

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE

Maestría en Gerencia y Administración (MBA)

ANÁLISIS DE VIABILIDAD DE PLATAFORMA ELECTRÓNICA PARA
ABASTECIMIENTO DE COMERCIOS MINORISTAS

por

Mathías Almada

Jorge Sosa

TUTOR: Cra. Isabel Rodríguez

Montevideo

URUGUAY

2021

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

Análisis de viabilidad de plataforma electrónica para abastecimiento de comercios minoristas

Autores

Mathías Almada

Jorge Sosa

Tutor

Cra. Isabel Rodríguez

Posgrado

Maestría en Gerencia y Administración (MBA)

Puntaje.....

Tribunal

Prof. Isabel Rodríguez.....

Prof. Maver Aguerrebere.....

Prof. Percy Coll.....

Fecha: 15/2/2022

Agradecimientos

Agradecemos especialmente a Isabel, que desde el primer momento en que le contamos la propuesta se mostró dispuesta a guiarnos en el proceso de elaboración de esta tesis.

A los docentes de la maestría que a pesar de los cambios en el contexto se reinventaron para seguir desafiándonos.

A la UdelaR que siempre abre las puertas y brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo.

A comerciantes y distribuidores que nos abrieron las puertas de sus negocios para poder entender mejor cómo funciona el mundo del comercio minorista.

A las familias que siempre están apoyando y alentando.

Resumen

En el presente trabajo se realizará un análisis de prefactibilidad económica de una plataforma electrónica que sirva para que pequeños y medianos comerciantes en Uruguay realicen la compra de mercaderías. Al aglutinar comercios de barrio se pretende mejorar el volumen de compra de forma tal de generar cierto poder de negociación frente a productores, importadores y distribuidores de mercadería. Por otro lado, la plataforma servirá como un espacio donde los comerciantes pueden centralizar las operaciones de pedido de mercadería de diferentes proveedores en un mismo espacio, al tiempo que estos últimos pueden aprovechar esta plataforma como forma de obtener nuevos clientes a los que actualmente no les venden. En definitiva, se buscará que la plataforma brinde oportunidades de crecimiento para todos los actores en el entendido de que si el mercado se expande todos pueden obtener una porción de ese crecimiento.

A través del trabajo teórico, pero también mediante trabajo de campo con actores claves para el emprendimiento, como comerciantes, proveedores de mercadería y proveedores tecnológicos, se analizará la viabilidad del proyecto y se harán propuestas de los cursos de acción con mayores posibilidades de realizarse.

Palabras clave

Comercio minorista, Retail, Cadena de distribución, Plataforma electrónica.

Tabla de contenido

1- INTRODUCCIÓN CONCEPTUAL Y DEL ENTORNO	1
1.1- HIPÓTESIS Y OBJETIVO	3
1.2- METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS CONCEPTUALES	3
2- DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO - MÉTODO CANVAS	5
2.1- SEGMENTOS DE CLIENTES	6
2.2- RELACIÓN CON EL CLIENTE.....	6
2.3- CANALES.....	7
2.4- PROPUESTA DE VALOR.....	7
2.4.1- Propuesta de valor a comercios	8
2.4.2- Propuesta de valor a productores e importadores	9
2.5- ACTIVIDADES CLAVE.....	9
2.6- RECURSOS CLAVE.....	10
2.7- SOCIOS CLAVE	10
2.8- ESTRUCTURA DE COSTOS	11
2.9- FUENTES DE INGRESO.....	12
3- MARCO TEÓRICO.....	13
3.1- DISEÑO Y ADMINISTRACIÓN DE LOS CANALES DE MARKETING.....	13
3.2- FUNCIONES Y FLUJOS DE LOS CANALES DE MARKETING.....	15
3.3- NIVELES DE CANAL	16

3.4- VENTA DE ESTABLECIMIENTOS MINORISTAS	18
3.4.1- Tipos de comercios minoristas	18
3.5- VENTA DE ESTABLECIMIENTOS MAYORISTAS	20
3.5.1- Tipos de comercios mayoristas	21
3.6- LOGÍSTICA DE LOS MERCADOS.....	22
3.6.1- Administración de la logística	23
3.6.1.1- Realización de pedidos.....	23
3.6.1.2- Almacenaje de productos	23
3.6.1.3- Nivel de inventario.....	24
3.6.1.4- Transporte de las mercaderías	24
3.7- DISEÑO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS	25
3.7.1- Fuerza de ventas	25
3.7.2- Objetivos de una fuerza de ventas	26
3.8- EL MÉTODO LEAN STARTUP.....	27
3.8.1- Principios del <i>Lean Startup</i>	28
3.8.2- Investigación a partir de productos.....	28
3.8.3- Producto Mínimo Viable	29
3.8.4- Cambiar o mantenerse	31
4- EL MERCADO.....	33
4.1- ANÁLISIS DEL MERCADO	33
4.1.1- Descripción del mercado	33
4.1.1.1- Mercado Objetivo de la plataforma	34
4.1.2- Análisis PEST Uruguay	35
4.1.2.1- Político	35
4.1.2.2- Económico	36
4.1.2.3- Social.....	36
4.1.2.4- Tecnológico.....	37
4.2- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	38

4.2.1- Análisis de fuerzas competitivas del mercado	38
4.3- ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR	41
5- ANÁLISIS ESTRATÉGICO	43
5.1- ANÁLISIS FODA DE LA PLATAFORMA	43
5.1.1- Fortalezas	43
5.1.2- Oportunidades	44
5.1.3- Debilidades	45
5.1.4- Amenazas	45
5.2- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	46
5.3- MISIÓN	47
5.4- VISIÓN	47
6- ESTRATEGIA COMERCIAL	48
6.1- ESTRATEGIA DE SERVICIO	48
6.1.1- Estrategia competitiva genérica	48
6.1.2- Matriz de producto-mercado	49
6.2- ESTRATEGIA DE PRECIO	50
6.3- ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	51
6.4- ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN	52
6.5- ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	53
7- RECURSOS FINANCIEROS	54
7.1- SUPUESTOS BÁSICOS	54
7.2- INVERSIÓN INICIAL Y REINVERSIÓN	56
7.2.1- Plataforma digital	56

7.2.1.1- Características generales	57
7.2.1.2- Funcionalidades	57
7.2.1.3- Forma de pago.....	59
7.2.2- Mobiliario y equipos de computación	61
7.3- RESUMEN DE INVERSIONES, VIDA ÚTIL, DEPRECIACIÓN ANUAL Y VALOR DE RESCATE	63
7.4- FUENTES DE FINANCIAMIENTO	64
7.5- INGRESOS Y EGRESOS INICIALES Y PROYECTADOS	65
7.5.1- Ingresos iniciales y proyectados	65
7.5.2- Análisis Marginal.....	68
7.5.3- Egresos iniciales y proyectados	68
8- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	71
8.1- ANÁLISIS DE CONVENIENCIA	71
8.1.1- Enfoque de la inversión	72
8.1.2- Enfoque del inversionista	73
8.2- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	73
9- CONCLUSIONES	77
10- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	79
ANEXOS.....	81

Índice de tablas y diagramas

Tablas

Tabla 7.1

Flujo de fondos de distribuidora.....54

Tabla 7.2

Inventario inicial de mobiliario.....61

Tabla 7.3

Resumen de las inversiones fijas y vida útil.....62

Tabla 7.4

Resumen de amortizaciones y valor de rescate.....63

Tabla 7.5

Servicio de deuda del proyecto.....64

Tabla 7.6

Proyección de ingresos, cantidad de comercios y promedio de ventas mensuales por
comercio.....66

Tabla 7.7

Composición estimada de costos fijos.....68

Tabla 7.8

Requerimientos anuales totales e incrementales de capital de trabajo.....69

Tabla 8.1	
Estado de resultados proyectado.....	70
Tabla 8.2	
Flujo de fondos proyectado enfoque de la inversión.....	71
Tabla 8.3	
Flujo de fondos proyectado enfoque del inversionista.....	72
Tabla 8.4	
Variación del total de ventas.....	73
Tabla 8.5	
Variación de los costos fijos.....	74
Tabla 8.6	
Variación del margen de contribución en la compra de mercadería.....	75
Tabla 8.7	
Variación en la composición de ingresos.....	75

Diagramas

Diagrama 2.1

Modelo Canvas de plataforma electrónica.....6

Diagrama 3.1

Cinco flujos de marketing.....17

Diagrama 3.2

Canales de marketing de bienes de consumo.....18

Diagrama 4.1

Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector.....40

Diagrama 6.1

Matriz de producto-mercado.....51

1- INTRODUCCIÓN CONCEPTUAL Y DEL ENTORNO

Mediante el presente trabajo pretendemos analizar la viabilidad económica de un proyecto específico enfocado en el sector de consumo masivo para abastecer a pequeños comercios en Uruguay. Esta idea surge de la necesidad percibida por parte del equipo a partir de conversaciones que se mantuvieron con diferentes actores de la cadena de distribución.

El trabajo consiste en un análisis prefactibilidad de la creación de una plataforma electrónica que permita a pequeños y medianos comercios la posibilidad de comprar mercadería de diferentes importadores y distribuidores con un mejor precio y además mejores condiciones de pago, tanto en variedad de medios empleados como en plazos. En una primera instancia el trabajo partió como la creación de un nuevo grupo de compras de mercadería para estos comercios, pero la propia deriva del análisis terminó por alejarse de esa posibilidad ya que hay aspectos de los grupos de compra que no se tocarán como por ejemplo la creación de catálogos promocionales en conjunto para todos los comercios que formen parte, ya que eso necesita otra logística y otro tipo de acuerdos con los socios. De todas formas, el núcleo del proyecto que es el de ofrecer mejores precios y condiciones de pago a los comerciantes a través de una plataforma electrónica se mantuvo incambiado.

Como punto de partida en lo que respecta al mercado, según la información publicada por Uruguay XXI (2020a) que recoge datos de Euromonitor, en el año 2018 se registraron ventas por USD 3.168 millones. Si tenemos en cuenta que el PIB de ese año fue de 59.600 millones de dólares vemos que el peso de este sector en la economía local es de poco más del 5,3%.

Por otro lado, en el mismo informe se relata que en la década comprendida entre 2008 y 2017 el sector Comercio y reparaciones, donde se ubica el comercio minorista creció en términos reales un 4,1% anual, es decir, quitando el peso de la inflación.

Si atendemos a la composición del sector de comercio minorista o *retail*, de acuerdo al informe de Uruguay XXI (2020a): “los comercios pequeños y los supermercados independientes representaron ese año el 30% de las ventas, al tiempo que el restante 70% correspondió a las grandes superficies”. Además, el mismo informe detalla que la cantidad de establecimientos dedicados al comercio minorista asciende a casi treinta mil.

Con base en este breve pantallazo que describe el estado de situación actual acerca de la composición del mercado de *retail*, entendemos que una iniciativa de las características planteadas inicialmente puede redundar en un impacto muy positivo en los comercios minoristas.

Entendemos que actualmente las asimetrías de poder de negociación entre quienes ofrecen mercaderías versus las grandes cadenas de supermercados y los comercios minoristas de barrio que se encuentran altamente atomizados, generan condiciones muy desiguales de acceso a la mercadería y que existe un margen de mejora considerable donde todos pueden ganar, unos vía mejores condiciones de compra a través de precio y otros con el aumento en el volumen de sus ventas.

Al comienzo del desarrollo del cuerpo de esta tesis no conocíamos de la existencia de antecedentes que se dedicaran específicamente al objeto de la plataforma en nuestro mercado (abastecimiento de comercios mediante una plataforma electrónica), pero a finales del mes de octubre de 2021 conocimos la existencia de Wabi2b¹, que justamente se dedica a conectar comercios con proveedores de mercadería. Uno de los inversores que está detrás del proyecto es Coca-Cola, por lo que creemos que es un buen punto de partida para creer que es posible que un negocio como este sea rentable.

¹ Acceso a Wabi2b: <https://www.wabi2b.com/uy/landing>

1.1- HIPÓTESIS Y OBJETIVO

Por lo antes expuesto, la hipótesis del trabajo es que existe la posibilidad de crear una plataforma electrónica viable que permita a pequeños y medianos comercios realizar sus compras de mercaderías de forma unificada. El objetivo del trabajo será el de exponer los fundamentos por los cuales esta plataforma es viable y el proyecto puede convertirse en una inversión rentable para sus dueños.

1.2- METODOLOGÍA Y HERRAMIENTAS CONCEPTUALES

A través de diferentes herramientas conceptuales y metodológicas se explicará en qué consiste la plataforma a desarrollarse, qué características tiene el entorno en el que operará esta organización, cuál es el mercado potencial de la plataforma, quién es el “público objetivo” y cuál es el diferencial con otras propuestas que actualmente pueden operar en el mercado.

Algunas de las herramientas serán las estrategias de segmentación y posicionamiento, el análisis de la estrategia genérica y de las fuerzas competitivas del mercado propuestas por Porter, el análisis de la propuesta de valor con base en la matriz de producto-mercado (matriz de Ansoff), el análisis del entorno de la organización a través del análisis PEST y el análisis FODA de la misma.

Para la obtención de la información se realizaron entrevistas semi-estructuradas con actores relevantes para el proyecto entre los cuales habrá pequeños comerciantes como almaceneros y kiosqueros, a la vez que también se entrevistó a productores e importadores tanto para evaluar

el interés de ambas partes en operar con una plataforma de las características definidas como a su vez para conocer los requerimientos que la misma debe tener. Estas entrevistas se realizaron con algunos actores en particular buscando alcanzar un punto de saturación teórica para posteriormente ampliar el conocimiento obtenido mediante otras técnicas de investigación.

Con base en la información obtenida de las entrevistas se procedió a crear un formulario de una encuesta a realizar a comerciantes de los barrios incluidos en la primera etapa de desarrollo de la plataforma. A pesar de que no era de interés del grupo que esta encuesta cumpliera con los rigores estadísticos para que la misma pueda considerarse representativa del universo estudiado, sino que se buscaba obtener un sondeo de opinión que incluya los puntos de vista de más personas para reafirmar los hallazgos obtenidos en la etapa de exploración primaria, al momento de intentar masificar las respuestas obtenidas surgieron obstáculos que no permitieron escalar la cantidad de comercios relevados ya que no obtuvimos una cantidad significativa. Si bien nos contactamos con CAMBADU² en más de una oportunidad, tanto por cuenta propia como referidos a contactos puntuales internos de la organización, y llegamos a enviar un enlace dirigido a un formulario de encuesta auto administrada para que pudieran compartir con sus afiliados de Montevideo, la cantidad de respuestas recibidas fue nula.

Con información acerca de los costos de desarrollo de la herramienta, y otros gastos de la empresa para comenzar a operar, sumados a diferentes listas de precios obtenidas en el mercado, se planifica proyectar los resultados del emprendimiento y realizar un análisis de sensibilidad para ver cómo afectan al resultado final las variaciones en los diferentes apartados.

² CAMBADU es la gremial empresarial que nuclea a almaceneros minoristas, baristas y autoservicistas de Uruguay

2- DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO - MÉTODO CANVAS

Para la descripción del proyecto trabajaremos a partir de un *canvas* de negocio donde podrá verse un pantallazo inicial de la información que poco a poco pasaremos a desarrollar.

A pesar de las diferencias que puedan existir en los canales de distribución que cada productor o importador utiliza para comercializar sus productos, el equipo de trabajo tiene como hipótesis que es posible la mejora de los precios a los que los minoristas adquieren los productos si consigue aumentar el volumen adquirido, al tiempo que los productores o importadores no verían afectadas de sobremanera los resultados obtenidos en la medida que con mayor volumen de ventas podrían obtener más ganancias a pesar de tener un margen reducido.

Diagrama 2.1 - Modelo Canvas de plataforma electrónica



Fuente: elaboración propia

2.1- SEGMENTOS DE CLIENTES

El punto de partida del trabajo es el comercio minorista, y la intención del mismo es el de mejorar las condiciones en la que almacenes, pequeños supermercados, kioscos, panaderías y rotiserías, entre otros negocios, se enfrentan a sus proveedores a la hora de establecer las condiciones de acceso a los productos que adquieren.

Inicialmente para el proyecto se plantea una ejecución en etapas sucesivas que permita la expansión geográfica de la zona cubierta por el funcionamiento de la misma, de forma tal que se comience con un producto mínimo viable que permita la puesta en marcha del proyecto para que pueda ser ampliado con posterioridad. En este caso, la idea es comenzar con algunas zonas de Montevideo donde exista una densidad de comercios mayor para poder extenderlo al resto del departamento y una vez que esto se alcance, poder replicar el modelo en ciudades del resto del país. Si bien no es la idea inicial del proyecto, el modelo de la plataforma puede replicarse en otros países donde se encuentren características similares en los mercados de consumo masivo.

2.2- RELACIÓN CON EL CLIENTE

La relación con los usuarios del servicio será como proveedor de la plataforma informática y como proveedor de mercaderías con servicio de ventas y distribución propio. Por un lado, la plataforma se establece como intermediario de los comercios ante los importadores y distribuidores de productos, de forma tal que estos últimos se enfrenten a una demanda unificada, de manera análoga a como lo hacen las grandes superficies. Un matiz de diferencia entre las grandes superficies y esta plataforma es que en nuestro caso los proveedores de los

productos no harán las entregas en un único centro logístico, sino que por el contrario se hará de la misma forma en la que lo hacen ahora, al menos en etapas iniciales, entendiendo que sería necesario realizar otro tipo de inversiones en caso de que se aspire a crear un nuevo tipo de distribuidora mayorista.

2.3- CANALES

Los canales de comunicación con los clientes de la plataforma serían mayoritariamente digitales, dentro de los que se destacan el sitio web, que es el corazón del negocio y el lugar donde podrán hacer las compras, consultar el estado de los pagos y realizar las consultas correspondientes. Por otro lado, en la etapa de lanzamiento del proyecto se hará una inversión en redes sociales de forma de generar conocimiento por parte de la población en general para poder allanar el camino a la fuerza de ventas que será la encargada de conseguir la conversión de los nuevos clientes con su ingreso a la plataforma.

2.4- PROPUESTA DE VALOR

Entendemos que la propuesta de valor puede diferenciarse para los comercios compradores de la mercadería y para los productores e importadores que son los encargados de proveer a los comercios con los diferentes productos que estos compran.

2.4.1- Propuesta de valor a comercios

La propuesta de valor para los clientes de la plataforma consiste en la mejora del poder de negociación ante los proveedores dado que de cierta manera formaría parte de un grupo de compras, lo cual genera un volumen de transacción mayor a que si se enfrentara solo ante el proveedor. Además de esto, contar con diferentes medios de pago se constituye como un gran diferencial, dado que actualmente los comercios se manejan mayoritariamente con pagos al contado contra la entrega de mercadería. Este punto surgió directamente en las entrevistas realizadas con los comerciantes y nos pareció que era un gran elemento diferenciador respecto a los actuales proveedores que ellos tienen actualmente. Por otro lado, se garantizaría la distribución de la mercadería en tiempo y forma acordados a través de la plataforma. La información sería accesible fácilmente a través de un sitio web adaptado a todos los dispositivos, con lo que tendría acceso permanente y desde cualquier lugar donde tenga acceso a internet. Además, es de esperar que los comerciantes tengan acceso a un catálogo más amplio de productos dado que para los oferentes de los productos será más atractivo llegar a un número más grande de comercios que si tuvieran que realizar los esfuerzos de venta uno a uno. Además, la posibilidad de comprar prácticamente todos los productos en un solo lugar debería ser lo suficientemente cómodo para los comercios, de forma tal que ahorren parte del tiempo que actualmente invierten en la comunicación con diversos proveedores.

2.4.2- Propuesta de valor a productores e importadores

El mayor beneficio para los productores e importadores es que pueden ampliar su mercado potencial, dado que existe la posibilidad de abastecer a negocios que actualmente no están bajo sus operaciones.

2.5- ACTIVIDADES CLAVE

Para que la plataforma tenga éxito se deben cumplir las siguientes actividades:

- a) Al tratarse de una plataforma electrónica que permite aparear oferta y demanda de productos, una de las actividades clave para el éxito del emprendimiento es que la plataforma en sí misma esté operativa de forma correcta, con un acceso continuo y ubicuo, brindando un nivel correcto de soporte a sus clientes, buscando ofrecer las funcionalidades que estos demanden.
- b) Oferta de productos para los comerciantes a precios competitivos, con mejores condiciones de pago que las actuales, distribución de los bienes en plazos establecidos de antemano.
- c) La obtención de los clientes así como de los proveedores de mercadería es una actividad comercial que también es de suma importancia para el establecimiento del emprendimiento.
- d) Por otro lado, garantizar la entrega de los bienes en los tiempos y condiciones establecidas será una actividad clave que la plataforma debe tener en cuenta, aunque se realice mediante los recursos de los propios productores e importadores de mercadería.

e) Por último, la correcta gestión de los recursos de la empresa propietaria de la plataforma es de vital importancia para su existencia y posterior desarrollo.

2.6- RECURSOS CLAVE

Para cumplir con estos cometidos se entienden como recursos esenciales para el funcionamiento del proyecto contar con la plataforma disponible y operativa con todas las funcionalidades descritas anteriormente y una estructura organizacional fuerte, tanto en recursos humanos como materiales, que pueda hacerse cargo de todas las operaciones necesarias.

a) La plataforma, que se constituye en la herramienta principal para que el proyecto funcione, es el recurso más importante del mismo. Para el desarrollo de esta se contratará una empresa externa idónea en la materia y se estima que la inversión inicial en la misma será uno de los costos más altos dentro del proyecto.

b) Recursos humanos capacitados y motivados que formen parte de la organización en sus diversas áreas.

2.7- SOCIOS CLAVE

Se entienden como socios claves del proyecto aquellos con los que se crean vínculos positivos para la concreción del proyecto.

a) Clientes interesados en comprar sus productos a través de la plataforma son esenciales a la hora de pensar el proyecto, ya que los ingresos de la plataforma van a depender de la cantidad de mercadería transada a través de la misma.

b) Productores e importadores que deseen ofrecer sus productos a través de la plataforma también son un recurso esencial, dado que sin ellos la misma no tendría sentido.

c) Proveedor desarrollador de la plataforma informática. Como el corazón del proyecto, la plataforma tendrá un lugar de privilegio en la operativa de la misma y al necesitar de un proveedor externo para el desarrollo de la misma el carácter de este será clave dentro de la organización.

d) Organizaciones del Estado que pueden apoyar al emprendimiento como la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE), Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII), las cuales pueden apoyar al proyecto con fondos y/o mentorías. A su vez, contar con el apoyo de estas organizaciones tiene como efecto colateral una mejora en la imagen del mismo.

2.8- ESTRUCTURA DE COSTOS

Serán elementos de la estructura de costos de la organización los costos de desarrollo, operación y mantenimiento de la plataforma digital, así como los gastos de promoción al inicio de las operaciones, los costos asociados a la adquisición de nuevos clientes y los gastos operativos que las empresas tienen, como alquiler del espacio dedicado a oficinas, costos de salarios en sentido amplio (donde se incluyen cargas sociales y beneficios al personal), costos de capacitación de la mano de obra.

2.9- FUENTES DE INGRESO

Por último, pero no menos importante, será la estructura de ingresos del negocio. Dado que se busca mejorar la competitividad en los precios a los comerciantes minoristas, los ingresos estarán dados por las ventas de los productos que los compradores van a adquirir directamente desde la plataforma y serán distribuidos por nosotros, al tiempo que también se cobrará una comisión a los proveedores en el caso de que la distribución sea por parte de ellos mismos. En capítulos posteriores se analizará específicamente la distribución de los ingresos en cada uno de estos apartados.

A modo de resumen y resaltando los tres puntos que creemos que son los más importantes de esta breve exposición, podemos decir que esta plataforma está dirigida a pequeños y medianos comerciantes, de diversos rubros, que actualmente no forman parte de grupos de compra de mercadería, los cuales no acceden a beneficios de descuentos por volumen de compra y a través de este mecanismo aumentarían su margen y dispondrían de formas de pago más diversas, a través de una plataforma digital a la que pueden acceder en todo momento y en cualquier lugar.

Al tratarse de un modelo de negocios dirigido específicamente a abastecer una demanda empresarial (B2B o *Business to Business* por la sigla en inglés) la idea es tratar de forjar relaciones a largo plazo con los clientes del emprendimiento, es decir, con los pequeños y medianos comerciantes, con base en los atributos descritos anteriormente de facilidad de uso de la plataforma y aumento del margen de rentabilidad.

3- MARCO TEÓRICO

En este capítulo se encuentra la fundamentación teórica detrás de la propuesta de trabajo del equipo. Como referencia se tomaron diferentes autores que dan cuenta de diversos temas como el diseño y la administración de canales de marketing, logística de mercados de consumo masivo y metodología *lean startup*.

3.1- DISEÑO Y ADMINISTRACIÓN DE LOS CANALES DE MARKETING

Dado el foco del presente análisis en relación al abastecimiento de los pequeños comercios de barrio, es una innegable referencia al trabajo de Kotler y Keller (2006) donde se trabaja el tema del diseño y la administración de los canales de marketing y las cadenas de valor. Tal como los autores plantean, la mayoría de los productores no comercializa de forma directa sus productos a los consumidores finales, sino que se valen de una serie de intermediarios que se encargan de diferentes actividades, las cuales todas interconectadas posibilitan la llegada de los productos al final de la cadena.

De acuerdo a los autores “Formalmente, los canales de marketing son conjuntos de organizaciones interdependientes que participan en el proceso de poner a disposición de los consumidores un bien o un servicio para su uso o adquisición” (Kotler y Keller, 2006, p.468).

Sin entrar en mayores detalles acerca de las categorizaciones que los autores hacen, podemos hacer algunas diferencias entre quienes se apropian de la mercadería para luego revenderla, como los mayoristas o medio mayoristas, y quienes negocian en nombre de la empresa como es el caso de corredores o representantes pero sin hacerse de la mercadería para venderla nuevamente. También hay una serie de empresas que se vinculan con la distribución de los

productos, como son las empresas de logística y empresas de comunicación, entre otras, las cuales son denominadas como facilitadores (Kotler y Keller, 2006).

De acuerdo a los mismos autores, “un sistema de canales de marketing es el conjunto específico de canales de marketing que utiliza una empresa” (Kotler y Keller, 2006, p.468).

Los autores resaltan la importancia de estos sistemas de canales de marketing poniéndolos en perspectiva con el impacto que tienen en el precio final, donde se expresa que la totalidad de estos sistemas implica una ponderación de entre el 30 y el 50% del precio final de la venta, en comparación con otros subsistemas de la distribución de productos como la publicidad que tiene un peso de entre el 5 y el 7%.

Es así que todas las decisiones tomadas respecto a la construcción de los canales de distribución de los productos repercuten en el precio final de los bienes a comercializar, y en definitiva el precio es una de las variables que los consumidores ponderan a la hora de elegir uno u otro producto para comprar.

Por diversos motivos, los productores establecen diferentes canales de distribución de productos para hacer llegar sus bienes y servicios a los consumidores finales. En algunos casos se necesita una enorme cantidad de capital para vender directamente los productos, en otros casos no justifica el establecimiento de un canal de venta directo al público dadas las características del producto, o incluso puede darse el caso de que la distribución de los productos pueda significar un negocio de una rentabilidad menor a la que le otorga la actividad principal y por lo tanto el productor decida no hacerse cargo de la distribución.

Es en esos lugares donde el productor no se encarga de la entrega de sus productos donde entran en juego agentes externos a la empresa para hacerse cargo de la distribución de los productos. De acuerdo a Kotler y Keller (2006, p.472)

“Los intermediarios suelen ser más eficaces cuando se trata de poner los productos a disposición del mercado meta, y de facilitar su acceso a los mismos. Gracias a sus contactos, experiencia, especialización y escala de operaciones, los intermediarios ofrecen a las empresas mucho más de lo que podrían conseguir por sí solas”.

Dependiendo del tipo de bienes en los que se esté pensando y en la distribución a qué tipo de clientes, los fabricantes pueden establecer el uso de diferentes estrategias para la entrega de sus productos. Es así que por ejemplo para la entrega de un producto de consumo masivo para una cadena de supermercados que compra gran volumen posiblemente el productor entregue la mercadería con sus propios empleados en el centro logístico de la cadena, al tiempo que en el caso de comercios pequeños de barrio lo haga a través de un intermediario.

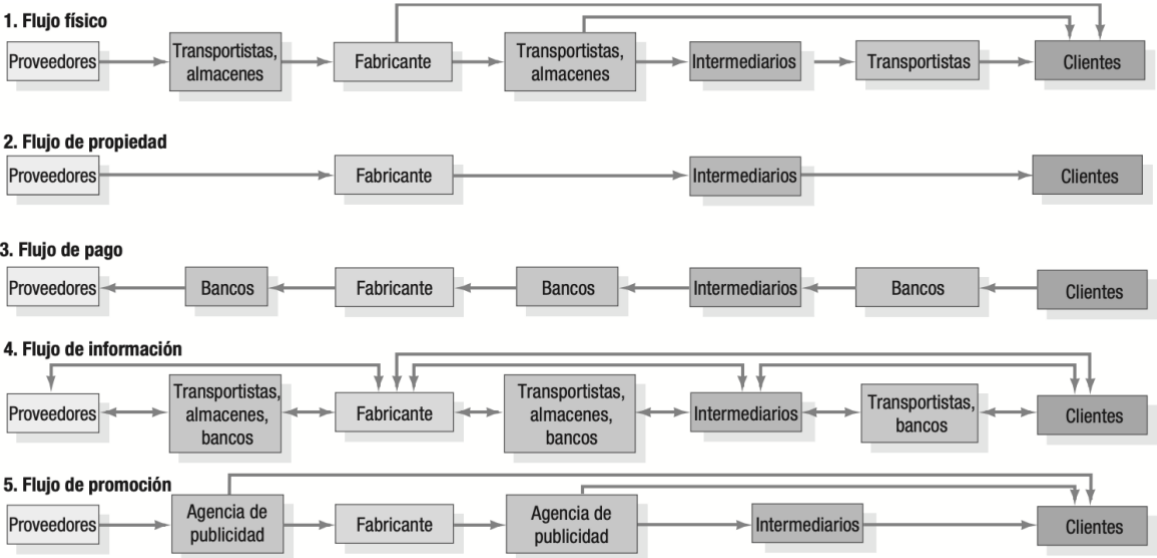
En este sentido, los distribuidores intermediarios se encargan de la entrega de productos de diferentes fabricantes a una cartera de clientes propios. Dada la experiencia obtenida y las economías de escala, es más posible que el abastecimiento de productos se haga a través de este tipo de canales ya que el trabajo que significa para la compañía productora sería mucho más complejo y menos rentable que el empleo de un agente externo.

3.2- FUNCIONES Y FLUJOS DE LOS CANALES DE MARKETING

Por otro lado, dentro de los canales de marketing diseñados se generan flujos de productos, dinero e información que es necesario pensar específicamente para cada caso. Relacionado con este trabajo, al diseñar una empresa que se encarga de abastecer de productos a los comerciantes es interesante ver cómo estos flujos son enmarcados en las actividades y los actores de la empresa. Al decir de Kotler y Keller (2006), los canales de marketing son el

mecanismo por el cual se movilizan los productos a lo largo de toda la cadena, comenzando desde las materias primas y terminando en los consumidores finales. Dependiendo del tipo de actividades que se realicen, los autores proponen que el flujo de actividades es hacia adelante, como cuando la mercadería recorre los diferentes eslabones de la cadena acercándose cada vez más al consumidor final, al tiempo que existen otros flujos que son hacia atrás, desde los consumidores a la empresa, como es el flujo de efectivo.

Diagrama 3.1 - Cinco flujos de marketing



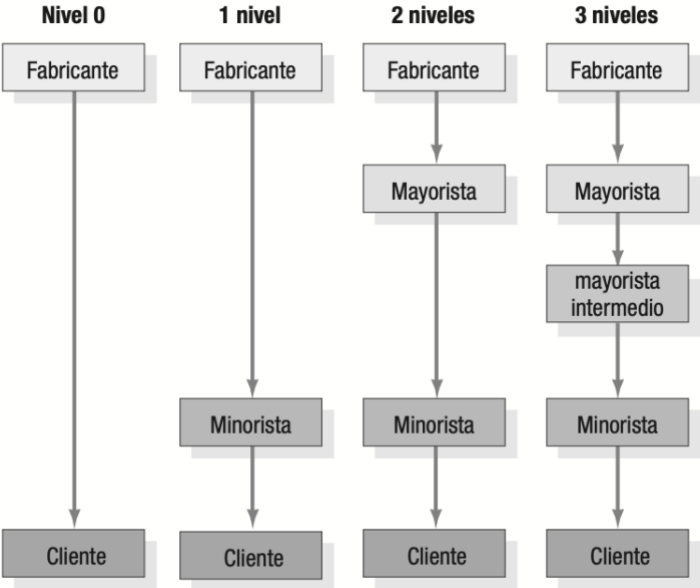
Fuente: Kotler y Keller (2006, p.473)

3.3- NIVELES DE CANAL

Para hacer referencia al tamaño del canal de distribución entre el productor y el consumidor los autores Kotler y Keller (2006) utilizan el término niveles de canal, y no es otra cosa que la cantidad de intermediarios que se ubican entre estos dos. Así, en el caso de las ventas directas

del fabricante ante un consumidor estamos en un canal de nivel cero o canal de marketing directo. Posteriormente, a medida que se van agregando intermediarios nos encontramos ante canales de nivel uno, nivel dos, etcétera. En los mercados de consumo masivo, generalmente se trabaja bajo modelos de canales de nivel uno y dos, donde el productor le vende sus productos a un minorista, o primero a un mayorista quien luego le vende a un minorista, quienes hacen llegar sus productos a los consumidores finales.

Diagrama 3.2 - Canales de marketing de bienes de consumo



Fuente: Kotler y Keller (2006, p.473)

Relacionado a la cantidad de intermediarios que se encuentran en cada nivel de la cadena, los autores segmentan la distribución en exclusiva, selectiva e intensiva. Mientras que en el caso de la distribución exclusiva los fabricantes minimizan el uso de distribuidores al mínimo indispensable para tener un control más fuerte sobre el canal de ventas, en el modelo de distribución selectiva se obtiene una mayor cobertura al usar más distribuidores con la

correspondiente pérdida de parte del control sobre el canal. Por último, cuando lo importante es estar en la mayor cantidad de puntos de venta posible es ahí que se está ante un modelo de distribución intensiva, como ocurre en la mayor parte de los productos de consumo masivo.

Pensando en la propuesta del equipo, la empresa tendría una función de mayorista o mayorista intermedio dependiendo de si la compra de mercaderías se hace directamente al fabricante o no.

3.4- VENTA DE ESTABLECIMIENTOS MINORISTAS

De acuerdo a Kotler y Keller (2006) este tipo de ventas agrupa todas las actividades que se relacionan con la venta directa de bienes y servicios a los consumidores finales, es decir, que son para uso personal y no se encuentran vinculados a otros procesos productivos. Las empresas que se dedican a este tipo de venta son los minoristas o detallistas y su principal ramo de actividades es la venta de productos en bajas cantidades a los consumidores antes mencionados. En el caso del presente trabajo, este punto adquiere relevancia para ser incluido dentro del marco teórico en la medida en que se trata del núcleo mismo del producto y de la propuesta de valor de la empresa, que es la de vender productos a comercios minoristas o detallistas.

3.4.1- Tipos de comercios minoristas

Los consumidores finales pueden comprar los productos en diferentes establecimientos, que los autores Kotler y Keller (2006) clasifican de acuerdo a los productos y servicios que

ofrecen. Dentro de la clasificación, los más relevantes para el mercado local y el presente trabajo son:

a) Establecimientos especializados, que ofrecen una línea de productos acotada y con foco en una categoría en particular. Un ejemplo de esto en nuestro país puede ser la cadena de tiendas Nike.

b) Almacenes departamentales, que ofrecen una gran variedad de líneas de producto, y que si bien en nuestro país hoy en día no son tan importantes podemos encontrar dentro de esta clasificación a las cooperativas de consumo como Cooperativa Bancaria o COMAG entre otras.

c) Supermercados, que son locales relativamente grandes, que deben manejar bajos costos ya que tienen márgenes reducidos. Para ser rentables deben tener un gran volumen de ventas y buena rotación de inventarios. Ofrecen un sistema de autoservicio y están pensados para satisfacer la mayor cantidad de necesidades de productos por parte de los consumidores. Ejemplos de estos establecimientos son las cadenas Disco y Tata.

d) Tiendas de conveniencia, que son establecimientos más pequeños que los supermercados. Tienen menor variedad de productos que estos últimos y en general se concentran en un par de categorías, venden con precios similares o un poco más altos y su negocio también es el de la venta por volumen. Un ejemplo local son las tiendas Iberpark.

e) Tiendas de descuento, las cuales venden productos por mayores cantidades a precios más bajos ya que mueven mayores volúmenes que los supermercados. Un ejemplo de este tipo de establecimientos es Macro Mercado.

f) Supertiendas, que además de vender un gran surtido de líneas de productos además aglutinan una serie de servicios, como lavanderías, centros de pagos, librerías, etcétera. Un ejemplo de este tipo es Geant, que forma parte del Grupo Disco en Uruguay.

g) Autoservicios, que son establecimientos más pequeños que los supermercados pero se encuentran más cerca de los hogares de los consumidores. Tienen menos variedad de productos que los supermercados, pero ganan en practicidad y cercanía en relación al consumidor. Ejemplos de cadenas de autoservicios son Frog y Devoto Express, al tiempo que también existen autoservicios independientes que no son parte de cadenas más grandes.

Dentro de la clasificación de los autores no aparecen los almacenes en el sentido más tradicional que los conocemos en nuestro país, pero que de todas formas nos parece relevante mencionar. Los almacenes pueden ubicarse en la misma categoría que los autoservicios mencionados en el párrafo anterior ya que el funcionamiento en la mayor parte de los mismos es análogo a aquellos. *Grosso modo* dentro de este grupo podemos agregar también a otros comercios más pequeños como los kioscos.

3.5- VENTA DE ESTABLECIMIENTOS MAYORISTAS

Tal como postulan Kotler y Keller (2006) este tipo de ventas agrupa todas las actividades que se relacionan con la venta de bienes y servicios cuyo fin es la posterior reventa o con fines comerciales. Cabe destacar que para los autores no debe agruparse dentro de estas categorías a los propios fabricantes ni a los agricultores puesto que estos forman parte del proceso de producción. Mientras que los comercios minoristas se encargan de la venta al público, es decir a los consumidores finales, los mayoristas tienen como clientes a otras empresas, es decir, que

se encargan de abastecer a negocios. Al tratar con clientes empresariales, dos de las características que los autores resaltan es que las transacciones realizadas por los mayoristas son de mayor volumen y a la vez que cubren zonas geográficas más abarcativas que los minoristas.

3.5.1- Tipos de comercios mayoristas

Al igual que con el caso de la clasificación de los comercios minoristas, Kotler y Keller (2006) postulan una clasificación de los comercios mayoristas de acuerdo a los tipos y cantidades de servicios que ofrecen estas organizaciones. Los más relevantes para este trabajo son:

a) Mayoristas en general, los cuales son empresas independientes del fabricante que compran los productos para revenderlos posteriormente. Dentro de esta categoría los autores sitúan a intermediarios y distribuidores.

b) Mayoristas de servicios completos, los cuales además prestan servicios como almacenamiento de la mercadería, control de la fuerza de ventas, reparto de los productos y el ofrecimiento de créditos. En general este tipo de mayoristas es el que se encarga de la venta a los comercios minoristas.

c) Mayoristas de servicios limitados, también denominados *cash and carry*, son quienes venden una línea limitada de productos con gran rotación a pequeños comercios a los que les cobran en efectivo.

d) Comisionistas y agentes, que son los encargados de poner en contacto a compradores y vendedores a cambio de una comisión que en general es un porcentaje de la transacción. Si

bien se observa este tipo de mayoristas en sectores más relacionados con los servicios y las ventas consultivas, también es pertinente la inclusión dentro de la categorización.

3.6- LOGÍSTICA DE LOS MERCADOS

A la hora de transportar la mercadería desde las instalaciones de la fábrica a los comercios donde se realiza la venta al público, las empresas lo hacen a través de una serie de operaciones para almacenar y mover los productos. La elección de estas operaciones y si se hacen a través de recursos propios de la empresa como si se hace a través de empresas ajenas al productor se hace a partir de elecciones acerca del costo que la empresa quiera asumir, o de la demora en la entrega, o de los tamaños del pedido entre otras opciones. En este sentido, Kotler y Keller (2006) proponen que la planeación de estas actividades de logística se desarrolla en cuatro fases. Por un lado, se debe decidir cuál es la propuesta de valor que el fabricante va a ofrecer a los clientes teniendo en cuenta los costos que los diferentes niveles de servicio implican. Posteriormente, se debe realizar el diseño de el o los canales de venta con todo lo que esto implica, es decir, si la empresa va a ofrecer sus productos directamente o si usará intermediarios, cómo se va a abastecer su planta de materias primas, cómo y dónde almacenar estas materias primas, etcétera. Posteriormente deberá implementar un sistema que le permita optimizar sus operaciones minimizando los costos a través de correctos pronósticos de ventas, el manejo de inventarios, la optimización de las rutas de entrega de los pedidos. Por último, mencionan la mejora en los sistemas de información, maquinarias y la mejora en procedimientos y políticas de forma tal de optimizar las operaciones en general de la empresa.

Buena parte de las actividades centrales de la empresa de la que se hace el análisis de prefactibilidad se centra en las operaciones logísticas necesarias para abastecer a comercios

minoristas, por lo que incluir este punto dentro del marco teórico apunta a poner de manifiesto cuáles son estas actividades y en qué consiste cada una.

3.6.1- Administración de la logística

De acuerdo con Kotler y Keller (2006) las decisiones más importantes en relación con la logística son la forma en que se recaban los pedidos, dónde deben guardarse los productos, qué cantidad de productos deben mantenerse en inventario, y cómo deben trasladarse los productos hasta los clientes.

3.6.1.1- Realización de pedidos

Las operaciones incluidas en este apartado son las del recibimiento del pedido, el ingreso del mismo en el sistema de gestión, con todo lo que esto implica como la verificación de los inventarios de la empresa, la gestión del crédito disponible, etc., y la posterior facturación del pedido.

3.6.1.2- Almacenaje de productos

Debido a las diferencias entre los tiempos de producción y venta de los productos, las empresas deciden guardar mercaderías para tener disponibilidad de ventas una vez que la mercadería es solicitada por los clientes. Así, estos niveles de reserva de mercaderías son los que terminan con posibles desfases en la cantidad solicitada por el mercado y la que la

empresa puede producir en un determinado momento. Es importante para la empresa decidir donde va a ubicar sus existencias, ya que una mayor cercanía con las zonas a atender implican un menor tiempo de abastecimiento entre que el cliente solicita la mercadería y el pedido efectivamente llega. El correlato de esta mayor cercanía es que la empresa debe contar con más cantidad de depósitos por lo que el costo de mantener estas ubicaciones es más alto.

3.6.1.3- Nivel de inventario

La cantidad de mercadería que las empresas almacenan conlleva un costo financiero alto ya que son recursos inmovilizados. De acuerdo a los autores, las decisiones relativas a los inventarios están muy ligadas no solo a los volúmenes de los productos a mantener, sino al momento en que hay que pedir (en caso de que se piense en materias primas) o que serán pedidos (en caso de que se tomen en cuenta los productos terminados o en proceso).

3.6.1.4- Transporte de las mercaderías

Algunas variables a considerar respecto al transporte de las mercaderías se relacionan con la frecuencia en que se entregan los pedidos, la certeza con la que los mismos se entregan y la forma en que los productos se entregan. Todas estas variables influyen directamente en los costos del servicio prestado y por lo tanto es importante mantenerlos controlados para permitir que los márgenes sean beneficiosos a la hora de fijar el precio final para los consumidores.

3.7- DISEÑO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

La forma más tradicional de conseguir nuevos clientes para hacer negocios es a través de una fuerza de ventas propia o a través de vendedores contratados por fuera de la empresa. Casi sin importar el ramo de actividad en el que se encuentre una empresa, ya sea una fábrica dedicada a la producción de bienes o de una organización dedicada a cualquier tipo de servicios pública o privada, con o sin fines de lucro. De acuerdo con Kotler y Keller (2006), las empresas de Estados Unidos invierten más de mil millones de dólares al año en este apartado, siendo el rubro de promoción de ventas que significa una mayor erogación para las mismas.

Este punto es relevante en la medida en que el éxito de la empresa en los estadíos más tempranos de la misma depende de que la fuerza de ventas consiga las metas propuestas y se genere el flujo de caja necesario para poder hacerse cargo de las obligaciones adquiridas.

3.7.1- Fuerza de ventas

Dentro del paraguas que significa el nombre “fuerza de venta” o “vendedor”, Kotler y Keller (2006) distinguen una serie de actividades relacionadas a las ventas que son las de distribución física, la recepción de pedidos, la creación de imagen, el vendedor técnico o consultor, la generación de demanda y la asesoría.

3.7.2- Objetivos de una fuerza de ventas

Si bien a primera vista el objetivo de una fuerza de ventas podría definirse como el de colocar los productos y servicios de la organización para la que trabaja en el mercado, en un mundo de negocios y comercio tan competitivo como en el que vivimos actualmente debe definirse de forma mucho más precisa y ajustada a los parámetros de negocios sostenibles en el tiempo.

Es así que el objetivo de la fuerza de ventas sería el de establecer relaciones comerciales sustentables y duraderas en el tiempo de la empresa con sus clientes. Ese relacionamiento dependerá mucho del tipo de empresa y del rubro en el que se desempeñe, además del momento en que la empresa se encuentre en su ciclo de vida, ya que no es lo mismo una empresa que recién está comenzando sus actividades desde cero y necesita crear una cartera de clientes completamente nueva a una empresa de vasta tradición en el mercado con una sólida cartera de clientes y una reputación bien ganada.

En todo caso, la fuerza de ventas se constituye como el vínculo directo entre la empresa y sus clientes, al conseguir nuevos negocios, servir de canal de comunicación directa entre la empresa y el cliente, en ambos sentidos, ya que se informa a los clientes de los productos pero también llevan información vital de los clientes hacia la empresa y son quienes asesoran a los clientes en diversos temas.

3.8- EL MÉTODO LEAN STARTUP

En su texto “El método *Lean Startup*” Eric Ries (2012) propone una metodología para crear emprendimientos en contextos de altísima incertidumbre, mediante el cual se propone la posibilidad de lanzar al mercado un producto mínimo viable que posteriormente se va modificando y adaptando con base en la retroalimentación que los usuarios brindan. El autor hace un paralelismo acerca de que la administración de una *Startup* se asemeja mucho a la conducción de un auto, en la medida en que quienes la dirigen deben hacer todo el tiempo ajustes para mantener al auto en movimiento y dirigiéndose hacia donde ellos quieren.

De acuerdo al autor, el proceso en este tipo de emprendimientos atraviesa las etapas sucesivas de crear, medir y aprender. Este proceso es uno que no termina nunca, ya que con base en los aprendizajes de cada iteración se vuelve a crear nuevamente un producto que otra vez es puesto a disposición de los usuarios, de los cuáles se vuelve a obtener una retroalimentación. Este proceso permite la posibilidad de hacer cambios, a veces no tan chicos, a los productos que la empresa comercializa los cuales son denominados pivotes. A diferencia de lo que se puede creer bajo una óptica tradicional de administración de productos o de empresas, hacer cambios de este tipo es completamente natural para las *Startups* diseñadas bajo este método y no supone en absoluto el abandono del emprendimiento original.

Este método es la forma en que se proyecta que la empresa y su plataforma se desarrollen, por lo que incluir esta metodología dentro del marco teórico apunta a clarificar cuál será la forma de trabajo para mejorar tanto las operaciones de la organización como la plataforma en sí misma.

3.8.1- Principios del *Lean Startup*

Ries (2012) define cinco principios en los que se basa para compartir la forma en la que los emprendimientos desarrollados bajo esta metodología funcionan. Por un lado propone que los emprendedores pueden encontrarse en cualquier lado y en cualquier tipo de empresa, sin importar el rubro ni el tamaño de la misma, siempre que se encuentren ante el reto de enfrentarse a ambientes con elevados grados de incertidumbre. Por otro lado, postula que este tipo de entornos tan inciertos necesitan un tipo de administración específico debido a esta misma característica. Además, propone que este tipo de emprendimientos tiene como objetivo principal el de aprender a desarrollar negocios sostenibles, en lugar de estar únicamente para hacer más dinero o atender a sus consumidores.

Además de los puntos anteriores, Ries propone como circuito fundamental de funcionamiento de las *startup* los pasos de crear, medir y aprender, es decir, con base en productos “no-finales” acudir al mercado a buscar información del mercado (*feedback* de los consumidores en concreto) para poder volcar ese conocimiento en nuevos desarrollos para el producto. Por último, propone que para poder medir los resultados de este tipo de emprendimientos se necesita un tipo de contabilidad especial que atienda a las características propias de estas organizaciones, en la medida en que no funcionan de forma análoga a una empresa tradicional.

3.8.2- Investigación a partir de productos

A diferencia de otros métodos de desarrollo de productos, en el método descrito por Ries (2012) para los *Lean Startup* la obtención de información del mercado se hace en buena

medida a partir del producto que se está desarrollando. Este primer producto se denomina Producto Mínimo Viable, MVP por las iniciales en inglés (minimum viable product) y es el que se pone a prueba con un número acotado de consumidores. A partir de la respuesta que provoca en estos consumidores se obtiene información que la empresa debe incorporar en su proceso de desarrollo de producto para introducir cambios. Este proceso se debe repetir una serie de veces (iteración) de forma tal de transcurrir ese camino de aprendizaje con el cual el producto se va perfeccionando para poder ser lanzado al “mercado completo”. Si se siguieron esos pasos de mejora del producto, cuando el mismo esté completo debería haber atravesado las fases más críticas de aceptación del mercado porque de hecho ya incorporó sucesivamente las opiniones de este gracias a la experimentación en el campo.

La respuesta por parte de los consumidores no siempre es benevolente respecto a los productos que se les pone a disposición y ahí entra uno de los procesos más importantes dentro de la metodología *Lean Startup*, que es el de Pivote, es decir, el cambio en la dirección del producto o servicio que se está ofreciendo. Lógicamente este pivote no se hace con cualquier cambio mínimo que se requiera en el producto, sino que se reserva para aspectos centrales del mismo, los cambios menores entrarían perfectamente dentro del circuito mencionado anteriormente de crear, medir y aprender.

3.8.3- Producto Mínimo Viable

La idea del producto mínimo viable, MVP, es la de obtener un producto en proceso pero con las características suficientes como para poder evaluar la recepción por parte del público objetivo de la empresa, a la vez que obtiene respuestas e información para continuar con el desarrollo del mismo. En este sentido, la inclusión de este punto dentro del marco teórico se

justifica ya que es la forma en que se planifica el desarrollo de la plataforma dado que se tomarán sucesivas decisiones con base en los comentarios vertidos por los usuarios.

Las ventajas que ofrece el MVP para empezar a comercializar el producto es que permite grandes ahorros de tiempo y de recursos que de otra forma deberían desarrollarse obligatoriamente para poder ofrecer el producto acabado. Además, esto implicaría que el producto acabado tenga una serie de características adicionales que posiblemente puedan no ser del agrado del público, sino que estaban en la mente del desarrollador del producto, y por lo tanto en el futuro podrían requerir una vuelta atrás para suplir esas características no deseadas y reemplazarlas por unas nuevas, con el consecuente costo en tiempo y dinero que también tendrán para la empresa.

De acuerdo a Ries (2012), la gran ventaja del MVP es que le permite a los emprendedores comenzar a aprender cuanto antes cuál es la recepción del producto por parte del mercado y por dónde debería dirigirse el proceso de mejora del mismo, permitiendo escalar de a poco las operaciones cuidando los aspectos financieros de la empresa. Con base en los comentarios del autor, la “extensión” del MVP, es decir la cantidad de características que debe incluir, es variable y depende del tipo de producto que se esté desarrollando, aunque no hay una regla escrita que establezca la cantidad necesaria de características a establecer. Mientras que en algunas ocasiones basta con hacer anuncios acerca del producto para testear el interés del público objetivo o pequeños productos con un diseño poco acabado e incluso con algunos problemas. Uno de los puntos que el autor resalta en forma más enfática es el hecho de que estos MVP no deben verse bajo la óptica tradicional del desarrollo de productos de calidad ya que no están diseñados para ser versiones definitivas, sino que por el contrario el objetivo de los mismos es el de validar las hipótesis que tenga el equipo de trabajo y comenzar el proceso de aprendizaje sin dilapidar recursos valiosos para el emprendimiento.

3.8.4- Cambiar o mantenerse

Parte fundamental de este proceso de aprendizaje que mencionamos bajo el modelo *Lean Startup* es el de cambiar. A diferencia de lo que puede pasar bajo una mirada más tradicional, con este paradigma realizar cambios no es algo necesariamente malo, ya que estos cambios son los que permiten dirigir el desarrollo del producto final a un mejor puerto. De acuerdo al autor (Ries, 2012) quienes dirigen los proyectos deben preguntarse a sí mismos si están consiguiendo progresar lo suficiente para continuar validando las hipótesis iniciales de trabajo o si por el contrario deben introducirse modificaciones.

Esas modificaciones se llaman *Pivote*, y consisten justamente en modificaciones para la prueba de nuevas hipótesis que puedan probarse y que aporten al desarrollo de un producto más saludable. Una de las mayores ventajas que presentan los emprendimientos bajo este modelo, de acuerdo con el autor, es justamente esa capacidad de poder hacer modificaciones a sus ideas que puedan ser evaluadas y sacarlas de estados de estancamiento que llevan a pérdidas de diversa índole.

No existe un momento o indicador exacto que le diga al emprendedor cuándo debe ser el momento de introducir estos cambios al producto, pero lo que sí se menciona es que en el momento en que no pueden obtenerse datos suficientes como para seguir validando las hipótesis de trabajo hay que pivotar, porque de otra forma no se podrá continuar con un crecimiento saludable del emprendimiento.

Lo fundamental de este proceso es que se mantenga el espíritu de aprendizaje, porque de otra forma todo el desarrollo del producto se vería truncado. Para eso, es imprescindible mantener en todo momento la idea de que el progreso en estas etapas iniciales de diseño y lanzamiento

del producto debe ser generar y validar conocimiento y no tomar otro tipo de indicadores de negocios más tradicionales, como los ratios de rentabilidad y ganancia económica.

Como medida de la cantidad de veces que un desarrollo puede pivotar, los emprendedores suelen tomar el cociente de la cantidad de dinero disponible que tienen y la inversión monetaria que requiere hacer cada uno de esos pivotes para continuar aprendiendo. El ejemplo que pone Ries (2012) es el de una *startup* con un millón de dólares de fondos y que tiene gastos por valor de cien mil dólares mensuales; en cuyo caso la vida estimada es de diez meses.

Parte del proceso de avance y desarrollo trae aparejada la esperanza de que el proceso de aprendizaje acelere cada vez más sus ciclos y demoren menos tiempo cada uno. Es así que si al principio una iteración completa de Crear-Medir-Aprender demora cinco meses, posteriormente ese mismo ciclo vaya reduciendo ese plazo, demorando tres meses, dos y así sucesivamente.

4- EL MERCADO

El objetivo del presente capítulo es el de la descripción y análisis del entorno donde se verá inserta la empresa. Además de la descripción de una serie de variables macro del país también se van a definir el tamaño del mercado, el mercado objetivo de la plataforma, así como la competencia que se pretende encontrar en el mercado.

4.1- ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1.1- Descripción del mercado

Atendiendo a la clasificación de los canales de distribución de productos de acuerdo a la cantidad de intermediarios que conforman una cadena de distribución (Kotler, 2006), para el presente trabajo se tendrán en cuenta todos los canales excepto a las organizaciones que utilizan canales de marketing directo o de nivel cero, es decir, aquellas organizaciones que se dedican a vender directamente los productos a los consumidores finales, como el caso de las empresas de ventas por catálogo.

La venta de productos de consumo masivo a consumidores finales se realiza generalmente a través de los canales tradicionales (compuesto por almacenes y kioscos) y modernos (hipermercados, supermercados, micro mercados y autoservicios). La mayor diferencia entre ambos, sin tener en cuenta la superficie y el volumen de mercadería que se transan en uno y otro lado, radica en el papel que juega la persona que atiende el negocio, donde en el primer caso es quien sirve la mercadería a los consumidores, convirtiéndose en un *gatekeeper*, al

tiempo que en el segundo caso los consumidores son quienes eligen los productos a llevar dentro de los que están disponibles.

Tal como se mencionó en la introducción del trabajo, de acuerdo a información publicada por Uruguay XXI (2020a) que recoge datos de Euromonitor, en el año 2018 se registraron ventas por USD 3.168 millones. Teniendo en cuenta que el Producto Interno Bruto de ese año fue de 59.600 millones de dólares se observa que este sector tiene un peso de alrededor del 5,3% en la economía local.

Por otro lado, en el mismo informe se relata que en la década comprendida entre 2008 y 2017 el sector “Comercio y Reparaciones”, donde se ubica el comercio minorista, creció en términos reales un 4,1% anual, es decir, sin tener en cuenta la incidencia de la inflación.

Respecto a la composición del sector de comercio minorista, de acuerdo al citado informe de Uruguay XXI (2020a): “los comercios pequeños y los supermercados independientes representaron ese año el 30% de las ventas, al tiempo que el restante 70% correspondió a las grandes superficies”. Además, el mismo informe detalla que la cantidad de establecimientos dedicados al comercio minorista asciende a casi treinta mil.

4.1.1.1- Mercado Objetivo de la plataforma

De acuerdo con datos obtenidos del Instituto Nacional de Estadística (2011) a partir del último censo a nivel nacional, Montevideo contaba con una población total de 1:318.755 habitantes en todo el departamento.

Como fue comentado anteriormente, el plan para el desarrollo de la plataforma es a través de sucesivas etapas donde las operaciones puedan ir escalando en la medida en que se van

validando los aprendizajes y se terminan de afianzar las operaciones. Es por este motivo que en un inicio la idea del equipo es la de concentrar las primeras estimaciones para poder operar en la zona costera de Montevideo, concretamente en los barrios Ciudad Vieja, Centro, Barrio Sur, Cordón, Palermo, Parque Rodó, Punta Carretas, Pocitos, Parque Batlle, Villa Dolores y Tres Cruces.

De acuerdo a la misma fuente mencionada anteriormente, estos barrios acumulan casi 250 mil personas, es decir 19% de la población de Montevideo, por lo que es un mercado más que cuantioso como para poder hacer pruebas y evaluar la posibilidad de integrar otros barrios al proyecto.

4.1.2- Análisis PEST Uruguay

Para hacer una descripción del entorno en donde estará inserta la empresa nos valemos del análisis político, económico, social y tecnológico del país.

4.1.2.1- Político

Uruguay es un país de casi tres millones y medio de habitantes en 2019 de acuerdo al Banco Mundial. (s.f. a), con una tradición de respeto a las reglas democráticas, que puede rastrearse hasta comienzos del Siglo XX. Como contrapunto a lo que pasa con otros países de la región, la alternancia de diferentes partidos políticos en la administración del país no son acompañadas por comportamientos “refundacionales” por lo que los cambios son más bien leves y no implican fuertes movidas en la economía del país, aspecto que juega a favor para atraer inversores que buscan reglas del juego claras al momento de tomar la decisión de

apostar sus capitales. Actualmente el país tiene una conducción política conformada por una coalición de partidos con características de centro-derecha luego de quince años de gobierno ininterrumpidos por parte de una coalición de partidos de centro-izquierda.

4.1.2.2- Económico

De acuerdo al Banco Mundial (s.f. b), el PIB de Uruguay para 2019 fue de 56 mil millones de dólares, registrando un crecimiento sostenido de un 4,1% en promedio (Uruguay XXI, s.f.) lo que demuestra su solidez en términos de “independencia” ante shocks externos. Los principales socios comerciales de nuestro país son China (27%), Brasil (15%) y la Unión Europea (14%) (Uruguay XXI, 2020b).

La pandemia global causada por el Covid-19 tuvo su correlato en todas las economías mundiales y Uruguay no escapó a esa realidad, con una caída del PIB de aproximadamente 3 mil millones de dólares, que si bien supone un fuerte golpe a la economía local dista de tener un impacto mayúsculo como sí ocurrió con otros países. A pesar de esta contracción en la economía, Uruguay mantiene el grado inversor para distintas calificadoras de riesgo, aspecto que demuestra la relativa estabilidad de la economía local (Uruguay XXI. s.f.)

4.1.2.3- Social

La administración interna del país está dividida en 19 departamentos con la capital en Montevideo, la principal ciudad del país en la que habitan alrededor de 1,4 millones de personas de acuerdo a proyecciones del INE (INE, 2014).

De acuerdo a la visión del Banco Mundial (2019), Uruguay sobresale en América Latina por sus altos ingresos per cápita en la región, el bajo nivel de desigualdad y pobreza, además de tener una tasa de indigencia prácticamente inexistente, al tiempo que se encuentra dentro de los primeros lugares respecto del Índice de Desarrollo Humano.

Una característica favorable a generar estas condiciones básicas para el desarrollo de sus habitantes es la provisión casi total de servicios como el acceso al agua potable, electricidad, saneamiento y educación básica.

4.1.2.4- Tecnológico

Partiendo del ofrecimiento de condiciones materiales necesarias para el desarrollo tecnológico como el acceso a internet de alta velocidad a partir de un extenso cableado de fibra óptica, y la declaración explícita por parte del Estado de generar un entorno de negocios competitivo a través del desarrollo de recursos humanos de alto desempeño y la promoción de un régimen de inversiones favorable a la captación de inversiones locales y extranjeras, es que Uruguay se ha transformado en un gran exportador de servicios relacionados con las Tecnologías de la Información y Comunicación. Muestra de esto es que nuestro país ha sido elegido como destino para la instalación de los centros de servicios compartidos de numerosas empresas de los más diversos rubros, de acuerdo a lo mostrado por Uruguay XXI donde se da cuenta de que poco más del 20% de las exportaciones totales del país se relacionan con los Servicios globales y Trading (Uruguay XXI, s.f.).

4.2- ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para la plataforma planteada entendemos que la competencia está formada por las actuales empresas que se encargan de la distribución de productos de consumo masivo que actualmente están abasteciendo a los comercios de los diferentes barrios, así como también por los actuales grupos de compras existentes formados por supermercados o pequeñas cadenas de supermercados. Dentro de estas empresas podemos encontrar a mayoristas y medio mayoristas, dejando por fuera a las empresas encargadas de producir las mercaderías y que se encarguen de su distribución directamente, entendiendo que en ese caso es más difícil que accedan a exteriorizar esa parte de la operativa. Tomando como base el modelo de las cinco fuerzas competitivas planteado por Porter (2008), y teniendo en cuenta que la idea de la plataforma se plantea como un ingreso desde afuera, esta iniciativa se constituye como una amenaza de nuevos competidores para los integrantes actuales del mercado.

Además de lo anterior, y tal como comentamos, en el transcurso de la elaboración de la tesis se lanzó en nuestro mercado la plataforma Wabi2b que realiza la misma función que vendría a cumplir la plataforma, ya que se encarga de poner a disposición de los comerciantes productos de diferentes importadores y distribuidores.

4.2.1- Análisis de fuerzas competitivas del mercado

Porter (2008) propone un modelo para analizar la estructura de un mercado determinado a partir de lo que él llama “cinco fuerzas” que son las que dan forma al mismo. Además de la competencia entre las empresas rivales que actualmente operan en un determinado rubro, es

preciso tener en cuenta otras cuatro fuerzas que también tienen incidencia a la hora de determinar la estrategia a seguir.

Diagrama 4.1 - Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector



Fuente: Porter (2008, p.2)

Al comienzo de la elaboración de esta tesis, la empresa propuesta por el equipo no tenía en principio una rivalidad con competidores directos ya que la propuesta consistía en la creación de un modelo de negocios inexistente en el mercado hasta entonces. Recientemente el comienzo de las operaciones de Wabi2b hace que exista al menos un competidor dedicado a abastecer de mercaderías a comercios mediante una operativa similar a la propuesta del equipo.

En la medida en que no existen barreras a la entrada de nuevos competidores, tanto la entrada como salida del rubro es libre y eso lleva a que los márgenes del mismo no sean tan fácilmente usados en la estrategia de precios para poder atraer y sobre todo mantener a los clientes. De todas formas, puede evaluarse el desarrollo de un sistema de puntuación y

ranking de los compradores a través de la plataforma con los que se fomente el uso de la misma, con características similares a los programas de fidelización.

En el caso de la amenaza de productos sustitutos, al tratarse de un emprendimiento con una base más bien tecnológica y que se encarga de mejorar la gestión de los pedidos de mercaderías de los compradores al tiempo que facilita las compras por volumen, es completamente factible que en otro momento se creen desarrollos que perfeccionen la oferta de servicio de esta plataforma y por lo tanto los clientes prefieran una nueva opción, por el motivo que sea. Tal como comentamos anteriormente, al no existir barreras al ingreso de nuevos competidores es algo libre.

Por otra parte, el poder de negociación de los proveedores es alto, sobre todo pensando en el caso de los que disponen de la mercadería ya que sin ellos no tiene sentido alguno el proyecto. Si bien siempre se podrá acudir a otro proveedor en el caso de que alguno no quiera proveer al emprendimiento de productos, en su conjunto tienen una importancia mayúscula para el futuro de la plataforma.

En el caso del poder de negociación de los compradores, al ser un gran número y estar altamente atomizados podemos decir que el poder de negociación de los mismos es relativamente bajo por el motivo anteriormente expresado y además por tener volúmenes de compra individuales relativamente bajos. El gran aliado de la plataforma para aumentar su poder de negociación es el de instalar la visión de que a herramienta puede significar un punto de inflexión para las operaciones del comercio en cuanto a la facilidad con las que se realizan los pedidos, ya que de esa forma tendrán un “costo por cambiar” de proveedor que es más alto que únicamente el costo de la diferencia de precios.

4.3- ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

A pesar de que en el comercio minorista se entienda al consumidor como el usuario final de los productos, en este caso nosotros vamos a referir a consumidores como a los usuarios de la plataforma, es decir, a los comerciantes de barrio a los que va dirigida la oferta de la empresa.

En este sentido, el pequeño comerciante al que se intentará captar es el que actualmente opera comprando a diferentes mayoristas que lo surten de productos, así como a empresas que directamente se encargan de distribuir sus productos. Ejemplos del primer caso pueden ser los mayoristas Casa Simón, Sluckis y Diego Centro Mayorista; al tiempo que empresas que tienen sus propios servicios de entrega de productos son por ejemplo Conaprole, Fábricas Nacionales de Cerveza o Coca-Cola, entre otras.

Actualmente los comerciantes de barrio deben hacer los pedidos a diferentes proveedores para poder abastecerse de productos con la pérdida de energía que esto implica, al tiempo que en la mayoría de los casos deben abonar la mercadería en el momento en que reciben los artículos. Incluso en algunos casos deben abonar antes de que salga el reparto a la calle, sino no se despachan los productos.

Para describir un poco mejor a los comerciantes que son el objetivo de la propuesta de valor, y únicamente a modo de sondeo de opinión sin tener en cuenta criterios estadísticos, el equipo realizó 8 entrevistas semi estructuradas con algunos dueños de este tipo de comercios para obtener información de primera mano, observar algunos emergentes y de esa forma tener mayores elementos para poder armar un formulario de encuesta para ser enviado a los comerciantes y obtener una validación de los emergentes observados en las entrevistas.

La realidad respecto a este punto es que no logramos masificar la cantidad de respuestas obtenidas a pesar de habernos contactado en diversas oportunidades con la gremial

empresarial CAMBADU que nuclea al tipo de comerciantes al que se dirige nuestra propuesta. Además de habernos dirigido de forma particular también tuvimos contacto con la gremial a través de contactos referidos, pero al momento de recabar la información la cantidad de respuestas se vio incambiada.

Para poder sortear esta barrera se conversó con algunos proveedores de mercadería acerca del modelo de negocios de forma tal de validar la propuesta a través del “juicio de expertos” ya que las personas contactadas tienen experiencia en el mercado que se intenta abastecer.

Tanto las preguntas de las entrevistas semi estructuradas como el formulario de la encuesta están disponibles en los Anexos 1 y 2 respectivamente.

5- ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En este capítulo se realiza el análisis estratégico de la empresa así como la definición de los objetivos estratégicos de la organización así como la estrategia a seguir para alcanzar los mismos.

5.1- ANÁLISIS FODA DE LA PLATAFORMA

Para poder analizar la situación al inicio del desarrollo de la plataforma recurrimos al análisis FODA de forma tal de poder describir la situación interna de la misma así como del entorno donde estará inserta.

5.1.1- Fortalezas

Dentro de las fortalezas de la plataforma podemos destacar que la misma será pensada para que sea fácil de utilizar, de forma tal que el consumo de tiempo que implica para el comerciante sea el menor posible. Además de eso, el objetivo es que dentro de la plataforma existan proveedores para todos los rubros que los comerciantes manejan, de forma tal que puedan utilizar a la misma casi como un único medio desde el cual abastecerse de mercaderías, simplificando de sobremanera la operativa diaria.

Otra fortaleza que presentará la plataforma es la de diversificar los medios de pago que se aceptan a los compradores. A diferencia de lo que actualmente ocurre con los mayoristas que operan en plaza los cuales trabajan mayormente al contacto, esta plataforma ofrecerá nuevos

medios de pago que se adapten a las necesidades de los clientes permitiéndoles acompañar el ritmo de sus cobros (que muchas veces es con los bancos por el uso de tarjetas de débito) con la cadencia de sus pagos.

Por otro lado, el hecho de que la empresa vaya a crear la plataforma desde cero se constituye como una fortaleza ya que la misma va a estar diseñada con base en el conocimiento obtenido de fuentes primarias y con el público objetivo.

Teniendo como base el método *Lean Startup*, la flexibilidad de la organización está garantizada “por axioma” y el hecho de que tenga como condición para operar el poder ser adaptada a las diferentes circunstancias también es una fortaleza.

5.1.2- Oportunidades

Actualmente solo existe una empresa que se dedica a brindar este tipo de servicios en el mercado, por lo que el equipo detecta como gran oportunidad de trabajo el aprovechar esta necesidad de forma tal de poder posicionarse como un jugador relevante para las cámaras que nuclean a los pequeños comerciantes y de esa forma crecer rápidamente. Por otra parte, la creciente demanda de plataformas tecnológicas para la realización de actividades cotidianas, la disminución de la “brecha digital” y la mayor valoración por la transparencia son aspectos que pueden convertirse en dinamizadores para este mercado en el que la plataforma pretende establecerse. Además de lo anterior, la disponibilidad de un ecosistema de empresas de desarrollo de software, tecnologías y pasarelas de pago también se constituyen como oportunidades que el entorno ofrece.

5.1.3- Debilidades

Las mayores debilidades que encontramos en la plataforma radican en lo novedoso de la misma. Al no ser conocida por los comerciantes, al igual que toda empresa que recién empieza, se deberá realizar grandes esfuerzos de promoción de ventas para dar a conocer la plataforma.

Por otro lado, al crear la estructura organizacional desde cero se deberán afrontar costos en la creación de la estructura física de la empresa, así como de los procesos que se ejecutarán en la misma. Es decir, además de los costos monetarios de adquirir los bienes con los que la empresa va a operar, también están los costos de desarrollo de las herramientas informáticas y de capacitación del personal que va a operarlas.

Otra posible debilidad es la de la “negociación” personal que puede darse entre un vendedor “humano” y el comerciante puesto que, en el trato verbal, por llamarle de alguna forma, el vendedor tiene la posibilidad de hacer otros ofrecimientos que permitan mejorar el trato para ambos lados. Ejemplos de esto son las ventas cruzadas que podrían hacerse. Para mitigar esta debilidad deberá crearse un sistema de sugerencias que en caso de agregar determinados productos al carro de ventas automáticamente permita que sean desplegadas las recomendaciones.

5.1.4- Amenazas

La empresa puede enfrentar diferentes amenazas en las etapas de desarrollo de la herramienta o durante la implementación de la misma. Al necesitar de los servicios de proveedores externos para crear y operar el entorno informático de la plataforma, la información de la

misma, así como su modelo de negocios ya no será privado y únicamente de la empresa, sino que será compartido a empresas ajenas a la misma que podrán utilizarla (bien o mal para los intereses de la empresa). Lo mismo ocurre con los proveedores o distribuidores, que también podrían intentar crear plataformas similares para aplicar con su cartera de clientes.

A su vez, la fuerte dependencia del proveedor informático encargado de desarrollar la plataforma también es una amenaza, ya que es una solución externa a la propia organización y conlleva cierto nivel de incertidumbre, el cual se tratará de mitigar con la redacción de los contratos de arrendamiento de servicios.

Otra amenaza que enfrenta la empresa es la negativa de buena parte de los proveedores a establecer relaciones comerciales con la misma, entendiéndose que perjudican los márgenes de utilidades que actualmente manejan. En este caso los proveedores de la mercadería pueden ver en la plataforma una idea innovadora que pueden desarrollar ellos mismos para usar con sus propios clientes y por lo tanto no verían el valor agregado que intentamos ofrecer.

5.2- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En la etapa fundacional de la empresa, los objetivos estratégicos de la misma se centrarán en el establecimiento de la organización y en la maduración de la misma, probando en la vida real el modelo de negocios. Por este mismo motivo, los objetivos seleccionados estarán vinculados con la creación de la propia empresa y el mantenimiento de la misma a lo largo del tiempo, verificando que se cumplan las sucesivas etapas de crecimiento esperado con el escalamiento del volumen de la operativa.

Los objetivos estratégicos al inicio de la empresa son:

- a) Desarrollar una plataforma electrónica que permita el intercambio entre proveedores y compradores.
- b) Generar una estructura organizacional acorde a los objetivos que la empresa persigue.
- c) Capacitar y motivar a los empleados de la organización para brindar las herramientas necesarias y alinear los esfuerzos en el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.
- d) Generar y consolidar una base de clientes estable y creciente con quienes tener una relación comercial próspera.
- e) Establecer relaciones comerciales con proveedores de mercadería, convirtiéndonos en socios estratégicos de los proveedores en su expansión por comercios de la zona geográfica abastecida.

5.3- MISIÓN

Ser un socio comercial relevante para los pequeños y medianos comerciantes de Montevideo, que permita la mejora de su operativa diaria en el abastecimiento de las mercaderías, ofreciendo precios competitivos y con un nivel de servicio superior.

5.4- VISIÓN

Ser el distribuidor líder de productos de consumo masivo, contribuyendo al éxito comercial de sus clientes poniendo a disposición herramientas electrónicas que aporten a la creación de valor sostenible para todas las partes involucradas: proveedores, empresa y clientes.

6- ESTRATEGIA COMERCIAL

Al inicio de la vida de cualquier emprendimiento uno de los desafíos más grandes, una vez que se tiene un producto con el que entrar al mercado, es la obtención de una base de clientes sólida que le permita generar flujos de ingresos suficientes para poder mantenerse en juego y expandir las operaciones. En los siguientes puntos se detallará la estrategia comercial definida a priori para seguir al comienzo de las operaciones.

6.1- ESTRATEGIA DE SERVICIO

Para la adquisición de los clientes se plantea como fundamental la visita a los potenciales clientes por parte del equipo comercial de la empresa a fin de poder establecer una relación que perdure en el tiempo. Si bien se van a explorar medios de comunicación con un nivel de generación de contactos potenciales mayor, como es la publicidad digital, se entiende que este tipo de negocios que apunta a la venta a otros negocios requiere de un trato personalizado con los prospectos para poder cerrar los acuerdos necesarios.

6.1.1- Estrategia competitiva genérica

Tomando como base la propuesta de Porter (1991), podemos decir que la estrategia competitiva genérica de la empresa será de enfoque, ya que se tratará de abastecer a un mercado objetivo reducido dentro de todo lo que es el comercio minorista del país. Dentro del

enfoque, el mismo será sobre todo de diferenciación ya que, además de ofrecer un mejor margen a los comerciantes (por magra que sea la mejora) el gran diferencial será el servicio en sí mismo que apunta a estar un escalón por encima de lo que actualmente existe en el mercado.

Una de las diferencias más notorias respecto de otros proveedores de mercadería del mercado será la posibilidad de emplear una mayor cantidad de medios de pago, ya que actualmente la norma del mercado es que estos pagos se hagan en efectivo al momento de realizar la entrega de los pedidos y por lo tanto se genera un problema de flujo de caja para los comerciantes porque estos últimos cobran buena parte de sus ventas con medios de pago electrónicos, ya sea con tarjetas de crédito o débito.

6.1.2- Matriz de producto-mercado

Valiéndonos de la propuesta de Ansoff (1957) la idea de la plataforma se trata de un desarrollo de productos, teniendo en cuenta que la misma será básicamente un desarrollo inexistente hasta el momento dentro de la ciudad de Montevideo. En todo caso, en el futuro la estrategia de expansión será a través de aumentar la cantidad de zonas a cubrir y podrá tratarse de un desarrollo de mercados, pero en la etapa inicial de validación de la idea a través de la experimentación con un prototipo será únicamente un desarrollo de producto.

Diagrama 6.1 - Matriz de producto-mercado

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia con base en Ansoff (1957)

6.2- ESTRATEGIA DE PRECIO

Respecto al precio cobrado por acceder a los productos y los ingresos de la empresa, los mismos están atados al volumen de productos que se venden a través de la plataforma. El planteo es el de hacerse con una parte del margen de los productos que efectivamente se compran a través de la plataforma ya que de esa forma los comerciantes no tienen una “barrera psicológica” de entrada para comenzar la plataforma, ya que ellos no deberían pagar ningún tipo de suscripción para pedir mercadería.

Por otro lado, podemos decir que los importadores y distribuidores de productos pueden verse favorecidos por dos grandes motivos, por un lado, tienen la posibilidad de acceder a una cartera de clientes que posiblemente no estén abasteciendo actualmente, y por otro lado también optimizan sus operaciones ya que dependen menos de ocupar sus propios recursos humanos en la captación de pedidos.

6.3- ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

Una vez creadas la empresa y la plataforma, uno de los puntos más importantes es la obtención de comercios clientes y de proveedores de mercaderías. Para esto se planea contar con una fuerza de ventas capacitada y motivada para captar clientes de las zonas de Montevideo seleccionadas para el lanzamiento de la empresa. Como apoyo a la fuerza de ventas se realizarán capacitaciones específicas en comunicación para el público objetivo de esta etapa, es decir, los comerciantes de pequeños negocios de la capital.

La fuerza de ventas contará con entrenamiento enfocado en ventas de servicios y material gráfico, así como material de apoyo escrito donde se contiene la información más relevante del funcionamiento del proyecto, ventajas del uso de la plataforma y preguntas frecuentes, de forma de poder realizar presentaciones efectivas a los potenciales clientes atendiendo al entorno donde posiblemente se den las interacciones.

A su vez, la organización contará con la gestión activa de perfiles oficiales en redes sociales, como Instagram y Facebook, para aumentar la confianza de potenciales clientes y servir de canal de comunicación ante eventualidades, aunque se pretende que las vías para brindar soporte sean mayoritariamente telefónicas, mensajería instantánea de la plataforma y el correo electrónico institucional destinado a tales efectos.

Si bien es de esperar que no tenga grandes efectos al momento de generar conversiones de forma directa, es decir, generación de clientes de forma directa, se plantea la necesidad de crear una campaña de lanzamiento en las redes sociales de forma de crear reconocimiento de marca y al mismo tiempo generar posibles contactos para que los vendedores de la empresa puedan contactar.

Por otro lado, la empresa también va a tener un perfil en LinkedIn, pero a diferencia de lo planificado para las redes mencionadas anteriormente, este perfil tendrá como objetivo captar el interés de marcas que pretendan colocar sus productos a través de la plataforma, compartir el progreso de la empresa y mostrar la vida en la misma, actuando como un refuerzo positivo en el comportamiento de los empleados.

En lo referente a las líneas de la comunicación a los potenciales clientes, los temas que se desarrollarán en una primera etapa serán aquellos que destacan algunas de las ventajas de la plataforma tales como la centralización de la mayor cantidad de proveedores en un mismo lugar, la posibilidad de manejar otros medios de pago que se agregan a la opción del pago a contado, la facilidad de uso de la plataforma y la comodidad de poder hacer pedidos las 24 horas los 365 días del año.

6.4- ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN

La entrega de los pedidos en tiempo y forma es uno de los factores críticos del negocio. Existirán pedidos en el que los proveedores realicen sus entregas por cuenta propia y pedidos en los que la empresa se deba encargar de la distribución de los mismos. Por dicha razón se va a contar con distribución propia. A medida que el proyecto sea escalable se puede pensar en tercerizar los pedidos, por ejemplo, a partir de la empresa Soy Delivery. A los efectos de este trabajo, la tercerización de dicho servicio no será tomada en cuenta para realizar el análisis financiero.

6.5- ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

El crecimiento de la empresa se dará por un aumento en la cobertura geográfica en la que se trabaja. El planteo inicial es el de comenzar a trabajar en una zona específica de Montevideo a fin de optimizar el uso de los recursos humanos dedicados a vender el uso de la plataforma y el de validar las hipótesis de trabajo, al tiempo que se optimizan las operaciones a medida que la casuística va ocurriendo.

En la medida en que las hipótesis de trabajo se van validando, la operativa diaria de la empresa se optimiza y la zona elegida para comenzar a trabajar ya cuenta con una madurez suficiente y un porcentaje de cobertura considerado como bueno, se procederá a una expansión en el área de trabajo.

Es de esperar que este crecimiento en zonas geográficas cubiertas requiera a su vez una ampliación de los recursos afectados a la organización, sobre todo en lo que se refiere al personal que trabaja en la empresa. Al tener más clientes es muy probable que una de las primeras medidas sea rever el número de personas que se dedican a tener contacto con los comercios, tanto en ventas como en atención al cliente.

7- RECURSOS FINANCIEROS

Para la concreción del proyecto será necesario movilizar fondos suficientes para hacer frente a la inversión inicial requerida, así como fondos suficientes para lograr que la empresa se mantenga en marcha hasta el momento en que pueda generar sus propios ingresos.

7.1- SUPUESTOS BÁSICOS

Para realizar el análisis de viabilidad económica del negocio se hace necesario precisar ciertos supuestos que le den razonabilidad y coherencia al modelo de negocios planteado. Es por ello que para poder estimar ingresos, margen de contribución, costos variables y fijos se realizó una entrevista no estructurada a una distribuidora tipo para tomar como base de estructura para el proyecto. Además de esto, todos los valores trabajados en el análisis para realizar las proyecciones están tomados a precios constantes.

De los datos relevados se destaca la siguiente información de la distribuidora:

- a) La distribuidora cuenta con siete empleados, incluido el dueño, organizados de la siguiente manera: dos personas en atención al cliente y ventas, una persona en armado de pedidos, dos choferes cobradores, una persona en administración y una persona que desempeña múltiples funciones, que es el dueño de la empresa.
- b) A efectos de simplicidad de cálculo se consideran sólo como costos variables los costos de la mercadería.
- c) El margen de contribución promedio por la distribución de mercadería es un 17%, declara que dichos márgenes podrían mejorarse si se aumentan los volúmenes de compra.

- d) En costos fijos se incluyen los siguientes costos: alquiler del depósito, programa de facturación y manejo de inventarios, UTE, OSE, telefonía, tributos domiciliarios, seguros (local, vehículos, empleados), gastos de vehículos (patentes, alquiler, mecánico, fletes, combustible), BPS, DGI, contador público y sueldos, donde el propietario no cuenta con un sueldo definido por lo que estimamos el mismo como el remanente mensual.
- e) La empresa realiza todos sus cobros en efectivo.
- f) Las compras de mercadería se realizan habitualmente con cheques diferidos a 30 días.
- g) En cuanto a la distribución de la mercadería, habitualmente la entrega se realiza al día siguiente de realizado el pedido.

Tabla 7.1 Flujo de fondos de distribuidora

Estimación ingresos-egresos (en miles de pesos)													
	Ene-19	feb.-19	mar.-19	Abr-19	may.-19	jun.-19	jul.-19	Ago-19	set.-19	oct.-19	nov.-19	Dic-19	Ene-20
Ventas	4307	3.994	4.199	4.314	3.747	3.481	3.755	3.598	3.573	3.488	3.582	3.833	3.952
Costo de mercaderías	-3.575	-3.315	-3.485	-3.581	-3.110	-2.890	-3.117	-2.986	-2.966	-2.895	-2.973	-3.182	-3.280
Margen de contribución	732	679	714	733	637	592	638	612	607	593	609	652	672
Costos Fijos	-495	-421	-493	-414	-455	-449	-460	-425	-418	-481	-477	-488	-546
Resultado Neto	237	258	221	320	182	143	178	186	189	112	132	163	126

Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida

Entendemos que la estructura organizacional de la empresa se adapta a las necesidades del proyecto presentado por el equipo, debiéndose adicionar a los costos fijos los gastos de mantenimiento del sitio web que en un principio se podrían tercerizar.

7.2- INVERSIÓN INICIAL Y REINVERSIÓN

Para poder simplificar el cálculo se considerará como inversión inicial el costo de la plataforma, equipos informáticos y mobiliario, costos de contrato de arrendamiento, alquiler de flota vehicular y serán considerados 3 meses de capital de giro, los cuales se tomarán de los datos recabados por la distribuidora y se actualizan por IPC.

Para la reinversión en el proyecto se deberá considerar el costo de actualización de la plataforma así como las mejoras de las instalaciones y los propios costos asociados al crecimiento del proyecto (dotación de personal, flota vehicular, etc.). A efectos de simplificar los cálculos se incrementarán los costos fijos anualmente con el mismo porcentaje que la variación de ingresos estimada.

7.2.1- Plataforma digital

La principal inversión del proyecto será la plataforma digital para canalizar los pedidos, en dónde los proveedores puedan presentar sus productos y precios, de forma de incentivar la competencia y el control social de precios. Se debe contar con un sitio desde donde se administren los usuarios e información de cada proveedor y que a la vez sea accesible y usable para usuarios finales, es decir, los comercios.

El costo presupuestado, a través del proveedor local Dvelop Software, por el desarrollo de la plataforma es de USD 40.000 a 60.000 más IVA y se espera que el desarrollo del mismo insuma alrededor de cinco meses de acuerdo a la información provista por un proveedor de plaza. La propiedad intelectual de este proyecto será propiedad de la empresa.

De acuerdo a nuestro modelo de negocios la plataforma se desarrollaría de la siguiente forma.

7.2.1.1- Características generales

En esta primera etapa se trabaja acerca de la definición y diseño del sitio web.

Se trata de un sitio web responsivo, el cual permite centralizar toda la información correspondiente al sistema. Este sistema permite el ingreso de distintos roles (administradores, administración de proveedores y usuarios), quienes tendrán un acceso diferenciado a la visualización y gestión de la información del sistema.

7.2.1.2- Funcionalidades

El desarrollo del sitio web deberá comprender una serie de funcionalidades básicas que aseguren un nivel de comodidad básico a los usuarios. Posteriormente, se realizarán mejoras y actualizaciones en función a la devolución que hagan los usuarios, siguiendo los principios del *Lean Startup*.

a) Búsqueda de proveedores, visualización de productos y comparación de precios.

Se podrá realizar la búsqueda de un proveedor por nombre, barrio o geolocalización.

Lista e información de los proveedores que cumplen con la condición de búsqueda realizada por el usuario.

Comparar precios, dado un producto verificar precio en los proveedores cercanos a la

información proveniente de la geolocalización del usuario, filtro de radio para definir la zona de búsqueda.

b) Registro de usuario y realización de pedidos

El cliente puede hacer un pedido, pero sin pago online.

Para operar en el sitio web, el comercio debe registrarse en el mismo y el *onboarding* será a través de las instrucciones específicas que entregue el personal de ventas.

Una vez completado el registro, el cliente puede generar una orden, y ver los estados de la misma (“pedido abierto”, “pedido recibido”, “pedido en armado”, “pedido en tránsito”, “pedido entregado”), historial de órdenes y direcciones de entrega asociadas.

En una primera versión de la plataforma no se cuenta con la posibilidad de reflejar stocks por parte de los distribuidores, en caso de que haya algún producto que el cliente desee comprar y luego el proveedor no posea se verá actualizado en la confirmación del pedido cuando el producto no esté incluido.

c) Coordinación de distribución

La coordinación de entrega de los pedidos por parte de los distribuidores en un principio será realizada mediante personal de nuestra empresa debido a los costos de desarrollo de una solución automatizada en este sentido. En la medida en que el proyecto escale de tamaño será uno de los desarrollos a realizar.

d) Reportes

Se prevé la generación de tres reportes diferentes en principio. En base a las necesidades registradas en la operativa se procederá al desarrollo de nuevos reportes. Los desarrollos iniciales corresponden a “Volumen de ventas por proveedor”, “Volumen de venta por producto” y “Comisiones generadas a los proveedores”.

e) Puntuación de experiencia de compra

Luego de que el cliente reciba un pedido podrá puntuar la experiencia de compra con el proveedor, mostrando un rango de 1 a 5 estrellas en la aprobación y la posibilidad de dejar una reseña como comentario.

7.2.1.3- Forma de pago

Uno de los grandes diferenciales de la plataforma es que se trabaja con la integración de pagos en línea. Para poder efectuar los pagos a través de la plataforma los proveedores deberán aceptar las condiciones comerciales de la pasarela de pagos que se defina usar.

Desde Sistarbanc, empresa dedicada al procesamiento de pagos digitales, nos informaron sobre 2 opciones de implementación posible que son complementarias y sus respectivos costos.

Opción 1- Home Banking

Sería para el caso que los pagos se hagan por transferencias entre proveedor y clientes (multipagos). Para adherirse a esta opción los proveedores deberían firmar un contrato con Sistarbanc (operativamente Sistarbanc se encarga de obtener las firmas pasándole listado de los mismos) y la comisión a pagar por el proveedor para el Home Banking es de 1,5%+IVA sobre el valor de venta.

Opción 2- Pasarela de pagos

Sería para los casos que se quiera trabajar con tarjetas de débito y crédito. En el caso específico de Sistarbanc trabaja con VISA y OCA. Para adherirse a esta opción los proveedores deberían firmar contrato con la financiera y los costos estimados ascienden en 2%+ IVA en el caso de las tarjetas de débito y 3,5% + IVA en el caso de las tarjetas de crédito. Dependiendo de la seguridad informática con la que cuente la plataforma VISA puede cobrar un adicional de USD 0,4 por transacción.

La plataforma en esta opción deberá pagar a Sistarbanc por la pasarela una comisión fija por transacción de \$2 + IVA.

Si se realizan ambas integraciones, los costos irán atados a qué opción se elija en cada compra.

Los proveedores de mercadería deberán registrarse en la financiera seleccionada y evaluar la comisión que deberá pagar.

En una primera etapa el proyecto arrancaría con el Home Banking y la aceptación de pagos con débito (a efectos de simplicidad del cálculo se estiman los costos financieros en un 2 % sobre el valor de venta cuando se actúa como distribuidor).

7.2.2- Mobiliario y equipos de computación

Para el cálculo de la inversión en este apartado se toman precios de mercado de diferentes proveedores que trabajan en plaza. Tal como se enumer  anteriormente, dentro de las oficinas de la empresa se estima que deberá generarse un espacio para trabajar cómodamente con un equipo de siete personas.

A continuación, se detalla un estimativo inicial del inventario inicial con su respectivo costo de adquisición según valores de mercado³

³ Precios obtenidos a través de Mercadolibre (www.mercadolibre.com.uy).

Tabla 7.2 Inventario inicial de mobiliario

Descripción producto	Precio Unitario \$	Cantidad	Precio Total \$
Estantería depósito 2*2*0,6m	\$10100	10	\$101000
Cámaras de video vigilancia	\$20000	1	\$20000
Computadoras	\$15000	5	\$75000
Monitores	\$8000	5	\$40000
Teclados	\$500	5	\$2500
Mouse	\$350	5	\$1750
Impresoras	\$13200	2	\$26400
Teléfonos fijos	\$950	5	\$4750
Celulares	Inc. en contrato	5	\$0
Sillas de escritorio	\$2190	7	\$15330
Escritorios	\$3000	6	\$18000
Jarra Eléctrica	\$1700	1	\$1700
Mesa comedor	\$4000	1	\$4000
Sillas comedor	\$1000	4	\$4000
Utensilios de comedor	\$2700	1	\$2700
Dispensador de agua	\$5000	1	\$5000
Heladera	\$20000	1	\$20000
Microondas	\$3250	1	\$3250
Otros	\$14620	1	\$14620

Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida

El total estimado para adquisición de mobiliario y equipos asciende a \$360.000 con IVA incluido.

7.3- RESUMEN DE INVERSIONES, VIDA ÚTIL, DEPRECIACIÓN ANUAL Y VALOR

DE RESCATE

Las inversiones y reinversiones a realizarse para poner en marcha el proyecto se detallan en el siguiente cuadro, así como la vida útil esperada de cada apartado.

Tabla 7.3 Resumen de las inversiones fijas y vida útil⁴

Inversiones	Financiamiento	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Vida Útil
Aplicativo WEB	FP	(2.700.000)	0	0	0	0	0	5
Estantería depósito	FP	(82.787)	0	0	0	0		10
Cámaras seguridad	FP	(16.393)	0	0	0	0		5
Artículos de computación	FP	(119.385)	0	0	(119.385)	0	0	3
Muebles y útiles (residual)	FP	(76.516)	0	0	0	0	0	5
Inversión Fija		(2.995.082)	0	0	(119.385)	0	0	

Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida

Todas las inversiones realizadas serán activadas. El equipo de trabajo discutió si activar o no el gasto del desarrollo web y de acuerdo a la NIC 38 en el punto 79 establece que así lo sea.

En el siguiente cuadro se puede apreciar un resumen de amortizaciones y el valor de rescate de las inversiones realizadas.

⁴ Valores expresados en pesos

Tabla 7.4 Resumen de amortizaciones y valor de rescate

	0	1	2	3	4	5	VNC
Aplicativo WEB	0	(540.000)	(540.000)	(540.000)	(540.000)	(540.000)	0
Estantería depósito	0	(8.279)	(8.279)	(8.279)	(8.279)	(8.279)	41.393
Cámaras seguridad	0	(3.279)	(3.279)	(3.279)	(3.279)	(3.279)	0
Artículos de computación	0	(39.795)	(39.795)	(39.795)	(39.795)	(39.795)	39.795
Muebles y útiles (residual)	0	(15.303)	(15.303)	(15.303)	(15.303)	(15.303)	0
Amortizaciones	0	(606.656)	(606.656)	(606.656)	(606.656)	(606.656)	81.189

Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida

7.4- FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Para la financiación de la empresa se establece como supuesto que el proyecto se realizará principalmente con fondos propios, pidiendo créditos bancarios por \$1.000.000 (un millón de pesos uruguayos) y el restante con aportación de capital por parte de los dueños, es decir, \$3.675.082.

Al no ser objetivo del trabajo el establecimiento de una mezcla de fondos óptima para el desarrollo del mismo, el equipo de trabajo decidió no ahondar en ese punto en el análisis realizado más adelante.

En el siguiente cuadro se desagrega el servicio de deuda esperado en el proyecto.

Tabla 7.5 Servicio de deuda del proyecto⁵

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio de deuda						
Préstamo (+)	1.000.000					
Amortización (-)		(148.316)	(170.563)	(196.147)	(225.569)	(259.405)
Interés (-)		(150.000)	(127.753)	(102.168)	(72.746)	(38.911)
Cuota (-)		(298.316)	(298.316)	(298.316)	(298.316)	(298.316)
Saldo de deuda	1.000.000	851.684	681.122	484.974	259.405	(0)

Financiamiento	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Préstamo (+)	1.000.000					
Cuota (-)		(298.316)	(298.316)	(298.316)	(298.316)	(298.316)
Impuestos s/intereses (+)		37.500	31.938	25.542	18.187	9.728
FF p/inv	1.000.000	(260.816)	(266.377)	(272.773)	(280.129)	(288.588)

Fuente: elaboración propia

7.5- INGRESOS Y EGRESOS INICIALES Y PROYECTADOS

7.5.1- Ingresos iniciales y proyectados

Para estimar los ingresos iniciales del proyecto tenemos que estimar 4 variables: número de clientes o participación del mercado, monto estimado de compra por cada cliente, cómo es la distribución porcentual de ingresos del proyecto (ingresos por ventas e ingresos por comisiones cobradas) y proyección de crecimiento de las variables.

⁵ La tasa de interés utilizada es de 15% sobre saldo

Para estimar el número de clientes se parte de la cifra de 3000 comercios minoristas afiliados a CAMBADU, de esa cifra estimamos un 3% de participación en el primer ejercicio (90 clientes). Dicha cifra se contrastó con información de cantidad de clientes de una distribuidora en Montevideo y una distribuidora en Rocha, donde ambas empresas oscilaban entre los 100 y 120 clientes.

La segunda variable enumerada es el ingreso promedio estimado por cliente, para ello se obtuvieron testimonios de 4 comercios de pequeña envergadura (declararon compras por \$600.000, \$600.000, \$750.000 y \$1.000.000) y un comercio de mayor caudal (declara compras entre \$1.500.000 y \$2.000.000). Se toma como criterio que el promedio de compras por clientes es de \$1.000.000 y compran a través de la plataforma un 10%, es decir que nosotros les vendemos cien mil pesos por mes a cada cliente.

La tercera variable es la composición de ingresos del proyecto, que consta de dos fuentes de ingresos: ingresos por ventas donde la empresa actúa como distribuidora (compra los productos y los distribuye) e ingresos por comisiones en donde la plataforma actúa como nexo entre proveedores que cuenten con distribución propia (2% de comisión). Como el proyecto implica la aceptación de pagos mediante medios electrónicos con sus respectivos costos financieros, se piensa que en principio los proveedores pueden ser reticentes a unirse al proyecto, por lo que se decide funcionar mayoritariamente con distribución propia, para ello se estima una proporción del 70 % del imponible de ventas con distribución propia y el 30 % restantes se da cuando la plataforma actúa como nexo entre proveedor y cliente. Esta decisión le brinda autonomía al proyecto en su etapa inicial. En el primer caso el proyecto absorbe los costos financieros del home banking y en el segundo caso los absorbe el proveedor.

Por último, en la evolución de ingresos se prevén aumentos del 10% anual en la cantidad de clientes y las ventas promedio y la distribución porcentual se mantendrá constante.

Tabla 7.6 Proyección de ingresos, cantidad de comercios y promedio de ventas

mensuales por comercio

Proyección de ingresos						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas (expresado en pesos)	-	75.600.000	91.476.000	110.787.600	134.164.800	162.339.408
Ingresos por comisiones (expresado en pesos)	-	648.000	784.080	949.608	1.149.984	1.391.484
Ingresos por venta totales	-	76.248.000	92.260.080	111.737.208	135.314.784	163.730.892
			21%	21%	21%	21%
Proyección de cantidades de comercios						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de comercios (expresado en unidades)	-	90	99	109	120	132
Proyección de promedio de ventas mensuales unitarios por comercio						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Compras unitarias por comercio	-	100.000	110.000	121.000	133.100	146.410
Distribución porcentual entre ingresos por ventas propias e ingresos por comisiones						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% de ingresos por vtas propias	-	70%	70%	70%	70%	70%
% de ingresos por comisiones	-	30%	30%	30%	30%	30%

Fuente: elaboración propia

7.5.2- Análisis Marginal

El costeo de la mercadería se estimará mediante costeo variable a través del análisis marginal. El margen de contribución lo definiremos como la porción de los ingresos por ventas que no son consumidos por los costos variables. Para darle razonabilidad a dicha estimación recabamos información de una empresa distribuidora y los precios sugeridos desde el distribuidor al minorista de una empresa fabricante de productos de limpieza. En el caso de la distribuidora, la misma declaró un margen de contribución que rondaba entre 17% y 20% dependiendo del producto, mientras que para el caso de la empresa fabricante el porcentaje sugerido fue de un 26% aproximadamente. Se optará por asumir un margen conservador para el caso de distribución propia del 17%, es decir, que los comercios minoristas podrían absorber esa posible diferencia de margen mejorando de esta forma las ganancias que ellos tienen.

7.5.3- Egresos iniciales y proyectados

Para realizar la estimación de los ingresos iniciales se toma como base la información recabada en la empresa distribuidora con similares características a las adoptadas para este proyecto. Se toman los egresos declarados de todo el ejercicio 2019 y se toman los valores promedio o el de su última actualización, como por ejemplo el aumento en el valor del alquiler. Dichos valores son actualizados por IPC a septiembre de 2021. Adicionalmente se agregan otros conceptos como alquiler de POS, gastos de papelería (tarjetas corporativas, folletería) y mantenimiento de la página web.

Los datos utilizados para este análisis son los del escenario básico, y posteriormente en el análisis de sensibilidad se cambiarán a partir del segundo año.

Tabla 7.7 Composición estimada de costos fijos

	Detalle					
	promedio mensual	Promedio Año 1	Promedio Año 2	Promedio Año 3	Promedio Año 4	Promedio Año 5
Alquiler	39.967	479.604	580.321	702.833	851.137	1.029.876
Programa manejo de inventarios	20.130	241.560	292.288	353.993	428.689	518.714
UTE	7.967	95.604	115.681	140.103	169.666	205.296
OSE	2.548	30.576	36.997	44.807	54.262	65.657
ANTEL (Telefonía fija)	8.917	107.004	129.475	156.809	189.897	229.775
ANTEL (Telefonía móvil)	9.595	115.140	139.319	168.731	204.335	247.245
Prosegur	3.388	40.656	49.194	59.579	72.151	87.303
Tributos domiciliarios	1.284	15.408	18.644	22.580	27.345	33.087
Seguro Local	4.436	53.232	64.411	78.009	94.470	114.309
BSE	9.338	112.056	135.588	164.212	198.862	240.623
Alquiler vehículo	22.178	266.136	322.025	390.008	472.303	571.487
Combustible	20.544	246.528	298.299	361.273	437.505	529.381
DGI	48.208	578.496	699.980	847.754	1.026.638	1.242.232
BPS	90.122	1.081.464	1.308.571	1.584.825	1.919.238	2.322.278
Sueldos y Jornales	227.167	2.726.004	3.298.465	3.994.808	4.837.749	5.853.676
Honorarios Cr.	15.175	182.100	220.341	266.857	323.166	391.031
Alquiler POS inalámbrico	4.036	48.432	58.603	70.975	85.951	104.001
Papelería y folletería	5.000	60.000	72.600	87.927	106.480	128.841
Mantenimiento web	20.000	240.000	290.400	351.707	425.920	515.363
Totales	560.000	6.720.000	8.131.202	9.847.790	11.925.764	14.430.175

Fuente: elaboración propia en base a información recabada

De acuerdo a la información obtenida los costos fijos mensuales ascienden a \$560.000. Para efectuar los flujos de fondos haremos el supuesto de que los costos fijos se incrementarán en la misma proporción que los ingresos siguiendo la estrategia de crecimiento comentada. Es

decir, si bien estos costos son fijos y no variables, los mismos no son inmóviles sino que se adecuan al tamaño de las operaciones en las diferentes simulaciones de las ventas.

Cómo se mencionó anteriormente, se estima como capital de trabajo 3 meses de costos fijos, por lo que se realiza un cuadro con los requerimientos de capital de trabajo del proyecto.

Tabla 7.8 Requerimientos anuales totales e incrementales de capital de trabajo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capital de trabajo incremental	1.680.000	352.801	429.147	519.494	626.103	
Valor de rescate						3.607.544

Fuente: elaboración propia

De acuerdo a la información expuesta en el cuadro anterior, el valor de rescate de capital de trabajo al finalizar el quinto año es de \$3.607.544.

8- ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En este punto pasaremos a evaluar la conveniencia de la ejecución del proyecto, así como la evolución del mismo de acuerdo a los cambios en algunos parámetros seleccionados.

8.1- ANÁLISIS DE CONVENIENCIA

Para analizar la conveniencia o no del proyecto se realizó un Estado de Resultados proyectados en el que se realiza el supuesto de que se trabaja en pesos constantes para simplificar los cálculos.

Tabla 8.1 Estado de resultados proyectado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	% año 5
Ingresos por ventas directas	0	75.600.000	91.476.000	110.787.600	134.164.800	162.339.408	99,15%
Ingresos por comisiones	0	648.000	784.080	949.608	1.149.984	1.391.484	0,85%
Costos variables (mercaderías)	0	(62.748.000)	(75.925.080)	(91.953.708)	(111.356.784)	(134.741.709)	-82,29%
Costos variables (com. financieras)	0	(1.512.000)	(1.829.520)	(2.215.752)	(2.683.296)	(3.246.788)	-1,98%
Costos Fijos	0	(6.720.000)	(8.131.200)	(9.847.787)	(11.925.760)	(14.430.170)	-8,81%
Amortización de BU	0	(606.656)	(606.656)	(606.656)	(606.656)	(606.656)	-0,37%
Utilidades antes de imp	0	4.661.344	5.767.624	7.113.305	8.742.288	10.705.569	6,54%
Impuestos a la renta (25%)	0	(1.165.336)	(1.441.906)	(1.778.326)	(2.185.572)	(2.676.392)	-1,63%
Utilidades después de imp	0	3.496.008	4.325.718	5.334.979	6.556.716	8.029.177	4,90%

Fuente: elaboración propia

En base a dicho estado de resultados se realiza el flujo de fondos desde el punto de vista de la inversión y desde el punto de vista del inversionista.

8.1.1- Enfoque de la inversión

Tabla 8.2 Flujo de fondos proyectado enfoque de la inversión

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Activos Fijos	(2.995.082)	0	0	(119.385)	0	0
Inversión Capital de trabajo	(1.680.000)	(352.801)	(429.147)	(519.494)	(626.103)	0
Rescate s/Activos Fijos	0	0	0	0	0	81.189
Impuesto sobre Rescate AF	0	0	0	0	0	(20.297)
Rescate s/Capital de trabajo	0	0	0	0	0	3.607.544
Amortización de Activos Fijos	0	606.656	606.656	606.656	606.656	606.656
Utilidades desp. de impuestos	0	3.496.008	4.325.718	5.334.979	6.556.716	8.029.177
Flujos de Fondos con proyecto	(4.675.082)	3.749.863	4.503.227	5.302.756	6.537.269	12.304.268

		Proporción	Tasas	(1-Impuesto)	Ponderación	
Activo	4.675.082					
Pasivo	1.000.000	21%	15,0%	75,00%	2,4%	$D/A * i * (1-t)$
Fondos propios	3.675.082	79%	12%		9,4%	$FP/A * Ke$
					11,8%	CPC

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta los flujos incrementales del proyecto y el CPC, el VAN de la inversión es de \$17.845.812 con una TIR de 93,1% en la duración del proyecto

8.1.2- Enfoque del inversionista

Tabla 8.3 Flujo de fondos proyectado enfoque del inversionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Activos Fijos	(2.995.082)	0	0	(119.385)	0	0
Inversión Capital de trabajo	(1.680.000)	(352.801)	(429.147)	(519.494)	(626.103)	0
Rescate s/Activos Fijos	0	0	0	0	0	81.189
Impuesto sobre Rescate AF	0	0	0	0	0	(20.297)
Rescate s/Capital de trabajo	0	0	0	0	0	3.607.544
Préstamos	1.000.000	0	0	0	0	0
Amortización de deuda	0	(148.316)	(170.563)	(196.147)	(225.569)	(259.405)
Intereses	0	(150.000)	(127.753)	(102.168)	(72.746)	(38.911)
Impuesto sobre Intereses	0	37.500	31.938	25.542	18.187	9.728
Amortización de Activos Fijos	0	606.656	606.656	606.656	606.656	606.656
Utilidades desp. de impuestos	0	3.496.008	4.325.718	5.334.979	6.556.716	8.029.177
Flujos de fondos con proyecto	(3.675.082)	3.489.048	4.236.850	5.029.982	6.257.140	12.015.680

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta el flujo de fondos incremental y la mezcla de fondos empleada el VAN del proyecto es de \$17.192.517 y la TIR del mismo es de 112,9%, por lo que el proyecto es conveniente en virtud de los supuestos empleados.

Al no ser el objetivo que persigue el presente trabajo, no incluimos el hallazgo de la mezcla óptima de fondos.

8.2- ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Realizamos variaciones porcentuales sobre diferentes variables de forma independiente (enfoque univariable) para determinar qué tan sensible puede llegar a ser la conveniencia del proyecto.

La primera variable que se analizó son los ingresos con la composición porcentual fija, en donde observamos que el proyecto arroja VAN positivo hasta un 36,4 % de disminución de los ingresos.

Tabla 8.4 Variación del total de ventas⁶

Variación	VAN Inversión	TIR Inversión
0%	17.279.158	95,68%
-2,5%	16.094.453	90,46%
-5,0%	14.909.749	85,21%
-7,5%	13.725.044	79,91%
-10,0%	12.540.339	74,57%
-12,5%	11.355.634	69,16%
-15,0%	10.170.929	63,69%
-17,5%	8.986.224	58,14%
-20,0%	7.801.520	52,50%
-22,5%	6.616.815	46,76%
-25,0%	5.432.110	40,91%
-27,5%	4.247.405	34,91%
-30,0%	3.062.700	28,75%

Fuente: elaboración propia

La aceptabilidad del proyecto respecto a la variación de ventas se sitúa en el 36,4%, es decir que las ventas pueden ser hasta un 36,4% inferiores y el proyecto seguiría arrojando un VAN positivo.

La segunda variable analizada es cómo afectan los costos fijos la sensibilidad del proyecto, arrojando que con los supuestos actuales (supuesto simplificador de que los costos fijos crecen en misma proporción que las ventas) soporta un aumento anual de hasta un 15,87%.

⁶ En todos los escenarios se compone de un 70% de ventas con distribución propia y 30% de intermediario

Tabla 8.5 Variación de los costos fijos

Variación	VAN Inversión	TIR Inversión
0%	17.279.158	95,68%
2,5%	15.026.164	87,53%
5,0%	12.612.337	78,49%
7,5%	10.028.362	68,25%
10,0%	7.264.554	56,27%
12,5%	4.310.840	41,52%
15,0%	1.156.772	21,42%
17,5%	(2.208.503)	-14,02%
20,0%	(5.796.235)	-71,87%

Fuente: elaboración propia

De acuerdo al análisis realizado, los costos fijos pueden aumentar hasta en un 15,87% anual acumulativo y la empresa seguirá teniendo un VAN positivo.

La tercera variable analizada es cómo afecta el proyecto un cambio en la contribución marginal proyectada en 17%, en el que se observa que con el nivel de ventas proyectado se podría trabajar con un margen de contribución de un 11,3%.

Tabla 8.6 Variación del margen de contribución en la compra de mercadería

Variación	VAN Inversión	TIR Inversión
	17.279.158	95,68%
5,0%	32.221.381	159,29%
4,0%	29.232.936	146,78%
3,0%	26.244.492	134,19%
2,0%	23.256.047	121,50%
1,0%	20.267.603	108,67%
0,0%	17.279.158	95,68%
-1,0%	14.290.714	82,45%
-2,0%	11.302.269	68,91%
-3,0%	8.313.825	54,95%
-4,0%	5.325.380	40,37%
-5,0%	2.336.936	24,89%

-6,0%	(651.509)	8,00%
-7,0%	(3.639.953)	-11,20%
-8,0%	(7.159.872)	-37,92%

Fuente: elaboración propia

El proyecto soportaría una merma del 5,70% en el margen de contribución respecto de la mercadería comprada e igual seguiría manteniéndose la aceptabilidad del mismo.

Por último, se estudia la sensibilidad del proyecto sobre las composiciones de ingresos.

Tabla 8.7 Variación en la composición de ingresos

Ing. vtas	Variación		
	Ing. comisiones	VAN Inversión	TIR Inversión
100%	0,0%	33.929.062	166,41%
90%	10,0%	28.379.092	143,19%
80%	20,0%	22.829.123	119,67%
70%	30%	17.279.158	95,68%
60%	40,0%	11.729.189	70,87%
50%	50,0%	6.179.219	44,61%

Fuente: elaboración propia

El proyecto daría VAN y TIR negativos si los ingresos por comisiones son de un 70 % y superiores. Cabe recordar que el proyecto está diagramado para actuar como socio distribuidor, si el proyecto sufriera variaciones en las que actuara sólo como intermediario de las transacciones se debería rever la estructura de costos fijos que atañen al proyecto y la tasa de comisiones estimadas en un 2%.

9- CONCLUSIONES

El trabajo realizado permite confirmar la hipótesis planteada al inicio del mismo, acerca de que existe la posibilidad de crear una plataforma electrónica que permita realizar las compras de mercaderías de forma unificada a pequeños y medianos comerciantes de la ciudad de Montevideo.

De acuerdo al análisis expuesto por el equipo en los apartados siete y ocho podemos ver que se trata de un proyecto viable desde el punto de vista económico y que este proyecto sería una inversión rentable para los inversores. Cabe destacar que el análisis realizado es a nivel de prefactibilidad del mismo y que debería ampliarse la información para realizar un estudio más profundo antes de concretar cualquier iniciativa en este sentido.

Durante el desarrollo de la idea por parte del equipo se pensó en los principios de *Lean Startup* como los rectores principales a la hora de trabajar el desarrollo de la plataforma, en el sentido de que sea el mercado y los usuarios efectivos de la plataforma los que determinen el nivel de complejidad de los desarrollos una vez que sea lanzada una primera versión inicial. Lo que está detrás de esto es la idea de que los productos siempre están en fase beta y por lo tanto siempre se están haciendo cambios para mejorarlos o adaptar la usabilidad a los requerimientos que los usuarios tienen.

Uno de los puntos donde el equipo encontró mayores dificultades para la obtención de información de campo fue en el trabajo con los comercios y la realización de sondeos de opinión y encuestas. Si bien se realizó una serie de entrevistas semi estructuradas que fueron de gran ayuda ya que permitieron obtener algunos emergentes que se repitieron en diferentes oportunidades y que fueron la guía para la elaboración de un formulario de encuesta, la realidad es que al momento de intentar escalar la cantidad de comerciantes contactados fue

inviabile realizarlo a través de ningún intermediario, como por ejemplo CAMBADU, ya que la respuesta por parte del organismo fue nula.

Por otro lado, si bien la inversión inicial a realizarse no es despreciable y conlleva sus riesgos, de acuerdo a lo expresado en el trabajo sabemos que existen jugadores importantes en el mercado como Coca-Cola que están realizando inversiones en plataformas de similares características por lo que es una señal de que existe potencial de éxito en una iniciativa de este tipo.

La inversión inicial a realizarse en el momento cero es de \$4.675.082 teniendo en cuenta los apartados de activo fijo y de capital de trabajo. Tomando un crédito de \$1.000.000 con una tasa de interés del 15%, teniendo en cuenta del impacto del Impuesto a la Renta de 25% y aplicando una tasa de costo de los fondos propios del 12%, en el horizonte planteado de 5 años de duración del proyecto se obtiene un VAN de \$17.279.158 con una TIR de 95,7%.

De acuerdo con la mezcla de fondos y los parámetros utilizados de tasa de interés del préstamo tomado, tasa de impuesto a la renta y costo de los fondos propios, el costo promedio de capital utilizado para el proyecto es de 11,8%.

A pesar de que al inicio del desarrollo de este trabajo se trataba de un proyecto novedoso, dado que no existía otro proveedor de mercaderías para comercios con características similares en cuanto al uso de una plataforma electrónica como la descrita, cerca del final de la concreción salió al mercado Wabi2b, el desarrollo de una plataforma financiada por Coca-Cola que apunta a brindar una solución con un espíritu muy parecido. Una segunda lectura que puede hacerse de esto es que el modelo de negocios planteado por el equipo tiene sustento y potencial para poder afianzarse en el mercado local.

10- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*. Vol. 35(5), 113-124.

Amaro, Y. (2012). *El Análisis Marginal* (3a edición).

Banco Mundial (2019). Uruguay: panorama general. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/uruguay/overview#1> Acceso el 10/6/2021

Banco Mundial. (s.f. a). *Open Data del Banco Mundial*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/pais/uruguay?view=chart> Acceso el 10/6/2021

Banco Mundial. (s.f. b). *PIB (US\$ a precios actuales) - Uruguay*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=UY> Acceso el 10/6/2021

Chopra, S. Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro. Estrategia, planeación y operación*. (3a ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación

Instituto Nacional de Estadística. (2011). *Censo 2011. Población por áreas aproximadas a barrios, según sexo*. Recuperado de https://www.ine.gub.uy/c/document_library/get_file?uuid=4718ab8a-c64e-439c-ba8e-7d56371b6c89&groupId=10181 Acceso el 10/6/2021

Instituto Nacional de Estadística. (2014). *Estimaciones y proyecciones de la población de Uruguay: metodología y resultados. Revisión 2013*. Recuperado de https://www.ine.gub.uy/c/document_library/get_file?uuid=c4d937f9-49e4-4989-b3fc-c6130745233b&groupId=10181 Acceso el 10/6/2021

Kotler, P. Keller, K. (2006). *Dirección de marketing (12a ed.)*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

Najun, S. (2018). *Plan de Marketing BidClub. Plataforma de negocios B2B*. (Tesis de Maestría, Universidad de San Andrés, Buenos Aires). Recuperada de <https://repositorio.udes.a.edu.ar/jspui/bitstream/10908/15945/1/%5bP%5d%5bW%5d%20M.%20Mar.%20Najun,%20Santiago.pdf> Acceso el 28/5/2021

Nalda, D. (2018). *Plan de Negocios: "GestionaR-BI for Retail"*. (Licenciatura en Administración, Universidad de San Andrés, Buenos Aires). Recuperada de <https://repositorio.udes.a.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16093/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.%20L.%20Adm.%20Nalda,%20Delfina.pdf> Acceso el 28/5/2021

Porteiro, J. (2016). *Evaluación de proyectos de inversión. Perspectiva empresarial*. Montevideo: Fin de siglo

Porter, M. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Buenos aires: Editorial Rei

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. Vol. 86 (1), 58-77.

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Uruguay XXI. (2020a). *Oportunidades de Inversión: sector retail*. Recuperado de: <https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/informacion/ead751ccf0f172aaae2fdbcbea9d5360870b00b.pdf> Acceso el 2/4/2021

Uruguay XXI. (2020b). *Informe Anual de Comercio Exterior*. Recuperado de <https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/informacion/cd5856bbb60333f1900f664106f777443aad60ea.pdf> Acceso el 10/6/2021

Uruguay XXI. (s.f.). *Uruguay Hub #1 de negocios en América Latina*. Recuperado de <https://www.uruguayxxi.gub.uy/uploads/informacion/c9451ed3edec8feeffd3fd251ba071db4c9ff4e1.pdf> Acceso el 10/6/2021

ANEXOS

Anexo 1

Preguntas para las entrevistas semi estructuradas

Introducción

Somos un grupo de estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la UdelaR que está terminando la Maestría en Administración (MBA) y para la tesis final se eligió como tema el comercio minorista en Montevideo. La idea del trabajo es la de generar una propuesta para poder mejorar la forma en que los pequeños comercios de Montevideo se abastecen de mercaderías de sus proveedores, a través de un mejor servicio, plazos de pago y mejores márgenes.

Para eso, necesitamos conocer de primera mano algunos aspectos de su negocio que nos sirvan como insumo para crear una encuesta que permita sistematizar la información y expandir la cantidad de comercios que son relevados.

Bloque 1 - Datos del establecimiento

Nombre del comercio:

Nombre del entrevistado:

Ocupación en el establecimiento:

Teléfono:

Dirección del local:

Correo electrónico:

Bloque 2 - Preguntas

- 1- ¿Compra directamente del productor/importador? SI_____ NO _____
- 2- ¿Qué productos les compran directo principalmente?
- 3- ¿Compra a través de un distribuidor? SI_____ NO _____
- 4- ¿Qué productos principalmente compran directamente?
- 5- Principales formas de pago: Contado_____ A crédito _____ A consignación_____
- 5.1- Si es a crédito, indicar plazo.
- 6- ¿Qué rubros considera que son los más interesantes para obtener un mejor precio?
- 7- ¿Qué volumen de compra manejan semanalmente?
- 8- ¿Le parece interesante poder realizar los pedidos de mercadería de manera centralizada a través de una plataforma?
- 9- ¿Le interesaría formar un grupo de compra para conseguir mejores precios en los productos?
- 9.1- Comentarios acerca de la propuesta del grupo de compra:
- 10- Otros comentarios generales

Anexo 2

Formulario de encuesta para pequeños comerciantes

Somos un grupo de estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la UDELAR, y para la tesis final tenemos un proyecto que apunta a facilitar la compra de mercadería para los pequeños y medianos comerciantes.

Para poder ajustar el proyecto lo más posible a sus necesidades, les pedimos su colaboración respondiendo a las siguientes preguntas.

1- Barrio donde se encuentra el comercio

2- Antigüedad del comercio en años

3- Principales formas de pago a los proveedores:

- a) Contado
- b) Crédito
- c) Mercadería en consignación

4- En caso de que pague a crédito, indicar principal plazo del mismo

- a) 7 días
- b) 15 días
- c) 30 días
- d) 60 días

e) 90 días

5- Promedio de venta bruta mensual (total de ventas estimadas por mes)

6- Promedio de margen bruto sobre ventas (porcentaje estimado con que remarca los productos que vende)

a) Menos de 10%

b) Entre 10% y 19%

c) Entre 20% y 24%

d) Entre 25% y 29%

e) Entre 30% y 34%

f) Más de 35%

7- ¿Cómo cree que se puede mejorar el margen para el comerciante?

8- ¿Qué valora en su relación con los proveedores?

9- ¿Está dispuesto a formar grupos de compra para adquirir mercaderías con mejores condiciones?

10- ¿Cuál es el plazo de espera en la entrega de mercadería que está dispuesto a tener para tener un mejor precio?

a) Hasta 2 días

b) Entre 3 y 5 días

c) Una semana

11- Otros comentarios que desee hacer

Anexo 3

Hallazgos en las entrevistas con pequeños comerciantes

Se realizaron un total de 8 entrevistas semiestructuradas en el departamento de Montevideo y 5 encuestas a través de formulario estadístico digital en el departamento de Rocha.

De las entrevistas surgieron los siguientes emergentes que entendemos merecen ser mencionados:

1. Todos los entrevistados declaran realizar sus compras en efectivo.
2. La mitad de los entrevistados manifestó disconformidad con que el efectivo fuera el único medio de pago aceptado por las distribuidoras ya que eso les genera un problema de flujo de caja. Algunos de estos manifestaron que les gustaría tener disponibilidad de pagar a crédito sus compras.
3. Uno de los entrevistados manifestó que hay proveedores que están empezando a aceptar transferencias como medio de pago.
4. Todos los entrevistados declaran que realizan sus compras directamente tanto a proveedores como a distribuidores. Es decir, son ellos mismos quienes llevan a cabo los pedidos de mercadería durante su horario de trabajo.
5. No se logró sacar conclusiones por existir respuestas contradictorias entre comerciantes sobre qué productos se compraban directamente a distribuidores y que productos se compraban directamente a proveedores, este es un punto que depende de cada comercio y es variable.

6. La mayoría de los comerciantes respondió afirmativamente sobre su interés en realizar las compras a través de una plataforma centralizada posteriormente a conocer la propuesta del equipo.
7. Los comerciantes entrevistados eran los dueños de los establecimientos y trabajaban en los mismos junto a miembros de su familia y eventualmente uno o dos empleados más.
8. Los comercios entrevistados tenían hasta cinco personas trabajando, entre los que se encuentran el dueño y al menos un miembro más de la familia. Es decir, en todos los casos entrevistamos a Pymes que a su vez eran empresas familiares donde la toma de decisiones y buena parte de las tareas eran llevadas a cabo por el mismo dueño.

Anexo 4

De las respuestas de las cinco encuestas se destacan los siguientes puntos:

1. El 100% de los entrevistados declara realizar sus compras en efectivo.
2. El promedio de compras mensuales de dichos comercios es aproximadamente \$700.000.
3. Al consultarles sobre qué valoran en la relación con el proveedor lo definieron como la responsabilidad y el compromiso.
4. Los márgenes brutos de estos comercios varía en promedio entre el 25% y el 35%.
5. En general no están dispuestos a formar grupos de compras para obtener mejores resultados en sus negocios.