



Trabajo de Graduación del MBA

Plan de Negocios: Distribuidora Boutique Canal Autoservicios

Por: Iván Capiello

Mentor: Alejandro Mashad

Firma del Mentor

Victoria, Provincia de Buenos Aires

15 de Enero de 2018

Resumen Ejecutivo

En las últimas décadas se ha producido un cambio en el comportamiento y hábitos de consumo para la compra de artículos de las distintas categorías de consumo masivo. Los hiper y super mercados, sobre todo en sus formatos de grandes superficies están en constante caída de ventas. Esta situación se ve agravada por la fuerte recesión de la economía argentina, lo que llevó a que muchas cadenas incluso estén cuestionando su subsistencia¹.

La demanda se ha volcado a la compra por conveniencia y cercanía, en comercios más pequeños y más cerca de los hogares. En este contexto de cambio, quienes mayor porción de esta demanda han capturado, son los autoservicios, que están dominados por aquellos de origen asiático, que manejan un modelo de negocios de bajo costo muy competitivos.

En este contexto detectamos dos necesidades que no se encuentran correctamente satisfechas para las empresas que participan de esta cadena de valor. Por un lado, los autoservicios no cuentan con un servicio de distribución especializado, que los atienda considerándolos como clientes principales y brindándoles una atención de calidad. En el otro extremo, entre las empresas fabricantes de productos de consumo masivo, existe un grupo de PyMES nacionales que no tienen bien desarrollados sus canales de distribución y encuentran una gran dificultad para llegar a estos comercios, por su nivel de atomización y dispersión geográfica.

La propuesta de valor del presente trabajo consiste en desarrollar una Distribuidora especializada cuya estrategia competitiva está enfocada en satisfacer estas necesidades de los dos extremos de la cadena, no cubiertas actualmente por las distintas alternativas que ofrece la competencia:

Los clientes principales son los autoservicios a los que les ofrecemos los precios más bajos, que son muy importantes para este segmento, pero también un servicio confiable, con trato personalizado a través de vendedores dedicados a cada zona, para lograr establecer una relación de confianza y trato igualitario y apalancándonos en el uso de la tecnología les garantizamos el cumplimiento de las entregas según las cantidades solicitadas y cumpliendo con las fechas pautadas.

Para los proveedores, usamos la misma tecnología para obtener información detallada sobre el comportamiento de compra de los clientes y se lo transmitimos para que puedan mejorar su porfolio de productos y su propuesta de valor para estos segmentos, ya que por la capilaridad y nivel de dispersión no cuentan hoy suficiente información. Esto nos permite además sugerirles estrategias de precios, dinámicas promocionales y descuentos, que le permitan incrementar su participación de mercado.

“El viento viene...” es una distribuidora que comenzó a prestar este servicio hace 3 años como prueba piloto y viene presentando un crecimiento acelerado desde sus inicios, probando el atractivo de este negocio.

El proyecto requiere una inversión inicial de 670 mil pesos, como primera etapa de un plan completo de expansión que requerirá la suma de 5,4 millones de pesos en los próximos 4 años. Los cuales se proyecta generar dentro del flujo del negocio, sin requerir fuentes de financiamiento externo.

Sin considerar el Valor Residual, el proyecto genera un VAN 1,8 millones de pesos y una TIR del 176%

¹ "El dilema de los supermercados: no pagar bono, despedir empleados o bajar las persianas". Ámbito Financiero. 6 de diciembre de 2018.

Contenido

Resumen Ejecutivo	1
I. Presentación y Evaluación de la Oportunidad de Negocio	4
A. Contexto.....	4
B. Oportunidad detectada:.....	6
C. Historia del Emprendimiento – Prueba Piloto:.....	7
D. Evaluación de la Oportunidad de Negocio	7
II. Análisis de la Industria y Mercado Objetivo.....	13
A. Análisis del Entorno Macro - PEST	13
B. Análisis del Entorno Micro	17
B.1. Fuerzas de Porter	17
B.2. Análisis FODA	26
C. Mercado Objetivo.....	27
C.1. Segmentación de Clientes: Características generales.....	28
C.2. Descripción de la Zona Geográfica.....	30
C.3. Selección del Cliente Primario (PTA).....	31
C.4. Segmentación de Clientes Primarios: Autoservicios.....	32
C.5. Dimensión Tamaño del Mercado.....	34
III. Modelo de Negocios y Propuesta de Valor	36
A. Canvas	36
A.1. Clientes Objetivo.....	36
A.2. Propuesta de Valor.....	41
A.3. Socios Estratégicos: Proveedores	43
A.4. Actividades Clave	45
A.5. Recursos Clave.....	46
A.6. Canales.....	48
A.7. Relaciones con los clientes	48
A.8. Fuente de ingresos	49
A.9. Estructura de costos.....	49
IV. Plan de Marketing	51
A. Marketing Mix	51
A.1. Producto	51
A.2. Precio.....	51
A.3. Distribución - Plaza.....	53

A.4. Comunicación - Promoción	53
A. Customer Journey Map	54
B. Ciclo de vida del cliente	55
V. Equipo Emprendedor	56
VI. Plan de Operaciones	58
A. Localización de la empresa	58
B. Procesos Operativos	58
C. Plan de Implementación	60
VII. Requerimiento de inversión y resultado económico-financiero	63
A. Contexto Macro y Microeconómico	63
B. Modelo de Generación de Beneficios	63
B.1. Estimación de Ventas	63
B.2. Proyección Cuadro de Resultados	65
C. Requerimientos de Inversión y Financiamiento	67
C.1. Capital de Trabajo Operativo	69
C.2. Cash Flow del Proyecto	70
C.3. Rentabilidad del Proyecto	70
C.4. Análisis de Sensibilidad	71
VIII. Condiciones para la viabilidad del negocio	72
A. Viabilidad Financiera del Negocio	72
B. Principales Riesgos	72
C. Aspectos Legales y Regulatorios	73
IX. Fuentes y Bibliografías	74
X. ANEXOS	76
Anexo 1. Crecimiento de Ventas del Negocio: “El viento Viene...”	76
Anexo 2. Cálculo valor total del mercado	76
Anexo 3. Ejemplos Reportes para proveedores	77
Anexo 4. Rutas de distribución establecidas	78
Anexo 5. Diagrama de Flujos. Proceso de abastecimiento.	79
Anexo 6. Diagrama de Flujos. Proceso de ventas	80
Anexo 7. Diagrama de Flujos. Proceso de armado de pedidos y entrega	81
Anexo 8. Apertura Cuadro de Resultados 2018.	82
Anexo 9. Apertura Cuadro de Resultados 2019.	83
Anexo 10. Apertura Cuadro de Resultados 2020.	84
Anexo 11. Apertura Cuadro de Resultados 2021.	85
Anexo 12. Detalle de premisas análisis de sensibilidad.	86

I. Presentación y Evaluación de la Oportunidad de Negocio

A. Contexto

En las últimas décadas hemos tenido en el país una constante transformación en el comportamiento y hábitos de los consumidores para productos de consumo masivo como alimentos, artículos de limpieza, cuidado personal, etc. Hemos pasado de un fuerte dominio del canal minorista tradicional en la década de los años 80, por un cambio hacia grandes cadenas internacionales de supermercados de grandes superficies en los 90, crecimiento de las tiendas mayoristas en los 2000 y el surgimiento de los autoservicios asiáticos durante los últimos años. Estos cambios han generado movimientos constantes a lo largo de toda la cadena de valor.

En los últimos años, a pesar de las constantes promociones, ofertas y descuentos que realizan, cada vez se recurre menos a los Super e Hipermercados para realizar grandes compras planificadas (“la compra mensual”) y se incrementa la frecuencia de compras más pequeñas utilizando puntos de venta más chicos y priorizando la cercanía al domicilio y el conocimiento y confianza con sus dueños.

La consultora Nielsen ya hace unos años, publicó en su sitio web una nota que lo describe:

“En el transcurso de los últimos 13 años la dinámica de canales y la estructura de la demanda en la Argentina se transformó profundamente de la mano del fuerte desarrollo del canal tradicional y los formatos de proximidad que fueron ganando terreno y se convirtieron en el motor del crecimiento del consumo.

El fuerte desarrollo del “Down the Trade” (DTT) y los formatos de proximidad estuvo acompañado por cambios de hábito en los consumidores argentinos que se inclinaron hacia los formatos de cercanía, impulsando el aumento de la demanda en este tipo de canales.

Necesariamente todos estos cambios obligan a los fabricantes a repensar sus estrategias de llegada al canal, sin embargo, y pese a que esta es una tendencia que se viene consolidando desde hace ya varios años, son muchos quienes continúan empleando los mismos sistemas distributivos que antaño.

En un mercado en desarrollo, con un potencial enorme como el que tiene el DTT en la actualidad, lograr una distribución más directa de los productos, si bien puede constituir un gran reto, conlleva numerosas ventajas, entre ellas:

Permite alcanzar una mayor penetración de nuestros productos.

Facilita un mayor acceso a la información del consumidor final pero también del punto de venta y sus necesidades.

Permite una mayor efectividad y garantía de la correcta ejecución de nuestras estrategias en el punto de venta.

Posibilita una capacidad de reacción más rápida frente a los cambios del consumidor”.²

Siguiendo esta misma tendencia, algunas cadenas multinacionales de supermercado, han incorporado dentro de su marca el concepto de tiendas de cercanía como, por ejemplo: Carrefour Express, Tiendas Día, etc. aunque sin lograr un modelo de negocios diferente e independiente con el

² Sol Briasco, 2015

nivel de aceptación esperado, ya que por su gran estructura de costos fijos, los precios son percibidos como altos y se está revisando su supervivencia.

En este tipo de negocios, se realizan compras más racionales, eligiendo productos más económicos y de segundas marcas, en lugar de las marcas líderes y más costosas. Este año, salió publicada una nota en el Diario Clarín en donde varios economistas se expresan sobre esta tendencia que va ganando terreno:

“En los últimos meses, la combinación de un consumo masivo deprimido y el impacto de las subas de precios, potenciaron una tendencia que podría afianzarse aún más, por la reciente devaluación del peso: la del "comprador low cost", según describe Federico Filippini, analista de la consultora Kantar Worldpanel.

El analista se refiere a que buena parte de los consumidores, incluidos aquellos que pertenecen a los estratos socio económicos medios y altos, están comprando -cada vez más- las versiones de los productos más baratos de las góndolas.

"Hoy, optar por segundas y terceras marcas ya no es un sinónimo de pérdida de valor o de status. Por el contrario, es una elección de los consumidores que se impone en el contexto inflacionario, para optimizar el gasto", resume Damián Di Pace, director de la consultora Focus Market.

En palabras del analista Guillermo Oliveto, de la consultora W, siguiendo con los términos aeronáuticos (low cost), hoy el consumidor está en modo "recorte de gastos". "Volvió el ahorro", enfatizó el experto en el último encuentro de retail".³

Entre los modelos de tiendas de conveniencia, se destaca el crecimiento del canal de autoservicios asiáticos, apalancados en una estrategia de cobertura de territorio por cercanía y que tienen un modelo de negocios de bajo costo ya que, en su mayoría, no utilizan empleados, sino que trabaja toda la familia, tienen el depósito e incluso su vivienda en el mismo lugar y además existe una gran informalidad en su proceso de compras, con beneficios impositivos.

Notamos que este canal tiene grandes oportunidades de mejora en su forma de abastecimiento, ya que las grandes empresas multinacionales, locales y grandes distribuidores, no llegan a atenderlos directamente por su complejidad (particularidades culturales y tendencias de negociación), su grado de atomización y por su alto nivel de informalidad.

Desde la óptica de las empresas fabricantes que utilizan este canal para vender sus productos, podemos observar que la presencia de sus marcas en estos canales secundarios varía mucho, principalmente en función al tamaño de la empresa, el reconocimiento de sus marcas y las distintas estrategias de distribución adoptadas.

En Argentina existen muy pocas empresas que hayan desarrollado canales de distribución intensiva, que maximicen la presencia de sus marcas en la mayor cantidad de puntos de venta. Principalmente por los altos costos que esto implica, tanto logísticos como salariales. Los únicos ejemplos exitosos que encontramos son, las grandes empresas embotelladoras de bebidas: Coca-Cola / Pepsi y Quilmes, las empresas del Grupo Arcor y las grandes empresas lácteas como Danone.

La práctica más habitual, es que las grandes empresas tienen canal directo para atender con equipos propios a las cadenas de supermercados (que tienen más de 3 sucursales) y utilizan grandes

³ Natalia Muscatelli, 2018.

distribuidores estratégicos o supermercados mayoristas, para llegar al resto de los puntos de venta de forma indirecta.

En general, es más práctico para las grandes empresas concentrar sus acciones en estos grandes jugadores, a través de descuentos en los precios y/o distintas acciones promocionales, que hacer foco en una distribución más intensiva, que es mucho más laboriosa. De esta forma, garantizan que sus productos estén expuestos en las góndolas de los comercios que ellos mismos abastecen de forma directa y en los comercios independientes de mayor volumen.

Estos mayoristas y grandes distribuidores tienen equipos de ventas que atienden a los autoservicios más grandes y que mueven mayores volúmenes, dejando de lado a los autoservicios más pequeños, almacenes tradicionales, despensas y kioscos, que tienen que recurrir a las tiendas de los mayoristas para comprar ahí los productos que desean ofrecer.

Por el gran tamaño y poder de compra, estos mayoristas y grandes distribuidores, operan de forma similar a las grandes cadenas de supermercados. Tienen oferta de todas las marcas de grandes multinacionales y empresas locales, y de una amplia gama muy variada de productos. Ofrecen las líneas de productos más demandadas de los fabricantes y tal vez no cubran su portfolio completo. Además, no hacen foco a ninguna categoría de productos específicos, sino que venden productos de todas las categorías y de todas las marcas, aunque seguramente con mayor presencia de primeras marcas y de empresas multinacionales.

Podemos observar que, en estos canales intermediarios de distribución indirecta, los productos de primeras marcas de las grandes empresas, tienen mayor exposición y prioridad para estos distribuidores, que las pequeñas y medianas empresas locales, que ofrecen productos de segundas marcas y no tienen el volumen o reconocimiento de marca para ser ofrecidos por estos intermediarios. Las marcas más reconocidas, son las que “atraen” a los clientes para movilizarse e ir a buscarlas a estos distribuidores para poder ofrecerlas en sus tiendas.

El último eslabón de esta cadena, lo ocupan un gran número de pequeños distribuidores, muy atomizados que, de una forma muy informal y rudimentaria y sin sistemas de información, ofrecen un portfolio de productos limitado a unas pocas categorías relacionadas, de pequeñas empresas locales de segundas marcas.

Por lo tanto, los pequeños y medianos fabricantes locales de segundas marcas eligen entre varios de estos distribuidores para venderles sus productos y llegar a la mayor cantidad posible de puntos de venta. Por su bajo volumen y falta de exclusividad, compiten con los precios de los mayoristas.

B. Oportunidad detectada:

Consiste en desarrollar un canal de distribución especializado e intensivo focalizado en pequeños y medianos autoservicios (canal tradicional y canal asiático), pequeñas despensas de barrio, perfumerías, farmacias y kioscos, mediando entre la necesidad de estos pequeños comercios de abastecerse de una forma más eficiente y la necesidad de las PyMEs locales que ofrecen productos de menor precio y prestigio de marcas, a través de estos canales, informales y poco desarrollados en la provincia de Buenos Aires.

Durante la primera etapa del proyecto, la zona geográfica seleccionada se extenderá a lo largo del corredor norte del Gran Buenos Aires, entre los partidos de Lujan hacia el Oeste y Zarate hacia el Este.

Este servicio debe garantizar a los proveedores una cobertura completa de la zona seleccionada, que le permita llegar a todos los comercios establecidos y además debe proporcionarles información de calidad sobre los comportamientos de consumo de los comercios que componen el sector, para

permitirle a las empresas desarrollar y medir el resultado de acciones, promociones y ofertas especiales, basadas en sus comportamientos de compra, sobre los cuales, por la informalidad del sector, se tiene poca información de relevancia.

El portafolio de productos seleccionado para el proyecto será de las categorías de cuidado personal y limpieza, considerando que son categorías no perecederas, que no requieren controles para su transporte, su nivel de consumo en comercios de cercanía se está incrementando y además otorgan un margen de contribución interesante, que está entre los mayores de la industria de consumo masivo en general.

C. Historia del Emprendimiento – Prueba Piloto:

Desde el año 2015, se creó la empresa “El viento viene...” que comenzó a brindar un servicio de distribución intensiva en el corredor norte de Gran Buenos Aires, ofreciendo a todos los comercios que componen este canal, un portafolio de productos de las categorías de limpieza y cuidado personal. En estos 3 años de operación la empresa ha ido duplicando año tras año su volumen de facturación y su cantidad de clientes y además, ha ido incorporando a su portafolio nuevos productos de empresas locales, principalmente de segundas marcas, que se adecuan al tipo de productos que se encuentran en los comercios que componen este canal.

La empresa comenzó a distribuir los productos de un fabricante local de productos de protección femenina de segunda marca, que ofrece productos de buena calidad y al precio más competitivo del mercado, obteniendo un acuerdo de exclusividad para la zona norte de gran buenos aires.

Según los informes de Nielsen para esta categoría denominada “FemPro” este fabricante es líder del mercado local en volumen de unidades, aunque no así en dinero, por el bajo precio unitario de sus productos. Además, podemos observar en estos informes, que el canal que mueve la mayor participación de las ventas es el de autoservicios independientes y tradicionales, sumando perfumerías y farmacias: Justamente el mercado objetivo de este proyecto.

El acuerdo de exclusividad para distribuir esta línea de productos permitió a la empresa tener un volumen creciente de ventas de un producto muy interesante, de alta rotación y con una competencia muy controlada en la zona en cuestión.

La empresa se encuentra actualmente ante el desafío de dar un “salto de escala” en su ritmo de crecimiento, buscando explorar su máximo potencial de escalabilidad, incorporando nuevos productos a su portafolio de más empresas locales que hagan un correcto “fit” con las características del canal y diferenciándose de los demás distribuidores, por brindar un servicio intensivo que cubra todos los negocios de la zona y además utilizando un sistema de información que permitan registrar los comportamientos de consumo de sus clientes y compartir esta información, con los fabricantes de los productos que ofrece, para brindarles información de mayor calidad sobre el comportamiento de este canal tan importante en volumen, pero del cual hoy en día, se posee tan poca información (*Anexo 1 – Indicador crecimiento de ventas prueba piloto*).

D. Evaluación de la Oportunidad de Negocio

Descripción del Negocio: Alternativas de Distribución

La distribución es un eslabón fundamental en la cadena de valor de la industria de Consumo Masivo. Los fabricantes de esta industria no tienen llegada directa a los consumidores, su modelo de negocios

es B2B (Business to Business) por lo tanto, deben valerse de otros intermediarios de “retail” para alcanzar a su público.

Cada fabricante desarrolla su propio modelo de distribución y generalmente utilizan una combinación entre las distintas alternativas disponibles en el mercado, que graficamos a continuación:

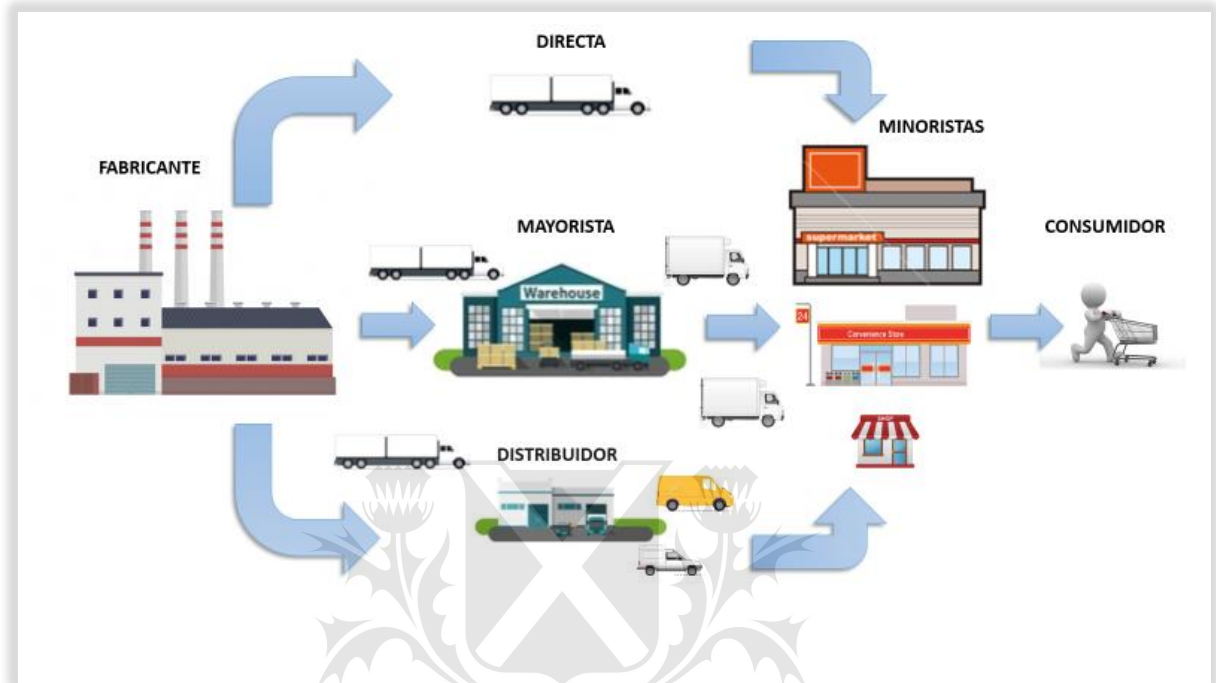


Ilustración propia. Modelos de Distribución.

Generalmente, se utiliza la cadena directa para abastecer a las grandes cadenas de supermercados y otras cadenas con tiendas de menor tamaño, pero con muchos puntos de venta (por ej. Farmacity), que tienen un volumen de compra importante. En algunos casos, incluso son abastecidos en sus depósitos centrales directamente desde la fábrica y ellos mismos se encargan de distribuir las mercaderías entre las distintas tiendas.

De forma complementaria, se utiliza a la cadena indirecta para llegar a los demás puntos de venta de menor tamaño, volumen y rotación de stock a través de Distribuidores y Mayoristas, que venden sus productos a una gran cantidad de tiendas sumamente fragmentada y atomizada, dispersos en toda la zona geográfica.

A diferencia de la mayoría de los países, en Argentina se ha desarrollado un jugador importante dentro de la cadena indirecta: “Los Supermercados Mayoristas”, son tiendas de gran tamaño, que venden en grandes cantidades (cajas o pallets) artículos de varios fabricantes a clientes registrados. Estos clientes pueden ser consumidores finales o negocios pequeños. En los últimos años, estos mismos mayoristas han creado una fuerza de ventas, que también sale a buscar nuevos clientes, además de atender a aquellos que se acercan hasta sus tiendas.

Existencia de Demanda

El modelo de negocios del proyecto encuadra en la tercera alternativa de canal indirecto a través de distribuidores. El servicio consiste en vender de forma intensiva un porfolio de productos de las categorías de Cuidado Personal y Artículos de Limpieza, entre todos los comercios dispersos en la

zona, a los cuales los consumidores puedan acudir para adquirir dichos productos. Identificamos así, los siguientes segmentos, como clientes potenciales:

1. **Clientes Core o Primarios (PTA): Autoservicios**
2. **Clientes Secundarios (STA): Farmacias y Perfumerías**
3. **Clientes Terciarios (TTA): Canal Tradicional**

Tamaño y Estructura del mercado

Considerando la extensión de la zona geográfica inicial: Zona Norte, tomamos los relevamientos realizados por la Consultora Nielsen⁴ a nivel país, y los ponderamos por las poblaciones de las localidades seleccionadas, para estimar la cantidad de comercios que reúnen las características de los segmentos identificados, y que podemos considerar como clientes potenciales. Llegamos así a la estimación de que existen 6.000 comercios dispersos por la zona que reúnen las características.

Para la segunda etapa del proyecto, en donde se proyecta una expansión hacia la Zona Oeste, en sus principales localidades, replicamos la misma ponderación y como es una zona mucho más densamente poblada, estimamos que la cantidad total de comercios que podemos considerar como clientes potenciales es de 12.000. Exactamente el doble de la Zona Norte.

En ambas zonas, la distribución de los distintos segmentos es la siguiente:

	Cantidad	
	Zona Norte	Zona Oeste
Autoservicios	442	849
Farmacias y Perfumerías	469	908
Tradicional	5.132	10.349
TOTALES	6.043	12.106

Podemos notar que el mercado es grande y se encuentra muy fragmentado con múltiples comercios de distintos tipos y tamaños que cuentan con variadas alternativas de distribución para acceder estos productos, donde conviven y compiten grandes empresas distribuidoras contra pequeños vendedores independientes enfocados en alguno de estos segmentos o representando marcas específicas. Este nivel de fragmentación permite ingresar al mercado y competir en los segmentos seleccionados.

Si bien el volumen de compras de las categorías cuidado personal y limpieza en cada uno de estos segmentos es muy diferente y con un comportamiento bien heterogéneo, haciendo un promedio ponderado de los volúmenes que compran los comercios de todos los segmentos, podemos determinar un promedio de compra por comercio de AR\$ 20.000, resultando **el valor total del mercado potencial en AR\$ 366 Millones.** (Anexo 2. Cálculo valor total del mercado).

Accesibilidad del Consumidor

La existencia de una prueba Piloto confirma con datos concretos la razonabilidad de estas estimaciones y la posibilidad de acceso a los clientes. Desde su creación, la empresa ha ido incrementando su cantidad de clientes, que compran constantemente el servicio ofrecido. Se cuenta

⁴ Informe Consultora Nielsen, 2017.

actualmente con una base de más de 400 clientes que son visitados mensualmente por la fuerza de ventas, de los cuales más de 250 compran constantemente.

Las rutas de cada zona y frecuencias de visitas se encuentran establecidas de acuerdo con la rotación promedio de los inventarios y al volumen de compras que manejan los clientes.

Para continuar creciendo en la zona actual se presentan los siguientes desafíos:

Por un lado, incrementar la cantidad de clientes y lograr que compren regularmente todos nuestros productos, incrementando el porcentaje de cobertura sobre la cantidad total de puntos de venta existentes en la zona, que obtuvimos de la encuesta realizada por la consultora Nielsen.

El segundo desafío, consiste en incrementar la cantidad de productos del porfolio, incorporando nuevos productos de las categorías seleccionadas, para que la compra recurrente media por tipo de cliente sea cada vez más alta.

El tercer desafío y tal vez el más importante para cumplir con las metas de crecimiento, es el ingreso en una nueva zona geográfica, donde seguramente ya hay distribuidores establecidos con los que habrá que competir. Además, será necesario analizar la zona y trazar las rutas principales para lograr la cobertura deseada, que seguramente sea más baja al inicio y debería ir creciendo con el correr del tiempo.

Rentabilidad

Los márgenes de rentabilidad con que operan los distintos intermediarios a lo largo de la cadena de valor de consumo masivo varían en función a las categorías de productos que manejan, el peso y reconocimiento de las marcas de sus fabricantes y la cantidad de intermediarios que participan en el canal de punta a punta. Si tomamos los valores promedio de esta industria con que operan los principales participantes, podemos tomar los siguientes valores de referencia.

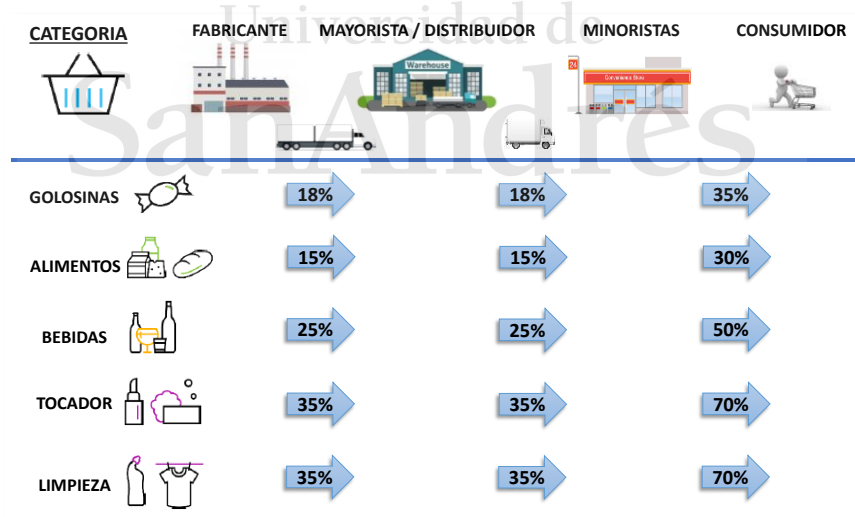


Ilustración propia. Márgenes promedio por categoría⁵

El margen bruto de contribución promedio con que opera la distribuidora en la actualidad es del 35%, sin considerar los descuentos y promociones. Estos valores están alineados con el comportamiento de la industria en general.

⁵ Relevamiento realizado con personal de ventas de importantes empresas de consumo masivo.

A partir de este monto de ingresos brutos, cada distribuidor debe deducir sus costos de estructura: Costos Fijos y Costos Variables (sin considerar el costo de las mercaderías), para llegar a una rentabilidad neta atractiva, que justifique la inversión requerida.

Aplicando estos márgenes brutos promedio de la industria sobre el monto que determinamos como mercado potencial para la zona geográfica seleccionada, podemos estimar que **el valor potencial del total del mercado es de AR\$ 128 Millones.**

FIT con el emprendimiento

Después de 12 años de trabajar en una empresa multinacional de primer nivel en la región como es Arcos Dorados, he adquirido una sólida experiencia en la industria del Retail y entendido la importancia del trabajo estructurado por procesos claramente definidos y el papel fundamental que ocupan los centros de distribución para asegurar que las mercaderías lleguen a todos los puntos de venta, en el momento oportuno.

La operación logística de Arcos Dorados posee un modelo perfectamente organizado que minimiza el riesgo de no poder vender algún producto por problemas en la cadena de abastecimiento, que siempre me ha apasionado.

Al unir esta experiencia con la visión personal de formar mi propio emprendimiento, he comenzado a planificar este proyecto conformando el equipo de trabajo necesario, para complementar mi experiencia operativa, con una visión más comercial, incorporando un socio al equipo de trabajo.

Conclusión

Tras los análisis expuestos en esta primer sección del trabajo, podemos concluir que la oportunidad de negocio presentada por el proyecto, surge de un cambio espontáneo en el contexto y en el comportamiento de consumo de la comunidad, a partir del cual se han desarrollado una gran cantidad de comercios, que han ido creciendo en cantidad y volumen de facturación, llegando a constituir un mercado potencial sumamente interesante en el cual es posible ingresar en un nicho establecido y con una estrategia bien definida.

Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva que adoptará el negocio está fuertemente determinada por su posicionamiento entre los dos extremos o puntos de contacto en la cadena completa de valor: Clientes y Proveedores.

El posicionamiento elegido ante cada uno de estos extremos es diferente y en este caso, incluso opuesto.

Desde el punto de vista de los clientes, la estrategia competitiva de la empresa, es adoptar una estrategia de **Liderazgo en Costos**. Los clientes principales (PTA) respaldan su decisión de compra apuntando casi exclusivamente a los precios más bajos para ser competitivos y captar esta demanda.

Para ilustrar esta situación, vamos a exponer los precios de algunos de los artículos de mayor circulación dentro de la categoría Cuidado Personal (Protección Femenina) correspondientes al mes de octubre y su comparación contra los precios de uno de los competidores mayoristas de mayor peso en la zona:

	Calipso Protector Normal x20		Calipso Toalla Plana Verde x8u		Nosotras Toalla Invisible x8u		Nosotras Protector Normal x20u	
	Precios	Dif (*)	Precios	Dif (*)	Precios	Dif (*)	Precios	Dif (*)
Mayorista Vital (1 Paquete)	\$ 17,15		\$ 12,91		\$ 21,59		\$ 25,90	
Mayorista Vital (Más de 6 Paquetes)	\$ 15,89		\$ 11,95		\$ 19,99		\$ 23,99	
Distribuidora PTA - Autoservicios	\$ 12,23	-23%	\$ 11,82	-1%	\$ 17,14	-14%	\$ 22,17	-8%
Distribuidora STA - F&P	\$ 12,70	-20%	\$ 12,27	3%	\$ 17,78	-11%	\$ 23,00	-4%
Distribuidora TTA - Tradicional	\$ 13,16	-17%	\$ 12,71	6%	\$ 18,44	-8%	\$ 23,83	-1%

Nota:

(*): Diferencia calculada contra el precio aplicable para compras mayores a 6 unidades.

Tabla confeccionada con precios publicados en Octubre 2018.⁶

Podemos notar que existen diferencias en casi todos los artículos, a pesar de compararlos contra el precio menor del competidos, es decir, aplicando su promoción disponible.

Para lograr ofrecer precios atractivos, es muy importante la negociación con los proveedores y fabricantes, que hemos definido como Socios Estratégicos. Es importante generar con ellos relaciones de largo plazo, que terminen en acuerdos de exclusividad de zona, para garantizar el volumen de ventas deseado. Además, es necesario obtener una escala y eficiencia operativa para lograr la sustentabilidad del negocio.

La estrategia con los proveedores es opuesta y apunta a un posicionamiento estratégico diferenciado. Para que nos elijan para formar parte del canal de distribución para sus productos, necesitamos brindarles un servicio diferenciado que les aporte mayor valor que la competencia. Los principales diferenciadores estratégicos son:

- Granularidad y cobertura completa de la zona, visitando todos los puntos de venta potenciales y trabajando de forma enfocada todos los productos de su categoría.
- Profesionalismo en la gestión. Somos profesionales formados, con experiencia en el desarrollo del canal de distribución indirecto en empresas multinacionales de consumo masivo y garantizamos una gestión adecuada del negocio.
- Información de Calidad. Poseemos sistemas de información integrados y computarizamos todas las transacciones, permitiendo la generación de reportes detallados con los comportamientos de compra de cada uno de nuestros clientes. Esta información le permitirá a nuestros proveedores “estar más cerca” de sus consumidores y evaluar los resultados de sus campañas y promociones.

A partir de estas fuentes de diferenciación, que permiten garantizar a los proveedores la gestión completa y eficiente de las zonas en que trabajamos, con información detallada sobre los resultados de la operación, ofreceremos como servicio complementario, la utilización de nuestra zona, como “Prueba Piloto” para testear el resultado de campañas y promociones especiales que estén evaluando, antes de replicarlas al total del mercado, donde posiblemente no puedan obtener información tan detallada y granular sobre la totalidad de puntos de venta de una zona específica.

Basados en estas fuentes de diferenciación, apuntamos obtener de nuestros proveedores acuerdos de exclusividad sobre las zonas en las que operamos y precios y condiciones de contratación satisfactorias, que nos permitan ofrecer precios competitivos para nuestros clientes y obtener los márgenes mencionados.

⁶ Ofertas Mayorista Vital, Octubre 2018.

II. Análisis de la Industria y Mercado Objetivo.

A. Análisis del Entorno Macro - PEST

Para entender con mayor profundidad el contexto en que se desarrollará el proyecto, comenzaremos realizando un análisis PEST del mercado objetivo: Argentina, 2018-2019.

Factores Políticos y Legales

El contexto político argentino se presenta con gran incertidumbre. Si bien el sistema democrático está estabilizado y nadie duda que el actual presidente Mauricio Macri terminará su mandato en Diciembre de 2019, hay gran incertidumbre sobre quién será su sucesor.

El 2019 es un año electoral, que seguramente estará sobre cargado de campañas políticas, con propuestas electorales de todo tipo.

Por los resultados obtenidos durante su período de mandato y las expectativas de su último año de gestión, donde los resultados ponen en evidencia una situación económica desfavorable, su imagen está decayendo y su partido político todavía no ha declarado quien será su candidato para sucederlo.

Por otra parte, la oposición se encuentra muy fragmentada, y parece difícil que logren presentar un candidato fuerte, que consolide las distintas miradas opositoras. La situación judicial de Cristina Fernandez de Kirchner, principal referente opositora, también genera incertidumbres sobre su potencial postulación.

El contexto político sigue muy polarizado y las medidas que proponen los distintos actores son muy diferentes entre sí. No existe consenso sobre un plan de largo plazo para el país, ni acuerdo común sobre los temas más importantes que debe afrontar el país durante los próximos 10 o 20 años.

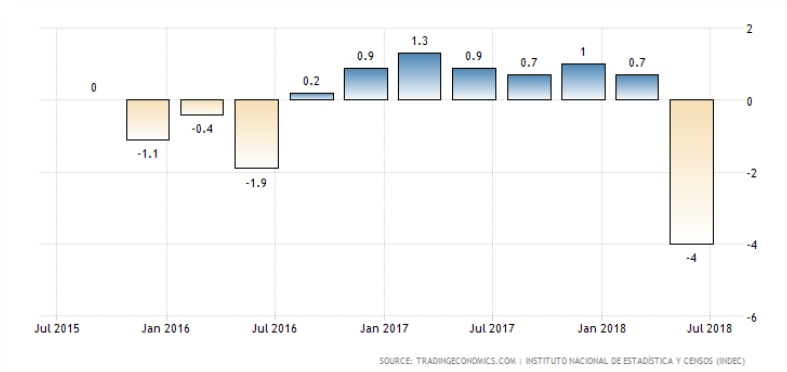
El resultado de las elecciones puede provocar cambios importantes en el estilo de gestión y en las medidas que se tomen para intentar corregir el ciclo de la economía y retomar el sendero de crecimiento que reduzca los niveles de pobreza y genere mayor prosperidad para el pueblo argentino.

Otros temas políticos que se encuentran en debate tienen que ver con las legislaciones impositivas y laboral: El actual gobierno lanzó una reforma impositiva en 2017, pero la misma no tuvo la profundidad necesaria, para provocar mayor impacto. La carga impositiva sigue siendo muy elevada y la evasión fiscal es muy alta. Con relación a la legislación laboral, el costo de cargas sociales para los empleadores es muy alto y además las condiciones de salida ante la necesidad de cerrar empresas también es muy alta. Si bien se ha venido hablando bastante sobre este tema, todavía no se llegó a ningún acuerdo de reforma.

Seguramente ambos temas estén incluidos entre las propuestas de campaña de los candidatos presidenciales.

Factores Económicos

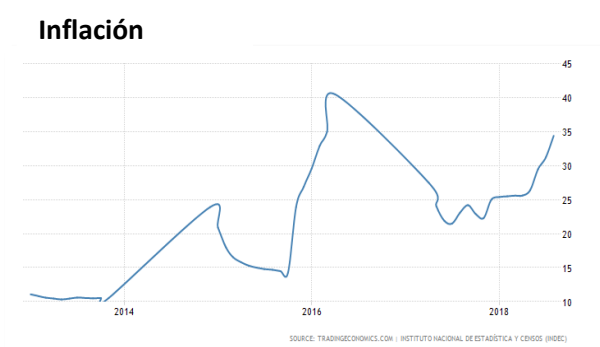
Tras la asunción de Mauricio Macri, la economía argentina tuvo una contracción en 2016 que logró repuntar en 2017, pero que está volviendo a contraerse, incluso con más fuerza durante 2018.



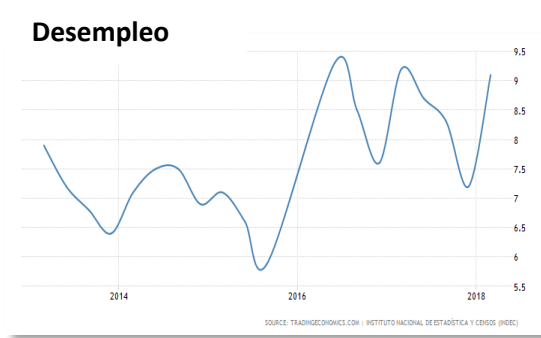
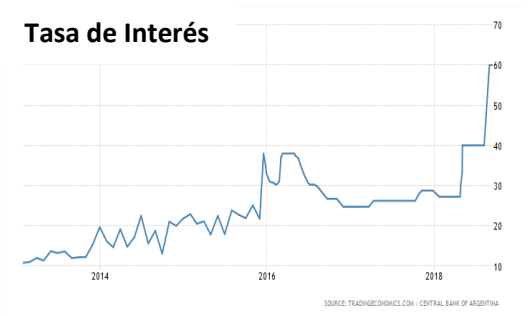
Los principales problemas que enfrenta la economía argentina en la actualidad, como consecuencia de la fuerte recesión son:

- Altas tasas de inflación y pérdida de poder adquisitivo de los salarios, con efectos muy regresivos sobre las clases más bajas y disminución del consumo.
- Alto crecimiento en el costo de la energía (alto volumen de importación).
- Déficit Fiscal. A pesar de las medidas de ajuste y disminución de subsidios, no ha logrado reducirse el déficit fiscal.
- Fuerte devaluación de la moneda y tasas de interés muy altas, que paralizan la inversión productiva.
- Crecimiento del desempleo y empleo informal.
- Crecimiento de la pobreza.

Se exponen a continuación los gráficos de tendencia de las principales variables mencionadas, publicados en el sitio Trading Economics, 2018.⁷



⁷ Trading Economics, 2018.



En relación con las perspectivas para el próximo año, a inicios del mes de octubre, se actualizaron las proyecciones que realiza el FMI sobre la situación económica argentina para el cierre de 2018 y 2019. Fue publicado el informe sobre perspectivas económicas mundiales (WEO por sus siglas en inglés). Se puede percibir que en poco más de 3 meses, las perspectivas para la economía argentina se modificaron de manera radical con un gran impacto sobre sus principales indicadores: Crecimiento del PBI, Inflación, Desempleo y Cuenta Corriente/PBI.

Indicadores económicos y financieros	2018		2019	
	Junio	Octubre	Junio	Octubre
PBI	0,4%	-2,6%	1,5%	-1,6%
Inflación	27,0%	40,5%	17,0%	20,2%
Desempleo	8,5%	8,9%	8,6%	9,4%
Cuenta corriente % del PBI	-3,6%	-3,7%	-3,2%	-3,2%

Fuente: FMI. El Cronista/P. Fisicaro

Ilustración Maria Iglesia⁸

Creemos que, si bien la situación general es desalentadora y muy negativa para el país, no generará efectos adversos para el proyecto. En contextos de crisis como este, los consumidores priorizan realizar compras más frecuentes, de menor cantidad de productos básicos, priorizando locales por conveniencia y cercanía a sus hogares y incrementando el uso de segundas y terceras marcas de precios más bajos.

Si continúa la recesión, como dicen todos los pronósticos, no se logra disminuir la inflación y siguen incrementándose el desempleo y la pobreza, cada una mayor cantidad de personas, se verán impactadas por los efectos de la crisis y deberán bajar sus estándares de consumo.

El canal seleccionado como objetivo, las categorías de los productos básicos de alta necesidad y rotación y la selección de empresas locales y de marcas de segunda y tercera reputación con las que operamos, debieran resistir la crisis e incluso, permitir fortalecerse.

Factores Sociales

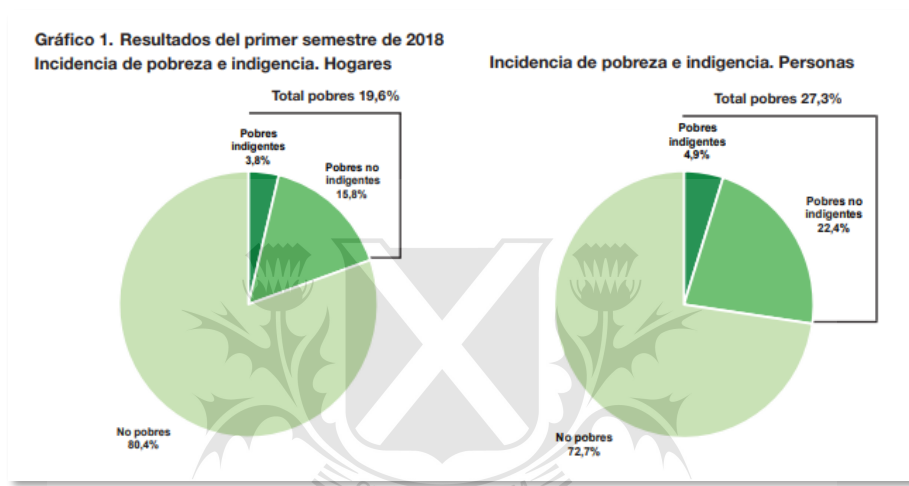
La sociedad argentina, como la mayoría de los países latinoamericanos, tiene una alta tasa de desigualdad en la distribución del ingreso. En contextos de crisis y recesión como el actual, donde las altas tasas de inflación incrementan los costos de la canasta básica más rápido que los salarios,

⁸ Maria Iglesia, 2018.

genera efectos recesivos y provoca un crecimiento de la tasa de pobreza y desigualdad. En el primer trimestre del año, se amplió la brecha entre los ingresos de la población que más gana y los que menos perciben. El 10% más rico, gana 20 veces más que el 10% más pobre.

Producto de la creciente inflación y devaluación de los últimos tiempos, el poder adquisitivo del salario resultó muy deteriorado y de ajustes y paritarias por debajo de los incrementos, se calcula una pérdida de poder adquisitivo cercana al 5%.

En el primer semestre de 2018 el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza es del 19,6%; estos comprenden el 27,3% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 3,8% de hogares indigentes que incluyen el 4,9% de las personas. Los indicadores mencionados registran una suba de la pobreza y la indigencia con respecto al segundo semestre de 2017.



Indec. Encuesta Permanente de Hogares.⁹

La tasa de ocupación también ha mostrado un leve retroceso en el primer semestre del año, con un crecimiento del desempleo y subempleo. El porcentaje de personas subempleadas es muy alto, estas personas además de trabajar en la informalidad, en general realizan trabajos esporádicos y “changas” de las que dependen día a día para poder llevar alimentos a sus hogares

Cuadro 1.1 Principales tasas del mercado laboral. Segundo trimestre de 2017-segundo trimestre de 2018

Tasas	Total 31 aglomerados urbanos				
	Año 2017			Año 2018	
	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	1° trimestre	2° trimestre
Actividad	45,4	46,3	46,4	46,7	46,4
Empleo	41,5	42,4	43,0	42,4	41,9
Desocupación abierta	8,7	8,3	7,2	9,1	9,6
Ocupados demandantes de empleo	14,7	15,4	14,7	15,3	16,0
Subocupación	11,0	10,8	10,2	9,8	11,2
Subocupación demandante	7,4	7,9	7,2	6,8	7,7
Subocupación no demandante	3,6	2,9	3,0	3,0	3,5

Fuente: INDEC. Encuesta Permanente de Hogares.

Indec. Encuesta Permanente de Hogares.⁹

⁹ Indec, 2018.

Tal como sucede con los factores económicos, este deterioro de los factores sociales producto de los efectos de la recesión, son perjudiciales para el país, pero representan un impacto menor para las proyecciones de la empresa. Los incrementos del nivel de desempleo, subempleo y pobreza, provocaran que los consumidores deban realizar sus compras día por día, eligiendo comercios cercanos a sus hogares y productos de las marcas más económicas.

Factores Tecnológicos

En el país, el acceso a la tecnología y a internet, todavía no se encuentra democratizado. El 64,3% de los hogares del país tienen acceso a una computadora y el 76% acceso a internet.

Si hablamos de las Pymes Argentinas, podemos observar que todavía son bastante reticentes a la implementación de tecnología. Por ejemplo, apenas un 25% de las pequeñas empresas y un 32% de las medianas, tienen implementado un sistema integrado de gestión empresarial (ERP).

Cabe mencionar que sí están comenzando a aplicar tecnología de marketing digital. Un estudio de Deloitte asegura que más de 300.000 Pymes argentinas tienen en Google algún tipo de presencia que replica en sus ventas. La contracara es que del total de Pymes del país, la mitad de ellas todavía no tiene su página de internet.

Producto de esta falta de inversión en tecnología de las Pymes, la información disponible para las distintas industrias es limitada, lo que limita la toma de decisiones efectivas. Los informes que realizan las consultoras especializadas, a requerimiento de los fabricantes y grandes multinacionales (por ejemplo Nielsen), posee una gran cantidad de datos estimados o ponderados, ya que no existe información real y confiable de los pequeños comercios.

Esta situación representa una oportunidad para la empresa de generar una base de información sólida y real sobre el comportamiento de los distintos tipos de comercios de la zona de influencia, que puede ser compartida con las empresas fabricantes y ser la base para la toma de decisiones informadas para la gestión de sus categorías de productos, marcando un diferencial estratégico sobre la competencia.

Mucho se ha hablado en los últimos años sobre la aplicación de nuevas tecnologías en la industria de supermercados, principalmente considerando los “marketplace” como amenazas a su supervivencia o forma habitual de operación. Las tendencias indican que si bien hay un crecimiento de las compras realizadas a través de internet, no reemplazaran en su totalidad la compra presencial en los supermercados.

Existen también herramientas de fidelización de clientes, que permiten conocer sus patrones de consumo y realizar propuestas o promociones personalizadas de acuerdo con sus preferencias.

Ambas iniciativas están siendo implementadas en las grandes cadenas de supermercados, pero todavía están muy lejos de establecerse en los canales de menor tamaños, como autoservicios y minimercados.

B. Análisis del Entorno Micro

B.1. Fuerzas de Porter¹⁰

Barreras de la Industria

Para hacer el análisis de la industria, consideraremos a todos los jugadores mencionados en el gráfico del punto anterior. En el mismo, podemos observar que, dentro de esta gran cadena de valor, existen

¹⁰ Porter, 1980.

empresas de distintos tamaños, con diferentes niveles de protagonismo e incluso con diferentes actividades principales.

Las empresas fabricantes, que están al comienzo de la cadena, son los principales proveedores de las diferentes alternativas de distribución, sin embargo, también pueden convertirse en competidores potenciales cuando distribuyen sus productos utilizando el canal directo, para llegar a determinados minoristas que tengan un peso importante.

Si analizamos a las tiendas minoristas, que componen el último eslabón de la cadena, a donde concurren los consumidores para comprar sus productos, deberíamos evaluarlos como clientes de cualquier servicio de Distribución. Sin embargo, existen en este segmento empresas de tamaños muy diferentes entre sí. Contamos con grandes cadenas de supermercados de grandes superficies, incluso de empresas multinacionales de igual o mayor tamaño y poder que las empresas fabricantes, que tienen acceso directo a sus mercaderías comprando en grandes volúmenes. En el extremo opuesto, podemos encontrar una gran red hiper fraccionada de pequeñas tiendas de autoservicio y kioscos unipersonales de superficies mínimas. A pesar de estas inmensas diferencias, son todos puntos de ventas, donde los consumidores pueden acudir en busca de productos.

Para hacer un análisis completo de esta industria y las diferentes formas en que llegan los productos hasta los consumidores, todas ellas deben ser incluidas en el análisis.

En relación con el alcance geográfico, limitaremos el análisis a la provincia de Buenos Aires. Si bien existe la posibilidad de extender el servicio hacia otras provincias de la Argentina, en esta primera instancia el foco estará en la provincia.

Competidores: Grado de Rivalidad

Existe una gran cantidad de alternativas de distribución disponibles. Tanto las empresas fabricantes, como los clientes, pueden elegir entre diversas alternativas o incluso optar por una combinación entre ellas.

La industria está muy fragmentada y podemos encontrar empresas muy diversas, con diferentes tamaños, estrategias, coberturas y targets de clientes. Es muy importante mencionar que cada tipo de distribuidor tiene su target de clientes bien definido y elabora su estrategia comercial en función a ello. Si analizamos los distintos segmentos o “nichos” de mercado, la competencia se atenúa.

También es importante destacar que existe un notable desequilibrio entre los competidores de la industria. Podemos encontrar desde empresas muy grandes, con alcance geográfico que cubren todo el país y con surtidos de productos muy variados, que incluyen todas las categorías de consumo masivo, hasta pequeños distribuidores muy específicos, que cubren pequeñas zonas geográficas y con productos específicos de una categoría.

La industria se encuentra en una etapa de madurez, con un crecimiento moderado en el volumen de ventas que pasa por este canal y de apertura de nuevos comercios.

El porcentaje de costos fijos sobre los costos totales es bajo ya que la estructura operativa es pequeña. En la estructura de costos, predominan los costos variables, que están directamente relacionados por el volumen de ventas. Los activos requeridos no son muy específicos y la inversión necesaria es moderada. En conclusión, no existen grandes costos de salida para retirarse de la industria.

Entre los competidores, podemos encontrar, competencia indirecta: Si bien apuntan a nichos de mercado diferentes con propuestas de valor y estrategias diferenciadas, podrían cambiar su foco e invadir nuestro segmento objetivo.

- Canal Directo: Son las entregas que realiza directamente la empresa fabricante a sus grandes clientes, principalmente las grandes cadenas de supermercados u otras cadenas con una gran cantidad de sucursales (por ej. Farmacity). Si bien potencialmente, podrían llegar a través de este canal directo a cadenas de autoservicios que están en crecimiento, nunca alcanzarán a cubrir todos los puntos de venta de la zona, por su gran fragmentación.
Ejemplos: Las principales empresas proveedoras de los artículos que distribuimos, tienen sus canales directos, con distintos niveles de desarrollo: Grupo Familia, Suiza, Estrella, Algabo, etc.
- Supermercados Mayoristas: Su propuesta principal de valor es diferente. Consiste en tiendas de grandes superficies ubicadas en zonas periféricas, con grandes playas de estacionamiento, donde los clientes deben acceder por sus propios medios y seleccionar entre una variedad muy amplia de productos de todas las categorías, expuestos en lotes de grandes cantidades. En los últimos años, estos comercios han incorporado una fuerza de venta propia que además, sale a ofrecer sus productos a los comercios más grandes de la zona.
Ejemplos: Makro, Diarco, Jaguar, Maxiconsumo, Vital, etc.

Además, podemos encontrar competidores directos con modelos de negocio y estrategias más similares a las de la empresa:

- Grandes Distribuidores: Son empresas distribuidoras de gran envergadura, que ofrecen una variedad muy amplia de productos de todas las categorías. Cuentan con fuerza de venta propia y visitan a los comercios más grandes e importantes de sus zonas de cobertura. Poseen una gran escala que le permite obtener buenos precios, pero al abarcar todas las categorías, pueden ofrecer solamente los productos más importantes y de mayor rotación de cada empresa fabricante y en lotes de grandes cantidades, sin posibilidad de fraccionarlos en lotes de menor cantidad de productos.
Ejemplos: Nini, Nueva Era, etc.
- Distribuidores de categoría: Son los competidores más directos, que tienen el mismo modelo de negocios y obtienen acuerdos de distribución con distintas empresas fabricantes, que los eligen para poder ofrecer todos los productos de sus líneas y no solo aquellos de mayor rotación.
Ejemplos: Dai Nipon, Camafelu, etc.

Conclusión: La rivalidad entre los competidores es alta, haciendo que el atractivo para la industria sea bajo y solo sea viable ingresar con una estrategia bien diferenciada del tipo “estrategia de nicho”.

Nuevos Ingresos: Competidores Potenciales

No existen grandes barreras de entrada para ingresar a la industria. Sin embargo, sí hay algunos elementos importantes que marcaran la fuerza con que un nuevo competidor pueda ingresar, para competir en igualdad de condiciones con los que se encuentran bien establecidos.

La lealtad a la marca de los clientes es baja. A la hora de elegir el distribuidor o la forma de abastecer sus depósitos de mercadería, el aspecto más relevante es el precio. Si bien para los clientes de mayor tamaño, también es importante la calidad del servicio, el nivel de cumplimiento oportuno de las

entregas y la garantía de tener siempre stock disponible cuando lo requieren, el precio es el factor fundamental. Todos los clientes están dispuestos a evaluar nuevas propuestas y si obtienen beneficios en sus precios, no demorarán mucho en cambiar de distribuidor.

Para obtener ventajas en precio, es sumamente importante la relación con los proveedores y el volumen de ventas que puedan conseguir. En general todos los proveedores (fabricantes) tienen una estrategia de distribución definida, que combina el uso de diferentes canales para alcanzar a la mayor cantidad de clientes que sea posible, manteniendo la mayor cantidad de margen.

Los proveedores más grandes y organizados tienen contratos de exclusividad de zonas con sus distribuidores. Esto sí representa una barrera importante para potenciales nuevos ingresos, pues estos contratos de exclusividad impiden que nuevos distribuidores ingresen a las zonas que ya están cubiertas.

En contraposición, los fabricantes locales de menor tamaño no cuentan con dicho nivel de organización y venden productos a cualquier nuevo distribuidor, sin embargo, para obtener mejores precios y condiciones favorables en general (sobre todo financiamiento), es importante realizar compras de grandes volúmenes y lograr una relación de confianza, lo que implica que al inicio, no podrían obtener precios y condiciones favorables para competir en igualdad de condiciones. Si precios de compra competitivos, el margen se vuelve poco atractivo.

A pesar de no existir una inquebrantable lealtad entre los clientes y sus distribuidores, los jugadores establecidos cuentan con un conocimiento intensivo de la zona, sus comercios, sus características y la organización y planificación eficiente de las distintas rutas establecidas para cubrir las zonas con el nivel de presencia necesario. La obtención de este conocimiento, si bien no es imposible, es complejo, toma tiempo y dificultaría los primeros pasos para un nuevo competidor, hasta poder obtener la misma eficiencia operativa que los que ya están establecidos.

El entendimiento de la cultura y la forma de operar de los autoservicios de origen asiático que dominan el sector, también representa un gran desafío de aprendizaje para nuevos ingresantes.

Las inversiones de capital y la tecnología necesarias básicos para poder comenzar a operar no representan inversiones inabundantes, ni un nivel de conocimiento difícil de obtener. Sin embargo, la correcta selección de ambos recursos representa una ventaja competitiva, que será difícil igualar para nuevos ingresantes que no cuenten con dichos recursos.

El último elemento relevante para considerar en el análisis, es la posibilidad de que los competidores establecidos tomen represalias ante la entrada de un nuevo competidor. Si un nuevo distribuidor quisiera comenzar a ofrecer un producto del cual existen zonas de exclusividad preestablecidas, la detección de esta actividad seguramente implique un reclamo al fabricante que debería marcarle los límites al distribuidor que ultrapasó las fronteras de su zona y en el caso de productos que no tienen zonas claramente delimitadas, los distribuidores establecidos, seguramente utilizarían promociones para aprovechar su respaldo para repeler al nuevo ingresante con precios más bajos o con mejores condiciones de entrega y/o financiamiento.

Conclusión: Las barreras de entrada para ingresar al sector de manera experimental con pequeños negocios de nichos, con pequeños volúmenes no son grandes. Sin embargo, para competir a gran escala y establecerse como grandes jugadores del sector, estas barreras se incrementan. El nivel de atractivo de la industria determinado por esta fuerza es Medio/Bajo.

Proveedores: Poder de Negociación

La distribución es parte de la cadena de valor de las empresas fabricantes de estos productos. El acuerdo con los proveedores indicados y la calidad de las condiciones negociadas, son las claves para la existencia de este negocio.

Consideramos a los proveedores como socios estratégicos y el resultado de las condiciones negociadas con ellos determinan la viabilidad del negocio. Mientras más cercana y directa sea la relación con los proveedores y mejores condiciones generales y sobre todo de exclusividad en las zonas se acuerden, más grande será el potencial del negocio. Los proveedores que tienen bajo nivel de compromiso con sus distribuidores y venden sus productos a todos aquellos que los requieran, incluso utilizando una combinación amplia entre todas las alternativas de distribución descritas anteriormente, incrementan el nivel de competencia en las zonas e impiden la consolidación de sus clientes. Pero al mismo tiempo, les permiten tener una menor concentración de sus ventas y por lo tanto, menor dependencia de sus clientes.

El poder de las marcas de los proveedores es otro de los aspectos fundamentales. Mientras mayor sea el conocimiento de las marcas y su velocidad de rotación, más atractivo será el negocio para el distribuidor. La inclusión en las carteras de productos de marcas conocidas que traccionen el volumen de las ventas representa un gran poder para los proveedores.

Para una distribuidora de categoría, el costo de cambiar sus proveedores, sobre todo aquellos que poseen marcas con gran poder de tracción, puede ser muy alto. Si un distribuidor no tiene en su portafolio productos de calidad para ofrecer, pierde su valor de negocio. Considerando a los proveedores como socios estratégicos, resulta evidente la importancia de mantener relaciones de largo plazo y en consecuencia el elevado costo de quebrarlas.

Desde el punto de vista del proveedor, el costo de cambiar de distribuidor, también dependerá de la cercanía y calidad de las condiciones negociadas y del volumen de ventas que represente para la empresa. Los grandes distribuidores, mayoristas y cadenas directas de supermercados, tienen un gran poder de negociación ya que concentran un volumen de ventas muy significativo para cualquier empresa fabricante.

Cuando existe acuerdo de exclusividad de zona, tanto para el proveedor como para el distribuidor, representa un costo muy grande discontinuar esta relación. Bajo la estrategia definida por la empresa de estrechar relaciones con los proveedores y buscar generar acuerdos de exclusividad de zona, el nivel de dependencia debería equilibrarse y si bien el proveedor tiene un mayor poder negociación por su combinación de canales, la existencia de este tipo de condiciones debería estrechar el nivel de compromiso mutuo.

Para nuestro proyecto, podemos dividir la relación con los proveedores en tres niveles:

- Primer Nivel: El proveedor más importante de la empresa, es Grupo Familia¹¹, que provee los productos de cuidado personal femenino y con quien tenemos acuerdo de exclusividad en la zona geográfica definida. Las ventas de este proveedor representan entre un 60% y un 70% del total de la empresa. Sus productos económicos tienen un importante market share y su rotación es elevada. Para el proveedor, también somos un cliente importante por el nivel de ventas y por la intensidad con que cubrimos la zona, sin embargo, tenemos un elevado nivel de dependencia hacia sus productos.

¹¹ Web institucional proveedor: <http://www.grupofamilia.com.co/>

- Segundo Nivel: Existen 3 proveedores que en su conjunto representan entre un 20% y un 30% de las ventas y si bien no tenemos acuerdo de exclusividad con ellos, su volumen de ventas viene ganando participación y su interés por la cuenta va ganando importancia. Dos de ellos pertenecen a la categoría de cuidado personal: Estrella¹² y Algabo¹³ y el tercero a la categoría de limpieza: Ceras Suiza¹⁴. Con estos proveedores estamos buscando generar acuerdos de exclusividad que nos permitan manejar la zona de forma más intensiva, obteniendo mejores condiciones y generando beneficios mutuos.
- Tercer Nivel: Existen otros 10 proveedores pequeños que complementan las categorías de cuidado personal y limpieza, que en su conjunto representan un 10% de la facturación. Estos productos son complementarios, pero por el peso de sus marcas y su nivel de rotación, no tienen algo potencial de crecimiento. Sirven para ofrecer un portafolio de productos más completo y cubrir un mayor porcentaje de la categoría.

La relación de poder entre los fabricantes y distribuidores se equilibra cuando los distribuidores tienen volúmenes de ventas muy importantes y trabajan ofreciendo productos de todas las categorías y de todas las marcas (esta misma situación se produce con los Mayoristas). En estos casos, como tanto el proveedor como el distribuidor tienen dispersos sus volúmenes de compra/venta la situación de poder se encuentra equilibrada.

Conclusión: Para distribuidores especializados en una categoría como nuestro caso de negocios, el poder de negociación de los proveedores es alto, pero estrechando relaciones y obteniendo acuerdos de exclusividad por zonas se equilibra. El poder de los proveedores es más alto cuanto mayor sea el reconocimiento de sus marcas y el volumen de ventas que traccionan. Las primeras marcas tienen mucho mayor poder que las empresas locales de marcas menos reconocidas.

El nivel de atractivo de la industria según este aspecto es bajo y solo es posible ingresar con una estrategia de nicho, logrando relaciones de exclusividad con proveedores de marcas importantes, que muevan grandes volúmenes de ventas.

Clientes: Poder de Negociación

El poder de negociación de los clientes está atado directamente a sus volúmenes de ventas. Justamente por este motivo es que las cadenas de supermercados y clientes más importantes, que concentran gran parte de la demanda y que tienen una marca propia que atrae a los consumidores, han logrado desarrollar canales de distribución directa con las empresas fabricantes, que les permiten contar con mejores márgenes por tener menos intermediarios.

Estos clientes de gran volumen (supermercados y mayoristas), además representan un gran porcentaje de las ventas de los fabricantes, lo que también le otorga gran poder.

El factor que marcará la diferencia en esta puja de poderes es el reconocimiento y peso de la marca. Que marca tiene mayor valor para el consumidor: ¿la de los productos que ofrece el fabricante? o ¿la del supermercado que concentra a los clientes del target objetivo? Ya que, en ambos casos, existe una gran diversidad de competidores y alternativas: Tanto productos de distintas marcas, como cadenas de supermercados.

¹² Web institucional del proveedor. <http://www.estrella.com.ar/>

¹³ Web institucional del proveedor. <http://www.algabo.com/>

¹⁴ Web institucional del proveedor. <http://www.cerasuiza.com.ar/>

En el caso de las primeras marcas seguramente sea muy importante para los supermercados contar con ellas entre sus productos, ya que los consumidores van a buscarlas directamente a las góndolas, mientras que en el caso de las segundas y terceras marcas, tal vez la marca del supermercado y la circulación de clientes que manejan sea más valiosa, que su propio poder de atracción.

En el canal indirecto, foco del proyecto, si bien se respetan los mismos principios, presentan algunos matices diferentes.

Existe una gran cantidad de puntos de venta, muy atomizadas y con características muy diversas. Algunas de ellas están muy bien ubicadas y cuentan con grandes superficies, volúmenes de ventas y rápida rotación y en el otro extremo, hay tiendas muy pequeñas y ubicadas en zonas de menor circulación, que venden volúmenes muy pequeños y con baja rotación.

Los clientes del primer grupo, con tiendas más grandes y mayor volumen de ventas, seguramente reciban visitas de varios distribuidores y mayoristas, accediendo a precios y condiciones muy favorables, y merezcan esfuerzos de los distribuidores que los atienden para impedir que cambien de proveedor. Demuestran en consecuencia un poder de negociación importante, lo que los lleva a buscar constantemente los mejores precios. Solo podrán mantener estos clientes, los distribuidores que puedan ofrecer un conjunto de productos constantemente a precios muy competitivos.

Los clientes del segundo grupo, por su bajo volumen, tienen un poder de negociación muy pequeño. Si son visitados por algún distribuidor valorarán el servicio que reciben y la posibilidad de contar con productos entregados en su domicilio comercial, en caso contrario, tendrán que trasladarse ellos mismos a comprar los productos en las tiendas mayoristas.

Para los clientes el costo de cambiar de distribuidor dependerá de la estrategia de distribución adoptada por las empresas fabricantes y la combinación de canales que hayan seleccionado. Las distribuidoras que cuentan con acuerdos de exclusividad sobre determinadas marcas, generarán mayores costos a los clientes si desearan cambiar de distribuidor. Los distribuidores que no poseen dichos acuerdos de exclusividad, representan un bajo costo para los clientes en cambiar, ya que los productos de las marcas que ofrecen, se encuentran disponibles a través de múltiples canales.

Las marcas de las tiendas o de los distribuidores no tienen mucha importancia. De hecho, prácticamente no son conocidas por los consumidores finales. Sí son importantes las marcas de los productos que ofrecen. Los distribuidores que tienen buenas condiciones con marcas importantes, son más importantes para sus clientes que aquellos que ofrecen productos de segundas marcas con poca demanda y rotación.

Conclusión: El poder de negociación de nuestros clientes objetivo (PTA, STA y TTA) es moderado. Es mayor para aquellos clientes con mayor volumen (PTA) y menor en aquellos que manejan menores volúmenes (STA y TTA). Su poder también es menor sobre los productos de cuidado personal femenino, por los que tenemos acuerdo de exclusividad en la zona, que sobre los demás productos del portfolio que son ofrecidos por una mayor cantidad de competidores.

El nivel de atractivo general de la industria en relación con este aspecto es moderado. Solo es conveniente ingresar consiguiendo acuerdos de exclusividad de zona con proveedores de marcas importantes, ya que en caso contrario habrá mucha competencia y atomización de alternativas de distribución, que dotan de mayor poder a los clientes para impulsar una guerra de precios.

Sustitutos.

Hemos tratado como competencia directa a los distribuidores que tienen un modelo de negocios similar al nuestro y como competencia indirecta al canal directo entre fabricantes y tiendas y a los supermercados mayoristas, ya que, si bien son modelos de negocio diferentes, pueden cubrir la misma necesidad. Estos últimos que describimos como competidores indirectos, podríamos considerarlos también como servicios sustitutos.

Conclusión: Existen diferentes modelos de negocio de distribución de mercaderías entre fabricantes y comercios minoristas, que están bien establecidos y manejan grandes volúmenes. Además, considerando que todos los modelos pueden ser usados de forma complementaria, podemos decir que constituyen una gran rivalidad de competencia, haciendo el atractivo de la industria bajo y que solo sea posible ingresar con una estrategia diferenciada.

El nivel de atractivo de la industria desde este aspecto es bajo.

Conclusión: Atractivo de la industria

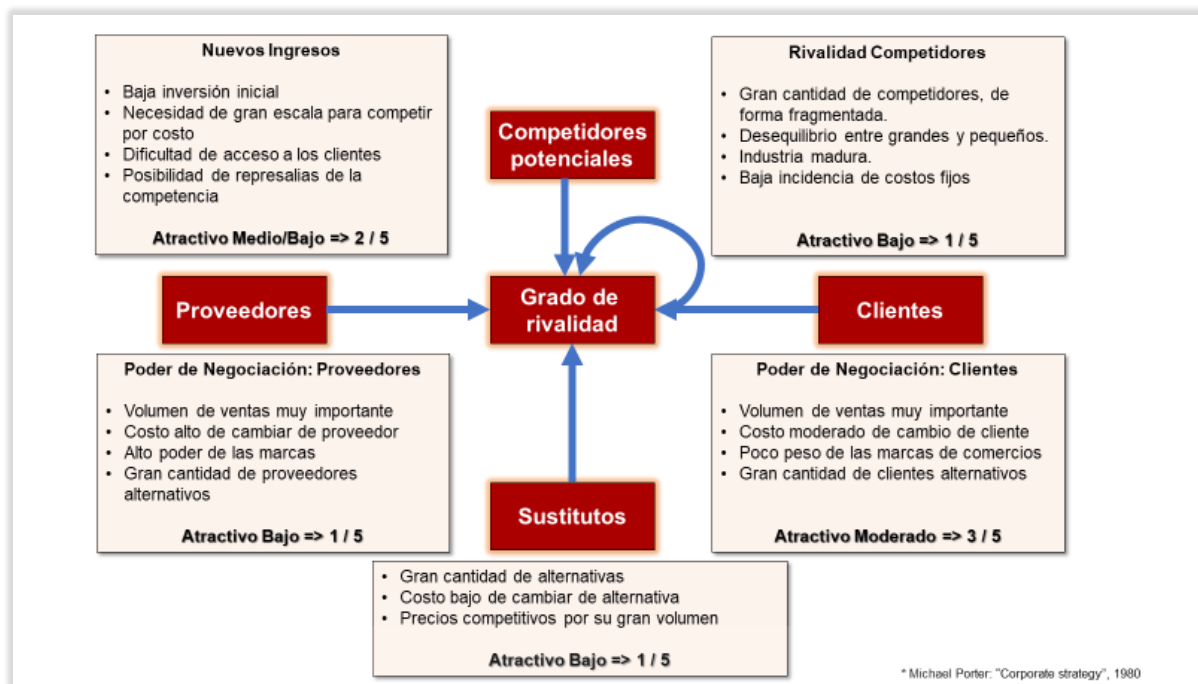
Después de haber realizado un análisis bien detallado de todas las fuerzas de la industria, siguiendo la metodología propuesta por Michel Porter, concluimos que el atractivo de la industria en general es bajo. Esto implica que en general, los márgenes de rentabilidad son bajos/promedio y no tiene grandes promesas de crecimiento.

Los canales de distribución están muy desarrollados y son muy diversos, provocando una gran rivalidad entre los competidores directos y sustitutos, además con barreras de ingresos bajas para nuevos competidores.

Además, el poder de negociación de los proveedores es muy alto y por el rol que cumplen en la cadena de valor, es fundamental. Por lo tanto, para poder ingresar a este negocio, la estrategia para gestionar esta fuerza es un aspecto fundamental.

El poder de negociación de los clientes es moderado y está subordinado a la relación que puedan desarrollar los distribuidores con sus proveedores, al portfolio de productos que puedan ofrecer y a los precios competitivos que consigan acordar.





Después de haber realizado el análisis detallado de las 5 fuerzas de la industria y concluído que como industria en general no presenta grandes oportunidades de rentabilidad y crecimiento mayores al promedio general del mercado. Sin embargo, creemos que existe un nicho de mercado con un atractivo mayor y oportunidad de crecimiento, estableciéndose como proveedor especialista en una categoría de consumo masivo.

Este tipo de distribuidores no dejan de ser un eslabón intermedio más en la cadena entre los fabricantes en su camino hasta llegar a los consumidores finales, que para poder justificar el margen que se llevan, además de las actividades estrictamente operativas y logísticas, deberían poder agregar un valor comercial adicional que resulte interesante y diferenciador para los fabricantes.

Como fue mencionado en la primera unidad, el factor clave para poder competir es la relación con los proveedores y la posibilidad de brindarles ese servicio diferenciado, que además de asegurar la distribución intensiva en todos los puntos de venta que atiendan al target de sus productos, les brinde información de calidad, que permita a fabricante y distribuidor gestionar en conjunto y de forma más eficiente sus diferentes líneas de productos.

La distribuidora está mucho más cerca de sus clientes que el fabricante y cuenta con información detallada del comportamiento de compra de cada tipo de cliente, con un dominio completo de la categoría. Esto permitirá sumar valor comercial al fabricante, realizando en conjunto distintas dinámicas y promociones que permitan traccionar las ventas alineados a los objetivos de los fabricantes sobre su portafolio. Esto permitirá a los fabricantes, tener mayor seguridad sobre la cobertura completa y uniforme de todas sus líneas productos, garantizando que esté alineada a su estrategia y objetivos de cada marca.

A cambio de este servicio diferencial, la distribuidora podrá obtener acuerdos de exclusividad en la zona de alcance geográfica establecida y acceso a un costo y condiciones competitivas, que le permitan ofrecer un costo bajo a sus clientes y obtener un margen atractivo y suficiente para afrontar los costos del servicio prometido.

Socios Estratégicos

La estrategia de la empresa para crecer en esta industria incluye la búsqueda por conseguir acuerdos de exclusividad con proveedores fabricantes de productos de la categoría que presenten artículos de alta demanda y rotación, con marcas reconocidas por los consumidores del público target, que tengan una buena ecuación precio-calidad que garantice su buena rotación, a un costo y condiciones que permitan contar con un margen atractivo.

El objetivo principal de la empresa durante los próximos 2 años es desarrollar una buena red de proveedores, de diversas marcas dentro de las mismas categorías seleccionadas que le permitan cubrirla por completo y con acuerdos de exclusividad en la zona geográfica de referencia. Dentro de los términos del acuerdo de exclusividad, nos referimos a otros distribuidores con el mismo modelo de negocios, es decir, competidores directos. Sabemos que las empresas combinan los canales y seguramente mantengan el canal directo para sus grandes clientes y los mayoristas por su target específico.

Esto debería permitir a la distribuidora, consolidarse como referente de la categoría, ofreciendo a cada uno de sus clientes un portafolio equilibrado con todos los productos de las distintas marcas, adecuado al tipo de clientes target que visitan sus comercios, a los mejores precios del mercado y con promociones interesantes por comprar toda la categoría de forma consolidada a un único distribuidor.

B.2. Análisis FODA

Ambiente: De acuerdo con el análisis del entorno macro y micro que hemos realizado, podemos resaltar las situaciones que representan Oportunidades y Amenazas para el negocio, calificándolas en escala 1 a 5, para determinar su peso relativo.

Oportunidades

- ✓ Contexto macroeconómico y social de recesión que resulta favorable para el consumo de segundas marcas y productos más económicos en comercios de conveniencia por cercanía **(5)**
- ✓ Industria fragmentada, con participantes pequeños enfocados en distintos nichos, con propuestas de valor poco desarrolladas y sin utilización de tecnologías. Posibilidad de ingresar con una estrategia definida para cubrir un nicho específico **(4)**
- ✓ Cambio de hábitos de consumo priorizando compras en tiendas de conveniencia por cercanía, reflejado en el crecimiento del volumen que manejan los comercios de este tipo, en comparación con las cadenas de supermercados **(3)**
- ✓ Fabricantes locales de segundas marcas en crecimiento, con canales de distribución poco desarrollados y poca información disponible para gestionar su negocio **(5)**

Amenazas

- ✓ Presencia en la industria de participantes de gran tamaño, con alto poder de negociación para impulsar una guerra de precios y poder para tomar represarías ante nueva competencia **(5)**
- ✓ Fabricantes poderosos de las marcas líderes de mercado con canales bien establecidos y cubiertos por grandes distribuidores y mayoristas **(4)**

Interno Empresa: Si bien para realizar un análisis completo de las fortalezas y debilidades de la empresa habría que describir de forma detallada su cadena de valor e incluso analizar las 7S de McKensey, de acuerdo con la información analizada, podemos deducir las siguientes características, que también serán calificadas del 1 al 5.

Fortalezas

- ✓ Conocimiento intensivo de la zona y todos sus comercios y generación de relaciones con comercios de origen asiático a pesar de su complejidad para interactuar **(5)**
- ✓ Calidad de Management: Clara definición estratégica, experiencia en ejecución y utilización intensiva de sistemas de información **(4)**
- ✓ Acuerdo de exclusividad de zona con un proveedor importante en la categoría de cuidado personal que asegura una base sólida de ventas **(5)**

Debilidades

- ✓ Pequeña escala actual y bajo poder de negociación con grandes proveedores **(4)**
- ✓ Poco acceso a financiamiento para realizar inversiones necesarias para apostar al crecimiento de escala **(4)**

En función a este análisis, podemos concluir que las condiciones favorables del entorno que representan Oportunidades, superan a las Amenazas y las capacidades ya instaladas en la empresa como Fortalezas permiten cubrir sus Debilidades, generando un contexto favorable para aplicar una estrategia de “Expansión” como la que hemos desarrollado.

		EMPRESA	
		FUERTE	DEBIL
AMBIENTE	POSITIVO	EXPANSION	POSICIONAMIENTO
	NEGATIVO	DIVERSIFICACIÓN	LIQUIDACIÓN

C. Mercado Objetivo

Bases para la segmentación¹⁵

Clasificar a los diferentes clientes y potenciales es una labor necesaria para toda organización si se busca mejorar la rentabilidad. Para poder realizar dicha clasificación es necesario conocer cuáles son los criterios que se van a utilizar para clasificarlos.

Los clientes pueden ser clasificados por el estatus, por el volumen de compras en un período de tiempo determinado (por ejemplo: Anual), por su antigüedad, por la frecuencia de compra, por las líneas de productos que compran, por su grado de influencia, etc. La decisión de utilizar uno u otro criterio, depende de los aspectos que se considere son determinantes para la empresa y que permiten enriquecer el análisis de estos.

La clasificación de clientes permitirá segmentar y seleccionar las estrategias a aplicar, las actividades a desarrollar, y en última estancia, los esfuerzos y recursos que se dedicarán a cada tipo de cliente acorde al tipo de relación que se desee tener con cada uno. El análisis por tipo de clientes permitirá identificar los clientes de mayor proyección para el crecimiento y sostenibilidad del negocio.

¹⁵ Emilio Fernandez Lastra, 2017.

Si bien la propuesta de servicios de la empresa es ofrecer una distribución intensiva a todos los comercios establecidos en la zona geográfica seleccionada, es fundamental entender las características y necesidades distintivas de cada tipo de cliente, para poder ajustar la estrategia y la propuesta de valor y así adaptarla a las necesidades específicas de cada segmento.

Para entender con mayor profundidad las características de cada segmento, vamos a realizar una primera clasificación, siguiendo los parámetros que utiliza la industria en general, basada en las características físicas de los comercios, incluyendo información objetiva sobre sus volúmenes, frecuencia de compra, surtido de productos que ofrecen, días de operación, etc.

C.1. Segmentación de Clientes: Características generales

PTA - Autoservicios: Este segmento es muy amplio y presenta participantes de diferentes tamaños y características, inclusive existen casos de propietarios con pequeñas cadenas de más de una tienda.

- Son comercios categorizados en AFIP como Responsables Inscriptos.
- Esta canal está altamente establecido y en crecimiento por su volumen de ventas y por la apertura de nuevos comercios. Se encuentra dominado por propietarios asiáticos (90%) y en contracción los propietarios de origen nacional (10%).
- Sus comercios tienen superficies que van desde los 200m² a 500m², en algunos casos incluyendo estacionamientos privados para sus clientes. Tiene funcionando entre 1 y 3 cajas de ventas y cuentan con depósitos propios para almacenar el stock. Tienen diseños agradables con amplias góndolas y conservadoras y con amplios pasillos intermedios, donde es posible circular con carros.
- Su horario de atención es muy amplio. Operan de 8.00 a 22.00hs y trabajan los 7 días de la semana incluyendo domingos y feriados.
- La oferta de productos es muy variada, cuentan con amplias líneas de alimentos (secos, refrigerados y congelados), bebidas, artículos de limpieza y perfumería y tercerizan la operación de verdulería, carnicería y fiambrería en sus mismos locales.
- Los comercios son operados íntegramente por empleados, en general migrantes chinos de clase baja, que se instalan en los locales con su grupo familiar. Se encargan del manejo general del local, operación de cajas y especialmente la relación con los proveedores (desde los pedidos de compra, recepciones y pagos). También cuentan con empleados argentinos, para trabajar en las cajas o reposición, pero sin acceder a la administración general.
- Los dueños de los comercios también son de migrantes chinos, que han podido calificar para los incentivos y beneficios que otorga su gobierno a través de créditos. Algunos tienen más de un comercio propio, más allá de que las manejan como comercios separados sin aprovechar sinergias entre tiendas.
- Se abastecen por medio de distribuidores genéricos y mayoristas. Son visitados frecuentemente por sus fuerzas de ventas o visitan las tiendas mayoristas.
- Realizan compras de ambas categorías y de los proveedores más importantes, alcanzando un volumen mensual promedio de AR\$ 80.000.

STA – Farmacias y Perfumerías:

- Las **Farmacias** poseen comercios en general menores a los 100m² y son atendidos desde atrás de un mostrador, donde se encuentran exhibidos los productos complementarios de venta libre. Se está desarrollando también un grupo de farmacias con superficies más amplias, donde además de las ventas de medicamentos tras el mostrador, existen amplios corredores con góndolas, donde se pueden encontrar productos de distintas categorías, incluyendo hasta alimentos.
- Son comercios categorizados en AFIP como Responsables Inscriptos.

- Su horario de atención es más limitado y semejante al horario comercial habitual, permaneciendo cerradas los domingos y feriados, con excepciones para guardias por emergencias.
- En general son atendidas por sus dueños y 1 o 2 empleados adicionales, entre los cuales se encuentra un farmacéutico, que por ley debe estar presente para la venta de medicamentos que requieren recetas y proscripciones médicas.
- Si bien su foco es la venta de medicamento (bajo receta y de venta libre), hace tiempo han ampliado su oferta de productos incluyendo artículos de higiene y cuidado personal, perfumería y artículos para bebé.
- Se abastecen por medio de Droguerías y distribuidores especialistas en este canal, que incluyen entre sus productos artículos de venta libre en general.
- Solo realizan compras de la categoría de cuidado personal alcanzando un volumen mensual promedio de AR\$ 50.000.
- Las **Perfumerías** son locales comerciales de 100m² en promedio, en general atendidas desde atrás de un mostrador.
- Son comercios categorizados en AFIP como Responsables Inscriptos.
- Utilizan horarios de atención habituales del comercio, sin abrir los domingos y feriados
- Son operadas por sus dueños y 1 o 2 empleados.
- Ofrecen productos de cuidado personal, perfumería y artículos para bebé.
- Se abastecen por medio de Supermercados Mayoristas.
- Solo realizan compras de la categoría de cuidado personal alcanzando un volumen mensual promedio de AR\$ 50.000.

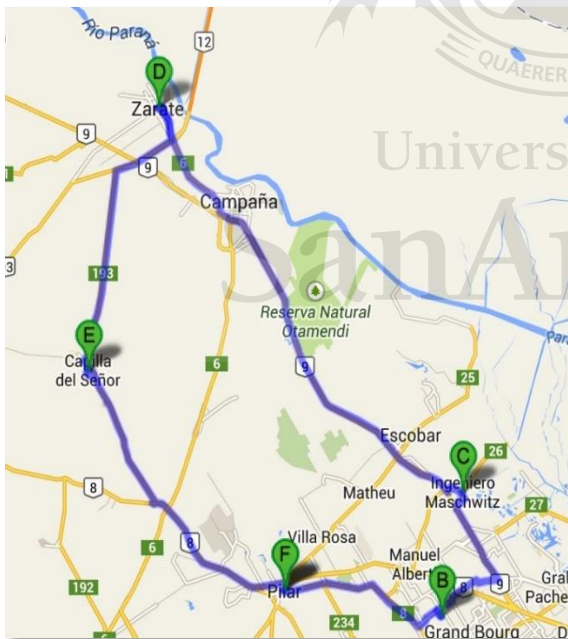
TTA - Canal Tradicional: Este canal es el dominó el consumo masivo hasta la década de los 90, dominados por pequeñas tiendas de barrio y donde la confianza entre el dueño/empleados y los clientes era un aspecto clave de la decisión de compra. Está conformado por comercios pequeños que podemos subdividir entre Minimercados, Almacenes y Despensas y Kioscos.

- Los **Minimercados** son tiendas menores a los 100m²
- Son comercios categorizados en AFIP como Monotributo.
- Cuentan con pequeñas góndolas en dispuestas en el perímetro del local, sin pasillos ni espacios suficientes para la utilización de carros.
- Son emprendimientos personales y/o familiares atendidos por sus dueños.
- Ofrecen una variedad de productos muy reducida, de alimentos secos y refrigerados, bebidas y artículos de limpieza y cuidado personal.
- Se abastecen por medio de distribuidores genéricos y mayoristas. Son visitados esporádicamente por distribuidores y concurren a las tiendas mayoristas para comprar sus insumos.
- Realizan compras de ambas categorías, pero en mayor medida de artículos de limpieza, alcanzando un volumen mensual promedio de AR\$ 12.500.
- Los **Kioscos** utilizan superficies de 50m². En general son locales alquilados en ubicaciones de alta circulación, en avenidas y cerca de paradas de los medios de transporte.
- Se encuentran categorizados ante la AFIP como Monotributo.
- Son emprendimientos personales atendidos por sus dueños o 1 empleado.
- Sus principales productos son golosinas, cigarrillos, bebidas y artículos básicos de alta necesidad para comprar “al paso” y algunos de ellos artículos básicos de cuidado personal.

- Ofrecen servicios secundarios para generar mayor tráfico, como tarjetas celulares, tarjetas sube, fotocopias, fichas de parquímetros, etc.
- Se abastecen por medio de distribuidores especializados en golosinas y cigarrillos o yendo a las tiendas mayoristas.
- Solo realizan compras de la categoría de cuidado personal, alcanzando un volumen mensual promedio de AR\$ 12.500.
- Las **despensas** y **almacenes** son pequeños locales en suburbios y barrios, montados directamente sobre las viviendas personales, donde desarrollan la actividad comercial “a través de la ventana” y cuyos clientes son atendidos de forma individual y esperando fuera del comercio.
- No se encuentran categorizados ante la AFIP
- Son emprendimientos personales atendidos por sus dueños y miembros de la familia de forma alternada.
- Ofrecen una variedad muy reducida de productos de alimentos secos y refrigerados, bebidas y artículos de cuidado personal de primera necesidad.
- Se abastecen casi exclusivamente concurriendo a las tiendas mayoristas.
- Realizan compras de ambas categorías, pero en mayor medida de artículos de limpieza, alcanzando un volumen mensual promedio de AR\$ 12.500.

C.2. Descripción de la Zona Geográfica

La zona geográfica establecida como alcance para el servicio durante la primera etapa del proyecto, se encuentra en el corredor norte del segundo cordón del conurbano bonaerense, entre las rutas 8 y 9.



Sus principales localidades son: Pilar, Escobar, Exaltación de la Cruz, Campana, Zarate y Luján.

En esta zona, existe un contrato de exclusividad con el proveedor del producto principal con que viene operando esta prueba piloto, dentro de la categoría de Cuidado personal para Protección Femenina. Para las demás líneas de producto, actualmente no existen acuerdos formales, ya que los proveedores no utilizan distribuidores exclusivos con zonas designadas.

Existe la posibilidad ampliar la zona acordada con este proveedor extendiéndose la exclusividad hacia la Zona Oeste, como así también de ampliar la cobertura geográfica con los demás artículos del portfolio, en la misma Zona Oeste y acercándose desde el Norte hacia la Ciudad de Buenos Aires.

Características de la zona geográfica

Pilar: Es la zona de mayor cantidad de población, con alrededor de 300.000 habitantes y con la mayor superficie de 355km², caracterizada por su amplitud y diversidad en cuanto a disponibilidad de recursos y poder adquisitivo de sus habitantes. Podemos encontrar zonas muy humildes con asentamientos poblacionales (ej: villa verde), pasando por barrios abiertos donde predomina la clase

media en Centro del Partido, hasta llegar a zonas de clase media-alta donde predominan los barrios privados más importantes y prestigiosos.

En cuanto a la distribución de locales comerciales, en el Centro de Pilar, se desarrolló un área comercial de unas 10 cuadras de extensión con una alta concentración de comercios de todo tipo, en contraposición con los barrios más periféricos donde hay pocos comercios más dispersos. En los accesos a los principales barrios privados, también hay pequeñas áreas de servicios y galerías de 1 o 2 cuadras de extensión.

Escobar: Tiene una población de 200.000 habitantes, en una extensión geográfica de 277 Km². En esta zona predominan los barrios abiertos de poder adquisitivo medio, hay una menor cantidad de barrios privados importantes de clase media-alta y también encontramos zonas más humildes. Existe un centro comercial muy desarrollado, de mayores superficies que el de Pilar y además en los barrios periféricos (Matheu, Zelaya, etc) se desarrollan zonas comerciales de extensión media, con comercios de todo tipo en un radio de 4 cuadras. En las periferias de Escobar, también encontramos zonas muy humildes.

Zarate: Tiene una población de 120.000, muy dispersos en una superficie de 1.202 Km². En esta zona predominan barrios abiertos de clase media, si bien existe un centro comercial importante de 10 cuadras de extensión, en el resto de la zona hay comercios dispersos de forma uniforme. Existen pocos barrios privados en las afueras y también zonas más pobres.

Lujan: Tiene una población de 120.000 en una superficie de 800 Km². La distribución de población es similar a la de Zarate, pero con un poder adquisitivo menor y con mayor importancia del turismo por las visitas a la basílica. Hay muy pocos barrios cerrados que están ubicados en las afueras y también existen zonas humildes en la periferia.

Campana: Tiene una población de 100.000 en una superficie de 954 Km² cuyas características muy similares a las de Zárate y Luján, donde predominan los barrios abiertos de clase media, con zonas humildes y algunos barrios cerrados en la periferia.

En términos generales, podemos decir que el nivel de locales que predominan en cada zona se ajusta correctamente con el poder adquisitivo de las mismas, es decir en las zonas de barrios privados y sus principales accesos y en los conglomerados comerciales del centro de cada partido con alta densidad de población, encontramos Autoservicios de Clase "A". En zonas de poder adquisitivo medio medianamente pobladas, autoservicios de Clase B y en las zonas más humildes, autoservicios de clase "C" y comercios tradicionales muy pequeños, como Almacenes y Despensas.

Para iniciar la expansión geográfica hacia Zona Oeste será necesario realizar un relevamiento profundo de las localidades definidas dentro del alcance y trazar las rutas de ventas considerando las distancias y cantidades de comercios que se encuentran en cada localidad.

C.3. Selección del Cliente Primario (PTA)

Entre los distintos segmentos seleccionados como clientes potenciales, hemos designado a los Autoservicios como Clientes Primarios (PTA) por varias razones:

- Comercios de mayor tamaño, con menor cantidad de tiendas y dispersión geográfica.
- Gran crecimiento en ventas y participación sobre el consumo, mayor potencial a futuro.
- Cobertura de ambas categorías de productos completas.

La experiencia piloto realizada, confirma que por su volumen de ventas, velocidad de crecimiento y potencial a futuro, los Autoservicios, son los clientes de mayor importancia y rentabilidad.

Si tomamos el promedio de facturación obtenido por la empresa durante los últimos 12 meses, podemos observar la importancia relativa de cada segmento de clientes para el emprendimiento:

	Cantidad	%	Facturación	%
Autoservicios	130	52%	\$ 1.000.000	82%
Farmacias y Perfumerías	20	8%	\$ 100.000	8%
Tradicional	100	40%	\$ 125.000	10%
TOTALES	250	100%	\$ 1.225.000	100%

Podemos observar que los autoservicios, representan un poco más del 50% de los clientes, pero con gran impacto en la facturación, componiendo más del 80% de las ventas. Ante estos porcentajes, está claro que el foco estratégico de la compañía se debe concentrar en este segmento.

Las Farmacias y Perfumerías como segmento secundario, también presentan un alto potencial, ya que a pesar de contar con una cantidad pequeña de clientes actuales, consiguen un 10% de la facturación.

Con respecto al canal tradicional, que está sumamente atomizado y con volúmenes de facturación muy bajos, no hace sentido invertir en acciones específicas para este segmento. Si puede mantenerse, para aprovechar las rutas establecidas y cubrir los negocios que se encuentran dentro de las mismas.

Si cruzamos esta información con los informes de la consultora Nielsen, mencionados en el primer apartado, con la estimación de cantidad total de comercios de cada segmento establecidos en las localidades incluidas en la zona de operación, podemos dimensionar el grado de cobertura actual que alcanzamos en la zona y el potencial existente para ampliar la cantidad de clientes activos sin tener que salir de la región.

	Total Comercios	C. Actuales	% Cobertura
Autoservicios	442	130	29%
Farmacias y Perfumerías	469	20	4%
Tradicional	5.132	100	2%
TOTALES	6.043	250	36%

C.4. Segmentación de Clientes Primarios: Autoservicios

Una vez enunciadas las características generales y objetivas sobre los distintos segmentos de clientes que son atendidos, nos enfocaremos en describir con mayor profundidad a nuestro principal grupo de clientes (PTA): Los autoservicios, considerando en el análisis la experiencia e información obtenida durante los años de operación.

Este segmento no es homogéneo, sino que podemos subdividirlo en 3 subcategorías, cuyas características se ajustan en función a la zona, barrio y partido en la cual se encuentran ubicados y a su vez, cada uno de ellos atiende clientes de diferentes niveles de poder adquisitivo.

Este análisis más detallado sobre los clientes de nuestro segmento principal nos permitirá afinar el cálculo del mercado y definir un objetivo de cobertura más concreto.

Clase A

- Son tiendas de mayores superficies (500 m²), que se encuentran ubicados en los grandes centros comerciales de la zona, cerca de las entradas a los barrios privados y en la periferia en zonas de mucha concentración de población y lejos de las cadenas de supermercados.
- Con 2 a 4 líneas de caja habilitadas de forma continua
- La estética es agradable, con productos bien presentados en góndolas y conservadoras, pasillos amplios para utilización de changos y estacionamiento para clientes. Se destacan por su limpieza.
- En algunos casos, poseen tiendas de su propiedad, donde han construido los comercios desde cero, incorporando en muchos casos sus viviendas en el mismo inmueble.
- Ofrecen una cartera muy variada de productos, con diversidad y alternativas de distintas marcas (primeras y segundas marcas) y de productos, incluyendo zona de librería, artículos de bazar y jugueterías. Tienen concesionados zonas de carnicería, fiambrerías y verdulerías y panadería de cocción propia. Incluyen productos premium y delicatessen como fiambres, vinos, bebidas importadas, etc.
- La administración general del negocio está a cargo de empleados chinos y además cuentan con empleados de cajas y reposidores de nacionalidad argentina.
- Para la empresa, representan el 15% de los Autoservicios y nos compran grandes volúmenes, en promedio mensual \$30.000 de artículos de nuestros principales 4 proveedores, con una frecuencia de cada 3 semanas. Si bien valoran el cumplimiento de las entregas y la continuidad de stock, su principal motivador de compra es el precio. Están atentos a las promociones y piden descuentos. Cuando se le comunican incrementos de precios, suelen comprar mayores volúmenes para asegurar el stock.
- Compran bultos cerrados y cuentan con grandes depósitos para almacenamiento.
- Por los grandes volúmenes que manejan, reciben constantemente vendedores de otros distribuidores y mayoristas, comparan precios y condiciones y compran cuando les resulta conveniente.

Clase B

- Son tiendas de superficies medias (entre 300 y 400 m²). Ubicados en los barrios abiertos de clase media y en los centros comerciales. También se encuentran en los accesos a los barrios privados en las zonas de menor concentración y de barrios más pequeños.
- Con 1 o 2 líneas de caja como máximo.
- La estética agradable, con productos bien presentados en góndolas y pasillos amplios para utilización de changos.
- Los locales son mayormente alquilados y adaptados para poder incluir la vivienda de la familia del dueño.
- Ofrecen una cartera variada de productos, con diversidad de marcas (primeras y segundas marcas) y de productos, incluyendo algunos artículos de bazar. Tienen concesionados zonas de carnicería, fiambrerías y verdulerías.
- La administración general del negocio está a cargo de los dueños y sus familias, que en algunos casos incluyen 3 generaciones de migrantes, entre quienes delimitan sus actividades y responsabilidades. Además, cuentan con un número reducido de empleados en las cajas y reposidores de nacionalidad argentina o de países limítrofes.
- Representan el 40% de los Autoservicios y compran volúmenes medios de \$10.000 mensuales, de artículos de los principales 4 proveedores, con una frecuencia de cada 3 semanas. Si bien valoran el cumplimiento de las entregas y la continuidad de stock, su principal motivador de compra es el precio. Están atentos a las promociones y piden descuentos. En general no acumulan stock para

anticiparse a los incrementos, ni incrementan su volumen de compra, para aprovechar promociones.

- Almacenan parte de lo que compran en pequeños depósitos o por encima o debajo de las góndolas.
- Reciben vendedores de otros distribuidores y mayoristas, comparan precios y condiciones y compran cuando les resulta conveniente.

Clase C

- Son tiendas de superficies pequeñas (entre 100 y 200 m²). Ubicados en los barrios más humildes.
- Tienen 1 sola caja en funcionamiento.
- La estética es más descuidada, los productos están dispersos en góndolas más antiguas que no se mantienen completas todo el tiempo. Los pasillos son menores y se utilizan canastos.
- Ofrecen una cartera más limitada de productos básicos de alta necesidad, con una oferta de menor cantidad de marcas por artículo donde se percibe mayor presencia de las segundas marcas.
- La administración general del negocio está a cargo de empleados chinos y no cuentan con empleados contratados y si colaboran los miembros de la familia.
- Representan el 45% de los Autoservicios y compran volúmenes pequeños, pidiendo incluso fraccionar las cantidades, exclusivamente para cubrir las góndolas, ya que no tienen suficiente espacio para almacenar stock. Su compra promedio mensual, es de \$2.500. También compran artículos de los principales 4 proveedores, con una frecuencia de cada 3 semanas. No esperan un servicio de calidad ni que se les asegure la continuidad de stock, su exclusivo motivador de compra es el precio. No prestan atención a las promociones, porque son a bulto cerrado y piden intensamente descuentos. No acumulan stock ante incrementos de precios.
- Reciben una menor cantidad de vendedores de mayoristas, incluso asisten a las tiendas para comprar. Comparan precios y compran solo cuando les resulta conveniente.

C.5. Dimensión Tamaño del Mercado

Para dimensionar el tamaño total del mercado para el proyecto de una forma realista, debemos considerar dos variables fundamentales, de cuyo comportamiento van a depender los resultados del emprendimiento:

1. Objetivo de Cobertura para cada segmento de clientes y para cada zona geográfica. Sabemos que es imposible que podamos abastecer a todos los clientes potenciales de ambas zonas, a través de este objetivo, podemos determinar la cantidad de clientes de cada segmento que apuntamos poder alcanzar.
2. Composición del portafolio de productos y cantidad de clientes que compran todos los productos. Esto nos permitirá determinar el valor de compra promedio objetivo para cada segmento.

Cobertura

Para comenzar por el objetivo de cobertura, debemos considerar que, por la extensión de cada una de las zonas, la densidad de población y la cantidad de comercios, son zonas con características diferentes, por lo cual, es razonable establecer objetivos de cobertura específicos para cada zona.

Cada segmento de clientes representa para la empresa un atractivo diferente, por lo tanto, sus objetivos de cobertura también son distintos. La prioridad para la empresa es captar la mayor cantidad de clientes PTA: Autoservicios y complementar el volumen de ventas con los clientes de los demás segmentos (STA y TTA). Por tal motivo la cantidad de clientes este segmento, y al mismo

tiempo, las acciones y estrategias utilizadas para atraerlos, serán mucho más ambiciosas y enfocadas, que para los otros segmentos.

Para cada zona, estableceremos tres escenarios de Cobertura: Optimista, Neutro y Conservador, obteniendo como resultado, la cantidad de clientes estimada para cada uno de los segmentos.

Composición del Porfolio de Productos

Una gran parte del éxito del proyecto depende del atractivo que pueda generar la empresa a través de los productos y de las marcas que ofrece. Una vez iniciada la relación comercial con los clientes, mientras mayor sea la cantidad de productos que podamos ofrecerle, mejor será el negocio para ambos. Por lo tanto, el Porfolio va a renovarse constantemente con el objetivo de ganar cada vez más importancia para nuestros clientes e incrementar los valores de compra promedio de todos los segmentos. Representa un desafío, armar y ajustar el porfolio con los productos que requieren nuestros clientes, incluso para los distintos segmentos.

Para hacer el cálculo inicial del valor del mercado, vamos a utilizar los valores de compra promedio que ha obtenido la distribuidora durante el último año de operación, sabiendo que existe una gran oportunidad de incrementarlos, generando nuevas relaciones con proveedores. Tomaremos estos montos para conformar el Escenario Conservador y partiendo de las oportunidades ampliar la variedad de productos que nos compra cada cliente y de los nuevos proveedores que estamos considerando para ampliar el porfolio, vamos a definir un Escenario Neutro con un crecimiento del 25% sobre el porfolio actual y un Escenario Optimista con un crecimiento del 50%.

Combinando los tres escenarios para ambas variables, determinaremos el rango de valores mínimos y máximos dentro de los que esperamos movernos.

ZONA NORTE

	Escenario Optimista				Escenario Neutro				Escenario Conservador			
	Cob.	Cant.	F. Prom.	Fact.	Cob.	Cant.	F. Prom.	Fact.	Cob.	Cant.	F. Prom.	Fact.
Autoservicios "A"	70%	50	\$ 45.000	\$ 2.227.680	60%	42	\$ 37.500	\$ 1.591.200	50%	35	\$ 30.000	\$ 1.060.800
Autoservicios "B"	70%	124	\$ 15.000	\$ 1.856.400	60%	106	\$ 12.500	\$ 1.326.000	50%	88	\$ 10.000	\$ 884.000
Autoservicios "C"	70%	136	\$ 3.750	\$ 510.510	60%	117	\$ 3.125	\$ 364.650	50%	97	\$ 2.500	\$ 243.100
Farmacias y Perfumerías	20%	94	\$ 7.500	\$ 703.500	15%	70	\$ 6.250	\$ 439.688	10%	47	\$ 5.000	\$ 234.500
Tradicional	10%	513	\$ 1.875	\$ 962.250	5%	257	\$ 1.563	\$ 400.938	2%	103	\$ 1.250	\$ 128.300
TOTALES	15%	916	\$ 6.831	\$ 6.260.340	10%	592	\$ 6.962	\$ 4.122.475	6%	371	\$ 6.884	\$ 2.550.700

ZONA OESTE

	Escenario Optimista				Escenario Neutro				Escenario Conservador			
	Cob.	Cant.	F. Prom.	Fact.	Cob.	Cant.	F. Prom.	Fact.	Cob.	Cant.	F. Prom.	Fact.
Autoservicios "A"	50%	68	\$ 45.000	\$ 3.057.998	40%	54	\$ 37.500	\$ 2.038.666	30%	41	\$ 30.000	\$ 1.223.199
Autoservicios "B"	50%	170	\$ 15.000	\$ 2.548.332	40%	136	\$ 12.500	\$ 1.698.888	30%	102	\$ 10.000	\$ 1.019.333
Autoservicios "C"	50%	187	\$ 3.750	\$ 700.791	40%	150	\$ 3.125	\$ 467.194	30%	112	\$ 2.500	\$ 280.317
Farmacias y Perfumerías	15%	136	\$ 7.500	\$ 1.021.266	10%	91	\$ 6.250	\$ 567.370	8%	73	\$ 5.000	\$ 363.117
Tradicional	5%	517	\$ 1.875	\$ 970.211	2%	207	\$ 1.563	\$ 323.404	1%	103	\$ 1.250	\$ 129.362
TOTALES	9%	1.078	\$ 7.696	\$ 8.298.599	5%	638	\$ 7.993	\$ 5.095.522	4%	431	\$ 6.997	\$ 3.015.327









Sumando los resultados de ambas zonas en sus distintos escenarios, podemos estimar las cantidades totales de clientes que debemos atender y los valores de compra promedio estimados. Como conclusión, podemos proyectar que el valor de mercado está dentro del siguiente rango:

Escenario Optimista		Escenario Neutro		Escenario Conservador	
1995	\$ 14.558.939	1230	\$ 9.217.997	801	\$ 5.566.027

III. Modelo de Negocios y Propuesta de Valor

Para presentar el modelo de negocios y la propuesta de valor del proyecto, utilizaremos el modelo *Canvas* (o *Business Model Generation*)¹⁶ y explicaremos con detenimiento cada uno de sus componentes analizando la criticidad para su completo funcionamiento.

A. Canvas

<p>Key Partners </p> <p>Relaciones de largo plazo con los Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fabricantes de productos de Cuidado Personal y Limpieza, con marcas reconocidas con poder de atracción de clientes. Que estén dispuestos a generar relaciones de exclusividad en la zona y condiciones competitivas. Que valoren el uso de información de calidad sobre el rendimiento de sus líneas de productos y acepten recomendaciones de acciones conjuntas para mejorar el rendimiento. 	<p>Key Activities </p> <ul style="list-style-type: none"> Relación estratégica con proveedores y negociación de condiciones. Generación de reportes sobre la performance de sus productos. Operación logística eficiente. Manejo adecuado de stock. <p>Key Resources </p> <ul style="list-style-type: none"> Vendedores de calidad. Capital de trabajo. Ubicación y espacio del depósito. Medios de transporte logístico. 	<p>Value Propositions </p> <ul style="list-style-type: none"> Distribución intensiva y especializada en la categoría de Cuidado Personal y Limpieza. Servicio de calidad y confiable que entrega de manera constante un portfollio variado y completo de la categoría al mejor precio de mercado. Gestión profesional basada en sistemas de información capaz de generar ofertas y promociones que incrementen el rendimiento de cada canal en función a sus características diferenciales. 	<p>Customer Relationships </p> <ul style="list-style-type: none"> Atención directa y personalizada de los vendedores, con acceso a información online. Medios electrónicos de pedidos directos, con información real actualizada. <p>Channels </p> <ul style="list-style-type: none"> Atención directa de los vendedores a los clientes de los distintos segmentos. Posibilidad de tercerizar las entregas en momentos de pico de demanda. 	<p>Customer Segments </p> <p>Modelo B2B intensivo, buscando maximizar la cantidad de comercios dentro de la zona, con las siguientes características:</p> <ul style="list-style-type: none"> PTA - Autoservicios: Clases A, B y C (dominado por comercios de origen asiático). STA - Farmacias y Perfumerías TTA - Canal Tradicional: Almacenes, Despensas, Kioscos y Maxi-Kioscos Que busquen simplificar y eficientizar sus formas de abastecimiento. Que valoren un servicio de valor agregado, manteniendo sus costos más bajos.
<p>Cost Structure</p> <ul style="list-style-type: none"> Gran incidencia de costos variables. Estructura de costos fijos pequeña. Compra de artículos para venta. Con acuerdo de pago a plazo. Salarios de vendedores, depósito y logística Costos de almacenamiento y transporte logístico. 		<p>Revenue Streams </p> <ul style="list-style-type: none"> Venta de productos de la categoría entregados en el domicilio comercial de comprador a las 24hs de realizado el pedido. Cobranza en Efectivo contra entrega. 		

A.1. Clientes Objetivo

Perfil de clientes

Para entender con mayor precisión el perfil de clientes target, que encontramos en las subcategorías descriptas en el punto anterior, intentaremos describir sus comportamientos.

a. ¿Qué piensa y siente?

Son muy cerrados en su comunicación, situación que empeora por el dominio limitado del idioma castellano. Es difícil entablar un dialogo y lograr que expresen sus necesidades abiertamente, a pesar de los reiterados intentos siempre evaden las preguntas. Con grandes esfuerzos, se logra incrementar la confianza y obtener más información, pero sigue siendo una limitante.

Sienten el desarraigo, se mantienen informados con las noticias de su país de origen a través de internet y se turnan entre los miembros de la familia para visitarlo. Buscan mantener contacto directo con su cultura, utilizan símbolos, decoración acorde para sentirse más cerca (por ej. Gato que saluda, banderines de colores, etc) y se reúnen en cámaras u otras agrupaciones para interactuar con otros dueños y encargados de tiendas.

En la mayoría de los casos toda la familia vive en el mismo inmueble donde se encuentra el comercio (en la parte de atrás o arriba), por lo cual están siempre cerca, lo que les permite tener el comercio abierto en extensas franjas horarias, inclusive domingos y feriados.

¹⁶ Alexander Osterwalder, 2004.

Sienten la diferencia cultural y en general se sienten discriminados, ante el trato fuerte y directo típico argentino. Perciben un trato distante tanto de proveedores como de clientes por las grandes diferencias idiomáticas y culturales. Además, son desconfiados por eso prefieren el trato personal y directo, siempre con la misma persona que los atiende con regularidad, en la cual de a poco, van depositando cierta confianza.

Las grandes diferencias culturales en sus hábitos de comunicación, alimenticios, costumbres, condiciones de higiene y “buenos modales” los han dotado de fama de “sucios” o “descuidados”, lo cual perciben con cierto resentimiento y sentido de discriminación. Esta situación hace que incluso algunos clientes sean desconfiados de las condiciones en que conservan sus mercaderías, que por lo que hemos verificado en la práctica, se encuentran en condiciones normales de preservación.

Por todos estos motivos, sienten una distancia con los argentinos y desearían sentirse más integrados y tratados en igualdad de condiciones con respecto los demás autoservicios o comercios tradicionales en general, con quienes perciben cierta diferencia en el trato.

b. ¿Qué ve? ¿Qué oye?

Se quejan de los constantes incrementos de precios por el efecto administrativo que les genera y manifiestan su preocupación por el cambio en las condiciones económicas del país en general, que perciben de las noticias y sus efectos concretos en la economía.

Reciben las ofertas y revistas que hacen los mayoristas y escuchan las promociones que les ofrecen los vendedores que los visitan, aunque no pierden el tiempo, preguntan directamente los precios de los artículos que les interesan y si no encuentran condiciones favorables, no compran.

Se enojan cuando los vendedores les insisten para que compren sus productos o para aplicarles promociones. Si no encuentran atractiva la oferta, es imposible capturar su atención.

Adicionalmente, están en contacto con otros locales del mismo dueño o grupo familiar y comparan los precios y descuentos que consigue cada uno, para verificar que los proveedores cumplan con las mismas condiciones. Si esto no sucede, reclaman en seguida que se les apliquen los mismos descuentos.

Son muy cuidadosos con la seguridad de su comercio. Tienen instaladas cámaras de seguridad en varias partes del negocio como pasillos, góndolas, cajas y depósito y observan constantemente lo que sucede en su negocio. Cuando encuentran algún cliente robando, imprimen su foto y la exponen en local, para que los empleados estén atentos a su entrada y se lo impidan.

c. ¿Qué dice y hace?

Son muy estrictos con los empleados, ya sean de la familia o no, incluso si son de distinta nacionalidad (argentinos y/u otros inmigrantes latinoamericanos). Establecen condiciones laborales precarias y exigen largas jornadas de trabajo. Su estilo de comunicación es muy dura y directa, exigen que estén en constante actividad y se enojan cuando los empleados no cumplen con las expectativas.

Son muy prolijos y ordenados en la gestión de sus tiendas. Llevan registros detallados de sus stocks, nivel de rotación y stock mínimo para realizar pedidos y tienen muy presentes los precios y costos de todos los productos que venden y les ofrecen los distintos proveedores, lo que les permite hacer comparaciones de precios rápidamente y pedir descuentos cuando hay diferencias.

Comparan listas de precios contra las demás alternativas de abastecimiento (otros distribuidores y mayoristas) y también comparan los precios de compra contra otros negocios relacionados (mismo dueño o conocidos) intentando mejorar las condiciones. Piden descuentos y promociones y se mantienen firmes hasta obtenerlos y en caso contrario, buscan otra alternativa de compra.

El dueño o encargado del local centralizan la atención a proveedores y toman las decisiones de compra. Rara vez, dejan a los demás empleados hacer pedidos.

Intentan aprender rápido el idioma, usando jergas y modismos típicos para tener una comunicación más fluida y sentirse más cómodos e incluidos en la comunidad.

Están constantemente en movimiento, haciendo orden, controlando pedidos, atendiendo proveedores, etc. Disponen de poco tiempo para la atención a proveedores y son muy directos y concretos en lo que piden.

d. ¿Cómo Interactúa?

En general, esperan la visita de los vendedores para hacer los pedidos. Prefieren el contacto directo. Si se les ofrece hacer los pedidos por teléfono o internet no aceptan y seguramente canalicen la demanda con otro distribuidor que los visite.

Si bien conocen la frecuencia y los días de visita, cuando entran en confianza y ven que están quedándose sin stock, piden directamente que se los visite para hacer los pedidos, en vez de esperar la fecha.

Prefieren atender a los proveedores durante la mañana, pero son flexibles también durante la tarde. Se molestan cuando se juntan proveedores de distintos artículos y apresuran el tiempo de dedicación que le dan a cada uno.

Solicitan la entrega al día siguiente de hacer el pedido y realizan los pagos en efectivo contra la entrega. Durante el último tiempo, empezaron a valorar las ofertas de pago con tarjetas de crédito e incluso en cuotas que realizan los mayoristas y comenzaron a pedir descuentos para igualar estas condiciones.

e. Dolores, frustraciones y ansiedades

Por su orden y nivel de eficiencia operativa, se preocupan por mantener los stocks en cantidades justas, para no inmovilizar excesiva cantidad de capital, por lo tanto, exigen que se cumplan las entregas por completo (fill rate) y se enojan cuando no reciben los pedidos completos o deben rechazar mercadería por estar en malas condiciones.

Se enojan cuando los vendedores les insisten mucho para que compren sus productos y mucho más si son vendedores nuevos que no conocen o con los cuales todavía no han entablado una relación. En esas situaciones no compran ningún artículo si se sintieron invadidos por el vendedor y les piden que se retiren.

Desconoce o se marea con la cantidad de productos y las diversas presentaciones de cada línea. Confunden las marcas, nombres y modelos y a veces incluso los identifican por su color de packaging.

Se sienten discriminados por el trato que reciben de los vendedores, perciben que sus condiciones son desfavorables en comparación con las que acceden otros comercios similares de su competencia. También se quejan de la diferencia cultural que perciben sobre el público en general.

f. Ganancia: Que objetivo persigue

El mejor precio es su principal objetivo. Estudian el mercado y las alternativas disponibles para asegurar que compran la mejor opción.

Valoran el uso del tiempo, por lo tanto mientras más directo, concreto y claro sea el trato con el proveedor que les permita atender a una mayor cantidad de vendedores al día más cómodos se sienten. Por eso, prefieren concentrar en pocos proveedores una mayor cantidad de productos, para no destinar tanto tiempo a las visitas de los distintos vendedores, a la recepción de mercaderías, etc.

Prefieren la atención personalizada, simple, directa y en igualdad de condiciones con los demás comercios de la zona.

Valoran la franqueza en el trato con los proveedores y la transparencia y claridad de sus listas de precios y promociones vigentes como también la anticipación con que son comunicados los incrementos, movimientos en el porfolio de productos (altas y bajas), y nuevas listas de precios, para no confundir las condiciones.

Prestan atención a la rotación de sus inventarios y piden fraccionar las compras de los artículos de baja rotación. Aunque están dispuestos a comprar cantidades adicionales si consiguen una diferencia de costos significativas y tienen lugar para almacenarlos (categorías A y B).

Mapa de Empatía



Atributos valorados

El atributo más importante para competir en este mercado es el precio. En el contexto inflacionario del país, donde los precios se ajustan constantemente, generando distorsiones en los momentos en que los distintos tipos de industrias ajustan sus precios, es muy importante brindarles siempre un precio competitivo. Más allá de la fidelidad que pueda lograrse con ellos a través de un servicio de calidad, en cada decisión de compra evalúan y comparan los precios.

Como variable complementaria de los precios, valoran la disponibilidad de dinámicas promocionales con ofertas y descuentos que varían mes a mes, permitiéndoles comprar cantidades mayores cuando las ofertas lo ameritan. También aprovechan su capacidad de compra, para obtener sinergias y descuentos adicionales comprando todos los productos del porfolio a un mismo distribuidor.

En un segundo orden de prioridad, se encuentra la calidad de servicio. Los atributos más importantes que podemos mencionar a la hora de evaluar la calidad son:

- Tiempos de entrega: esperan recibir los productos a las 24hs de haber realizado el pedido,
- Fill Rate: esperan recibir todos los artículos que solicitaron en sus pedidos, sin faltantes por quiebre de stock.
- Frecuencia de visita: valoran la constancia y organización de las visitas, ya que se planifican para recibir las visitas de los proveedores con la frecuencia acordada, respetándola de forma consistente en el tiempo. Por la rotación de los productos de nuestra categoría, esa frecuencia es cada 3 semanas.
- Porfolio de productos atractivo: valoran la presencia de varios productos de la misma categoría e incluso diversas líneas con diferentes segmentos de precios.

Por sus raíces culturales y limitadas herramientas de comunicación, los dueños y encargados de autoservicios de origen asiático, prefieren y valoran una comunicación directa y concreta en cada visita de venta, con información clara y precisa sobre las promociones y novedades en la cartera de productos. Quieren una lista de precios única, simple de entender y con promociones o descuentos fáciles de aplicar, evitando cualquier tipo de mal entendido o confusión. La simplicidad en el manejo de los precios y promociones es fundamental.

Como parte de la comunicación directa, valoran la sinceridad, transparencia y anticipación con que se le comunican los incrementos en los precios, las novedades en el porfolio de productos (nuevas líneas o líneas que se discontinúan) y las promociones vigentes. Esto les permite planificar correctamente sus compras mensuales y tomar decisiones correctas para comprar de forma correcta y manejar su stock de forma eficiente.

También valoran el dominio de los vendedores de la categoría, conociendo todas las presentaciones disponibles de cada línea de producto y pudiendo sugerir de forma rápida, cuáles son los artículos en los que tiene faltante de stock con una simple visita a las góndolas y/o depósitos.

Pero por sobre todas las cosas requieren un trato respetuoso e igualitario, garantizándoles que se les respetan las mismas condiciones que a sus competidores de origen nacional.

Jobs, Pains and Gains

El trabajo realizado por los clientes (*"Jobs"*) en sus tareas de abastecimiento es significativo, ya que es una actividad central de su gestión. Mientras mejores precios y condiciones obtengan con los distribuidores, más competitivos serán sus precios y más atractivos sus márgenes.

En general para asegurar conseguir los mejores precios invierten un gran esfuerzo e investigación. Desde la atención a los distintos proveedores que los visitan, hasta la comparación con precios de supermercados mayoristas y la mayoría de las veces utilizan varios proveedores diferentes para componer cada una de sus categorías.

Como consecuencia de este accionar, encaran cada compra como una negociación aislada ya que les cuesta desarrollar confianza con un distribuidor y generar relaciones de largo plazo.

Como principales preocupaciones y frustraciones de nuestros clientes (*"Pains"*) podemos resaltar el gran esfuerzo que deben realizar los encargados para conseguir comprar productos a los mejores precios, teniendo que comparar las ofertas de los distintos proveedores y separando las compras entre varios distribuidores para componer la mejor opción de compra. Esto genera frustración y desconfianza en los manejos irregulares de los precios que cambian constantemente y con una dinámica que les resulta difícil de comprender.

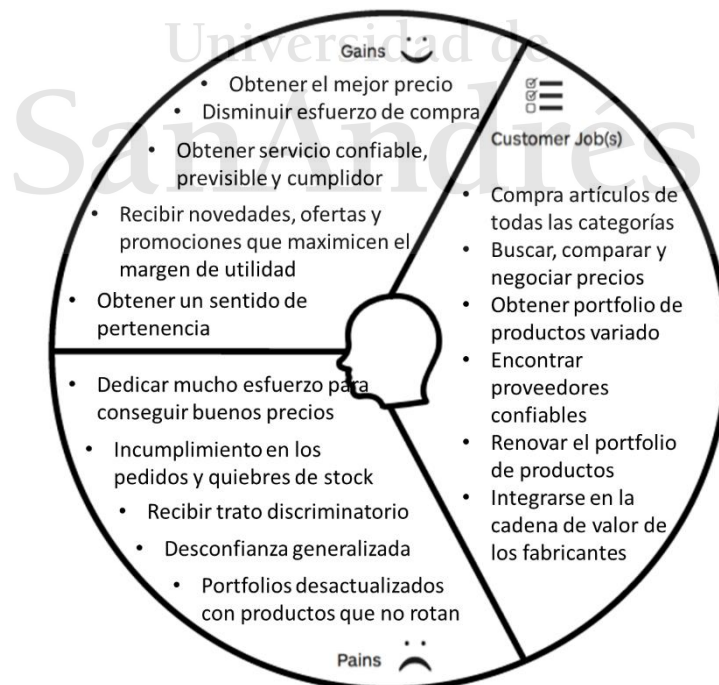
También se sienten molestos cuando los proveedores no cumplen las condiciones pactadas. No respetan la fecha acordada para la entrega o no cumplen con los pedidos completos, generando riesgos de quiebre de stock y pérdida de ventas.

Se preocupan por el riesgo de realizar compras a valores superiores, que les impliquen tener precios altos y perder ventas con sus consumidores o comprar productos con poca rotación que sean difíciles de vender.

Se molestan mucho cuando se sienten discriminados ante el trato de los vendedores. Necesitan sentirse respetados y valorados, para sentir que están son considerados dentro de la cadena de valor como un eslabón importante y no como la última pieza sin importancia y rezagada. También se enfadan cuando los vendedores presionan en exceso con ofertas que no les resultan interesantes. El trato correcto, es clave para generar su confianza.

Dentro de los beneficios que podrían obtener los clientes (*"Gains"*) sobresale la obtención del mejor precio del mercado con el menor esfuerzo de compra. Consolidando las compras de las categorías seleccionadas en un único distribuidor apuntando a generar relaciones de largo plazo, se pueden obtener condiciones beneficiosas para ambas partes. Un servicio de calidad, confiable y previsible, que les permita establecer un ambiente de seguridad y confianza a pesar de las incertidumbres del contexto actual, muy difíciles de entender para comerciantes no habituados a las condiciones de inestabilidad del mercado argentino.

Contar con un servicio más personalizado, a través de un mismo vendedor que los conozca, entienda sus características y genere lazos de confianza, permitirá a los clientes, sentir un trato cordial e igualitario, ampliar su sentido de pertenencia al mercado argentino y sentirse integrados en las cadenas de valor de los fabricantes nacionales que tratan a esta canal con gran importancia por su creciente volumen.



A.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor consiste en brindar un servicio de distribución intensiva de artículos de consumo masivo, especializada en las categorías de cuidado personal y limpieza, capaz de ofrecer un portfolio de productos completo, variado y atractivo, al mejor precio disponible en el mercado,

potenciando la rentabilidad de la categoría para los clientes, a través de un set de propuestas promocionales que impulsen la demanda.

Productos y Servicios, Pain Relievers and Gain Creators

El *servicio básico* esperado por los clientes consiste en la compra y distribución de productos de las categorías de Cuidado Personal y Limpieza, a través de un servicio confiable que respete las condiciones básicas acordadas y les permita ejecutar de manera más eficiente su proceso de abastecimiento. Es importante destacar una vez más que el costo es la variable de mayor relevancia a la hora de realizar la compra. Todos los demás complementos de la propuesta de valor son adicionales que sin un precio competitivo que los acompañe, no acompañaran una decisión de compra.

Dentro de los *servicios diferenciales de la propuesta de valor*, que no son ofrecidos actualmente por las distribuidoras tradicionales que se encuentran disponibles en el mercado, podemos mencionar las características más relevantes:

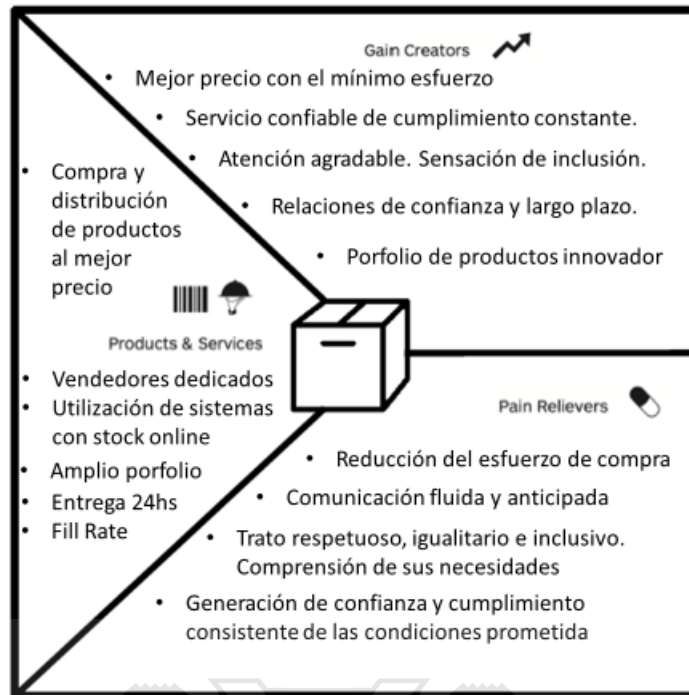
- Vendedores dedicados por cada zona, con foco en el entendimiento de sus necesidades y la construcción de relación con los encargados. Además, contarán con la visita de un “Key Account Manager” que los visitará frecuentemente para identificar nuevas necesidades.
- Los vendedores tomaran los pedidos desde su celular, conectándose de forma remota y online con el sistema integrado de gestión, lo que asegura la existencia de stock al momento de recibir los pedidos mejorando el “fill rate”.
- Entrega 24hs. Las rutas y la estructura operativa están diagramadas para entregar todos los pedidos al día siguiente de su recepción.
- Porfolio de productos amplio, con incorporación de nuevas marcas y lanzamiento de novedades, generando la posibilidad de consolidar las compras de estas categorías en un único proveedor.

Para aliviar los dolores de los clientes, los principales “*Pain Relievers*” incluidos en la propuesta de valor del proyecto tienen que ver con la consistencia con que se mantienen las bases del servicio prometido respetando siempre los precios competitivos. Minimizando el esfuerzo y el margen de error que enfrentan los clientes en cada situación de compra.

El principal desafío para los vendedores es la construcción de confianza con el cliente, por eso la disponibilidad de vendedores dedicados a los clientes de cada zona con un trato medido y respetuoso, les permita sentirse valorados y comprendidos, evitándoles sorpresas inesperadas y la sensación de querer ser engañados. Además, debe ser respaldado por el cumplimiento consistente de las condiciones prometidas, que son las bases para una relación de largo plazo, que les garantice una compra regular, con menor esfuerzo y con los márgenes y resultados esperados.

Dentro de los “*Gain Creators*” que diferencian al servicio y permiten a los clientes capturar un valor adicional, podemos mencionar la obtención del precio más competitivo con un mínimo esfuerzo de compra y que además se mantiene en el tiempo de forma consistente, asegurándole compras inteligentes cada vez y permitiendo la consolidación de compras sobre estas dos categorías específicas en un único proveedor.

La atención cuidadosa de los vendedores, con un objetivo claro de generación de confianza y creación de relaciones de largo plazo, respaldado por el cumplimiento de sus promesas, generan una experiencia de compra que mejora constantemente en cada visita y a medida que se estrechan las relaciones.



A.3. Socios Estratégicos: Proveedores

Para poder cumplir de forma constante con la propuesta de servicios y generar un valor real a los clientes, es fundamental la relación con los proveedores, fabricantes de los artículos que ofrecemos, ya que nuestro servicio, se genera por insertarnos dentro de su cadena de valor.

Las normas cooperativas que rigen la relación se definen como la percepción de que los esfuerzos conjuntos del fabricante y distribuidor son en aras de un beneficio conjunto, y tendientes a evitar actitudes oportunistas¹⁷. Si un productor trabaja para satisfacer las necesidades de su canal, este percibirá que las normas que regulan la relación serán cooperativas, y en consecuencia actuará bajo un supuesto de cooperatividad.

Por un lado, la variedad y calidad de los productos que ofrecemos y el poder de atracción y rotación de sus marcas, son fundamentales para que el porfolio tenga una mezcla de productos atractiva y con alta rotación, que genere un flujo dinámico de ingresos para nuestros clientes. La selección de los proveedores es clave para la obtención de un porfolio atractivo y un volumen interesante.

Para complementar el nivel de atractivo de los productos del porfolio, es fundamental el precio competitivo. Sin esta condición, sería imposible competir en este mercado. Por lo tanto, es fundamental construir relaciones estrechas con los proveedores, para que ellos también encuentren un beneficio en trabajar con nosotros y nos otorguen condiciones preferenciales que nos permitan ofrecer los precios más competitivos y obtener un margen de rentabilidad interesante, a pesar de no manejar volúmenes muy altos, en comparación con los grandes distribuidores y mayoristas.

Sabemos que los fabricantes desarrollan relaciones de abastecimiento directo con sus clientes más importantes, que compran los mayores volúmenes de forma concentrada (cadenas de supermercados y mayoristas). Al insertarnos en su cadena de valor, para abastecer un canal amplio y diverso que va ganando cada vez mayor importancia por su crecimiento en volumen y que por su gran fragmentación les resultaría imposible atender directamente, obtenemos una posición de

¹⁷ Cannon y Perrault, 1997

privilegio que nos posiciona muy cerca de sus clientes, logrando una cercanía y atención personalizada que ellos no podrían lograr de otra forma.

Para los fabricantes es muy importante la confianza que puedan generar con sus distribuidores y las condiciones que otorguen, dependerán del nivel de cercanía que rige esta relación.

Como distribuidores, nos convertimos en “la cara” de la empresa para este grupo clientes, cualquier problema o error en el servicio, puede generar un impacto negativo para las marcas del fabricante, con un costo difícil de medir.

Demostrar la capacidad de realizar una gestión correcta y profesional de este servicio, es un valor agregado importante para los proveedores, ya que les evita riesgos y problemas futuros. La conducción de la empresa, por socios profesionales y con gran experiencia en el canal de ventas de empresas multinacionales de primer nivel, aporta confianza a esta relación.

A medida que se construye la relación y se perciben los beneficios, estarán dispuestos a otorgar mejores condiciones de precios y financiamiento e incluso la exclusividad de operación en zonas geográficas delimitadas, que es nuestro objetivo.

Ofrecemos a los proveedores un servicio diferenciado, que una distribuidora tradicional no provee. Además de visitar a los clientes dispersos y atomizados en la zona geográfica delimitada para distribuirles sus productos, les proponemos realizar una gestión conjunta de sus líneas de productos y categorías completas, proponiéndoles distintas acciones y dinámicas promocionales para incrementar las ventas de los productos en los canales donde percibimos oportunidades y un mayor potencial. Con el conocimiento profundo de los puntos de venta, podemos sugerir distintas iniciativas de acciones promocionales, como colocación de stands, promociones puntuales para un segmento de clientes, hasta incluso un programa de incentivos y/o concursos para nuestros vendedores.

Acompañamos a los fabricantes en sus lanzamientos y apuestas sobre su porfolio completo, en vez de vender solamente los productos “estrella” de mayor atractivo y rotación, como hacen los grandes distribuidores.

Respaldados en la utilización de sistemas integrados de gestión (tipo ERP) generamos reportes, con información de relevancia sobre el comportamiento de las ventas de sus productos, que tomamos como base para sugerir estas acciones y para evaluar sus resultados y cumplimiento de los objetivos pautados. Esto nos permite diferenciarnos de la competencia.

(Anexo 3. Ejemplos reportes generados para proveedores)

También ofrecemos como servicio adicional para nuestros proveedores, la posibilidad de utilizar nuestra zona, como prueba piloto de las acciones y lanzamientos promocionales que desea impulsar en el resto del país, sabiendo que cuenta con bases sólidas de información para evaluar con precisión el resultado de las campañas, antes de extenderlas al resto del territorio.

Diferenciación

En resumen, Nuestra propuesta de valor de cara a los clientes y a los proveedores tiene características que la diferencian de su competencia a través de los siguientes puntos detallados en la propuesta de valor:

De cara al cliente final:

- Precios más bajos del mercado.
- Vendedores dedicados y especializados.

- Frecuencia de visitas.
- Uso de tecnología para garantizar cumplimiento y fill rate.
- Entrega en 24hs.

De cara a los proveedores:

- Gestión profesionalizada del servicio
- Uso de tecnología para generación de reportes sobre el comportamiento de sus productos
- Recomendación de campañas y dinámicas promocionales
- Utilización de la zona como prueba piloto de las acciones recomendadas
- Gestión conjunta de sus categorías de productos

A.4. Actividades Clave

Las actividades más importantes dentro del modelo de negocios derivan de los frentes Comercial y Operativo.

Actividades Comerciales

Dentro del frente comercial, nos referimos a las habilidades de negociación con sus dos extremos en la cadena de valor: Proveedores y Clientes.

Como mencionamos en el punto anterior, los proveedores son claves para el modelo de negocios. Por lo tanto, la capacidad de demostrar nuestra propuesta de valor diferenciada y compartir los beneficios que este modelo puede proporcionarles es clave para conseguir las condiciones de precios y financiamiento que son fundamentales para la continuidad del modelo. En este sentido, es necesario desarrollar una agenda de presentación ante los proveedores que resalte los beneficios del modelo y resulte atractiva para capturar su interés.

También es importante lograr que los fabricantes apuesten a la generación de una relación de largo plazo y al crecimiento de nuestro negocio, en vez de buscar solamente incrementar el volumen de forma marginal. Para ellos, el servicio que ofrecemos es del tipo “Boutique” y a cambio de ello, deben estar dispuestos a cedernos un margen interesante que no podríamos obtener solamente por nuestro volumen.

Con respecto a la relación con los clientes, si bien su principal valor esperado es el precio y ese es el atributo que respalda las decisiones, debemos apuntar a una oferta del tipo: “más por menos”, más servicio por menos precio. Solamente con cumplir con las condiciones negociadas de forma constante, sería suficiente para lograr que nos compren. Sin embargo, si agregamos la atención dedicada de un vendedor, que sea el mismo que los visita en cada oportunidad, que los conozca y los respete y que además, comience a entender sus necesidades y particularidades, seguramente logremos consolidar una mayor cantidad de compras de las categorías que manejamos. Debemos apuntar a obtener la compra cuando las condiciones y precios son las mismas.

Actividades Operativas

Todas las promesas que hacemos tanto con nuestros proveedores como con nuestros clientes debemos soportarlas con una eficiencia operativa.

Contar con procesos operativos bien definidos desde la compra de los clientes, la confección de los pedidos y hasta la entrega, soportados con tecnologías básicas deben garantizar al cliente el cumplimiento de las promesas. Nuestro sistema de gestión es accesible desde los celulares de los vendedores, lo que permite que puedan consultar los pedidos de forma online contando con el stock

actualizado, lo que asegura el cumplimiento de “fill rate” y además, permite que la facturación y preparación de los pedidos se maneje y controle de forma sistematizada.

También es importante la correcta gestión del stock de productos que almacenamos en los depósitos, para asegurarnos de no tener “quiebres de stock” que puedan impactar a nuestros clientes. Debemos manejar un stock de seguridad para cada artículo y una frecuencia y confeccionar lotes de pedidos óptimos, para que podamos asegurar a nuestros clientes el surtido de productos completos en cada visita, sin tener excesos de stock que representan capital de trabajo inmovilizado. El equilibrio entre el capital de trabajo propio y las condiciones de financiamiento con los proveedores, son claves para lograr esta eficiencia operativa.

El ruteo de zonas y la confección de frecuencias de visita adecuadas, también permite una gestión logística eficiente y otorga al cliente previsibilidad sobre el servicio.

Cumplidas las premisas operativas mencionadas, los proveedores podrán apreciar la correcta gestión del negocio, lo que les transmitirá seguridad sobre la forma en que están siendo gestionados sus productos.

A esto sumamos la presentación de los reportes mensuales con el comportamiento de sus productos en cada canal y segmento de cliente que nos permite hacer sugerencias de acciones promocionales, ofertas o descuentos para incrementar la performance de sus productos.

También debemos lograr posicionarnos con confianza para ser consultados sobre la mejor forma de lanzar nuevos productos o acciones tendientes a incrementar sus objetivos de ventas particulares, para decidir en conjunto las campañas que sean implementadas.

A.5. Recursos Clave

Los recursos necesarios para atender las actividades clave mencionadas en el apartado anterior son importantes en cantidad y calidad. Para los recursos relacionados con las actividades comerciales es más importante la calidad que la cantidad y para los recursos operativos, la cantidad también juega un papel importante.

La disponibilidad de estos recursos en conjunto asegura que se pueda cumplir con la propuesta de valor de forma consistente, sin poner en riesgo la promesa de servicios. A su vez, transmite seguridad para la gestión eficiente del negocio.

Recursos Humanos

Comenzando por los recursos humanos, es muy importante la calidad de vendedores que podamos atraer, ya que su papel es muy importante en la construcción de relaciones de confianza con los clientes. Es importante que puedan ofrecer el porfolio completo de productos, abarcando las categorías completas y detectando donde estás las oportunidades. No pueden ser simplemente tomadores de pedidos que reciben los pedidos de los productos “estrella” de mayor rotación.

Por las dimensiones del negocio, en esta etapa incipiente, es difícil atraer profesionales o estudiantes, sin embargo, existen personas con vocación comercial que con la formación y entrenamiento que se pueda realizar “*on the job*” pueden adquirir las capacidades necesarias.

Capital de Trabajo

Más allá de las condiciones de financiamiento que se obtengan de los proveedores, es muy importante contar con los inventarios en stock suficientes para poder satisfacer las demandas sin tener quiebres de stock.

Si bien por las condiciones de cobro con que se manejan la gran mayoría de los clientes “pago al contado” y la posibilidad de financiamiento que obtenemos con los proveedores “30 días” en negocio genera una posición de caja positiva. No todos los artículos tienen la misma rotación, no todos los proveedores cumplen con la frecuencia de entrega puntualmente, ante los constantes cambios de precios se presentan frecuentemente oportunidades para hacer compras significativas y otras situaciones de este tipo hacen que el correcto manejo del capital de trabajo sea muy importante para el modelo, ya que permite anticiparse y evitar situaciones de incumplimiento a las expectativas de los clientes.

Encontrar el equilibrio entre las condiciones de pago a proveedores, los valores máximos del crédito negociado con cada proveedor y los niveles de inventarios que es necesario mantener para asegurar la respuesta a los pedidos de los clientes es muy importante para el negocio.

Este recurso permite cumplir con el servicio básico ofrecido a los clientes de forma perdurable en el tiempo, minimizando los riesgos que factores externos a la empresa impacten de forma negativa en el servicio y como consecuencia en la percepción de valor de nuestros clientes.

Ubicación y tamaño del depósito

El depósito es el corazón de cualquier actividad logística. La capacidad de almacenamiento en relación con el volumen de facturación y la ubicación estratégica considerando la zona de distribución son claves para una adecuada operación logística.

El depósito actual se encuentra ubicado en Pilar, sobre la ruta 8. Está en el centro del área geográfica de distribución, que hacia el Oeste se expande hasta Lujan y hacia el Este hasta Zárate.

El local se encuentra en el fondo (pulmón de manzana) tiene una superficie de 500 m² más un espacio para las oficinas de 70m². Cuenta con una entrada amplia con acceso para camiones, que permite que los mismos ingresen hasta la puerta, disminuyendo el esfuerzo de cargas y descargas.

El lote está dividido en 3 unidades, de las cuales por ahora solamente alquilamos una de ellas, con la capacidad de ampliar el contrato a las otras dos restantes en caso de incrementar significativamente los volúmenes de ventas. Para incrementar la capacidad de almacenamiento, fueron colocados “Racks” en las paredes y en el centro, que permiten almacenar productos en la superficie completa.

Al lado del depósito, hay una zona reservada para el armado de los pedidos, donde se dejan preparados los pedidos que se reciben diariamente, para ser entregados al día siguiente. Este espacio de “depósito transitorio” es de suma utilidad para agilizar el proceso de preparación de pedidos.

También existe espacio para realizar oficinas administrativas y comerciales, con salas de reuniones para recibir a clientes y proveedores.

Las características mencionadas del depósito facilitan las actividades logísticas y comerciales de la empresa, que expusimos como actividades claves en el apartado anterior, existiendo también la posibilidad de ampliarse con el crecimiento esperado en el volumen de ventas.

Medios de transporte

Actualmente se cuenta con dos camionetas de propiedad de la sociedad. Un furgón grande modelo Mercedes Benz Sprinter y una furgoneta pequeña modelo Renault Kangoo. Ambos vehículos se encuentran en buen estado y con los services y actividades de mantenimiento al día.

Por el volumen de facturación actual y el trazado de las zonas, estos vehículos resultan suficientes, pero ante una posible expansión geográfica o incremento significativo del volumen de ventas, deberían incorporarse más vehículos.

En casos de picos de demanda, se cuenta con un tercero que realiza los repartos, aunque no con la misma flexibilidad de los vehículos propios. Sin embargo, sirve como alternativa.

Además de los vehículos para el reparto, la empresa cuenta con dos vehículos adicionales para los vendedores. Ante la gran amplitud de la zona geográfica, es importante que los vendedores cuenten con movilidad para cubrir de forma eficiente las zonas que les son asignadas diariamente.

El conjunto de vehículos con que cuenta la empresa responde al volumen actual de demanda, pero deberán incrementarse ante el crecimiento esperado. En la actualidad otorgan a la empresa la comodidad y flexibilidad necesaria para soportar su volumen de operación y cumplir de forma consistente con las entregas establecidas, como parte fundamental del servicio básico ofrecido a nuestros clientes, cuyo cumplimiento constante sienta las bases para la confianza, fidelidad y la generación de relaciones de largo plazo.

A.6. Canales

El servicio ofrecido es justamente un canal en la distribución de los productos fabricados por nuestros proveedores y en cuya cadena de distribución nos insertamos para generar valor de negocio con un servicio especializado.

El canal de ventas es directo, ya que se basa en la confianza de los dueños, encargados y/o compradores de los comercios que atendemos. Si bien existe la posibilidad de tomar pedidos por teléfono o medios digitales, la visita constante y oportuna a los clientes permite capturar al máximo el potencial de ventas, observar las cantidades de productos que mantiene en stock (góndolas y depósitos) y en función a ello, incrementar el volumen de ventas de cada visita, como también ofrecer el porfolio completo de productos, novedades y promociones y detectar oportunidades de negocio aprovechando al máximo la amplitud de las categorías.

Por el tipo de clientes del segmento principal, no puede prescindirse de la visita personalizada.

Los medios digitales, pueden habilitarse como complementarios, principalmente para clientes de los segmentos secundario y terciario, cuyo volumen de compras y frecuencia son menores y la visita de los vendedores es menos eficiente.

Con respecto al servicio de logística en concreto, que es una de las actividades centrales del negocio, la utilización de vehículos propios y personal interno, aseguran la calidad del servicio y el cumplimiento de las condiciones pactadas. Sin embargo, para cubrir excesos de demanda ocasionales y contar con mayor flexibilidad, existe la posibilidad de contratar un tercero que realiza esta actividad.

A.7. Relaciones con los clientes

La construcción de relaciones con los clientes es una actividad central en cualquier tipo de negocio, que toma mayor importancia en los modelos de negocios B2B, donde los clientes están más concentrados.

La forma de construir relaciones efectivas con los clientes en este modelo se basa en la atención personalizada a los comercios, con una frecuencia establecida y sostenida en el tiempo.

Por las características descritas de nuestros clientes principales, el tipo de atención respetuoso y directo es fundamental para la construcción de confianza a largo plazo. Para cumplir con este objetivo, es importante que los vendedores tengan la posibilidad de detectar de forma “online” los productos que se encuentran en el depósito, para maximizar el fill rate. Para ello, desde sus celulares

pueden acceder a los sistemas integrales de gestión donde se tiene acceso a los inventarios actualizados y se pueden tomar los pedidos.

Como forma de pedido complementario, se pueden habilitar el pedido telefónico y a través de medios digitales, pero esto no reemplaza la atención personalizada.

Para mantener satisfechas de forma constante las necesidades de los clientes, es importante que los vendedores tengan herramientas para sorprenderlos. Deben variarse mensualmente las ofertas, acciones promocionales, dinámicas y descuentos, nuevos productos y lanzamientos, manteniendo siempre el liderazgo en costos y la garantía de cumplimiento del servicio básico esperado.

A.8. Fuente de ingresos

La forma de obtener ingresos del negocio es bastante simple y consiste en la reventa y distribución a domicilio de productos de las categorías de limpieza y cuidado personal, de un porfolio variado de marcas y fabricantes.

Las condiciones de venta y entrega habituales consisten en la venta presencial por vendedores en visitas realizadas con una frecuencia establecida y facturación y entrega a las 24hs. En la gran mayoría de los casos el cobro se realiza contra la entrega, aunque existen algunos casos, en que se cobra a 21 días contra el pedido realizado la visita siguiente, sin aplicar ningún tipo de interés por esta condición.

Si bien el precio incluye el costo del transporte desde el depósito hasta el comercio de cada cliente, ese costo no se encuentra discriminado en la factura y forma parte del precio establecido en cada lista.

En los casos en que los clientes requieren pedidos adicionales o urgentes antes de que llegue la fecha pactada para su próxima visita, no existe ningún costo adicional o extra. Aunque implique que el vendedor y el equipo logístico deban salirse de las rutas geográficas establecidas.

Cuando se realizan dinámicas o acciones promocionales impulsadas por los fabricantes, esos descuentos son reintegrados por los proveedores a través de Notas de Crédito. Si estas dinámicas surgen de acciones y/o propuestas conjuntas, el reconocimiento de los descuentos por parte de los proveedores será parcial y la empresa asume dentro de su margen el costo de la acción.

A.9. Estructura de costos

Costos Variables

La mayor parte de los costos son variables y se desprenden de los costos pactados con los fabricantes por los productos que distribuimos, sobre los cuales se confeccionan las listas de precios, que incluyen el mark up, en función a los distintos segmentos de clientes.

Periódicamente los fabricantes realizan promociones y nos otorgan descuentos sobre las listas de precios regulares. Adicionalmente, en determinadas situaciones, podemos acceder a descuentos adicionales en función a la disponibilidad de mercaderías que tienen los fabricantes y el volumen de ventas que deben alcanzar para cubrir sus objetivos. Si bien estos casos son esporádicos y difíciles de predecir, cuando se presenta la oportunidad, impactan directamente en el margen bruto de la operación.

Costos Fijos

El resto de los costos son fijos. Si bien existen varios conceptos, su proporción sobre el valor total es muy inferior a la incidencia de los costos variables. Los podemos dividir en las siguientes categorías:

- *Alquiler del Depósito y Oficinas:* La incidencia de este costo sobre las ventas es muy bajo. Representa actualmente un 2% de la facturación. El 90% de su superficie puede considerarse un costo de logística y el 10% restante donde se mantienen las oficinas como gasto administrativo.
- *Gastos Comerciales:* En este concepto incluimos principalmente los salarios y las cargas sociales de los vendedores, que se compone de un sueldo básico fijo y una proporción variable que se determina en función al cumplimiento de objetivos relacionados con las ventas, principalmente con las cantidades vendidas, pero también se incluyen objetivos cualitativos como el mix de productos vendidos, la cobertura de clientes y cualquier otro objetivo puntual que se desee impulsar.
- *Gastos logísticos:* Aquí podemos incluir todos los costos relacionados con el servicio de distribución como combustible, peajes, mantenimiento de vehículos, seguros, salarios y cargas sociales de los empleados del depósito y distribución, etc.
- *Gastos administrativos:* Aquí se incluyen los gastos de los contadores externos, licencias y mantenimiento del sistema, gastos bancarios y de librería, etc. Su incidencia sobre los costos totales es poco significativa.



Universidad de
San Andrés

IV. Plan de Marketing

A. Marketing Mix

Para describir la estrategia de comercialización del proyecto, vamos a explicar el Marketing Mix a través de las 4Ps¹⁸, que pueden considerarse como las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales. Para ello es totalmente necesario que las cuatro variables del marketing mix se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí.

A.1. Producto

En el apartado anterior, utilizando el modelo *Canvas* hemos descrito las principales características del Servicio principal del proyecto, a través del cual la empresa busca satisfacer las necesidades de sus clientes. Hemos explicado sus dimensiones de “*Servicio Básico*” y “*Servicios Auxiliares*”, habiendo respondido las preguntas fundamentales:

- ¿Qué vendo?
- ¿Qué necesidades satisface mi servicio?
- ¿Qué características tiene mi servicio y cuáles son los beneficios que se obtienen de cada una de ellas?
- ¿Qué valor agregado proporciona mi servicio?

Se han incluido en la explicación los aspectos de “*Servicio Esperado*” y “*Servicio Aumentado*”, que son las bases con que cuenta la empresa para enfrentar la competencia.

El cumplimiento consistente del servicio prometido en tiempo y forma es la base con que utilizará la empresa para generar su imagen y reputación y a partir de ella, la construcción de relaciones de largo plazo con los clientes.

La empresa busca asociar el nombre de la marca “El viento viene” con la garantía del cumplimiento del servicio como valor fundamental, ya que esto permitirá que los clientes no tengan que dedicar tiempo a analizar las distintas opciones de abastecimiento que ofrece la competencia en cada compra, sino que apuesten a una relación de largo plazo, que les asegure que han elegido la mejor opción.

El objetivo de la empresa es lograr el posicionamiento de la marca de la distribuidora por las características del servicio ofrecido, por encima del reconocimiento de las marcas de los productos que ofrece. Es importante ser reconocidos por la marca propia: “El viento viene” y por el valor percibido del servicio, más allá del peso de las marcas de los productos que forman parte del porfolio, ya que estas pueden ir cambiando y renovándose con el paso del tiempo.

Si no se logra esta diferenciación, un cambio en las condiciones negociadas con los fabricantes y un potencial **cambio** de proveedores, podría provocar el cierre del negocio.

A.2. Precio

En los apartados anteriores, hemos explicado cuales son los atributos relevantes para nuestros clientes objetivo y hemos identificado que el liderazgo en precios es la estrategia más adecuada para

¹⁸ McCarthy, 1960

competir en nuestro segmento principal. Para tomar esta definición, hemos evaluado las siguientes cuestiones:

- ¿Qué valor tiene el producto para nuestro cliente?
- ¿Existen unos precios estándar establecidos o fuertemente asumidos por los consumidores para nuestro producto o para productos similares?
- Si bajamos el precio del producto, ¿lograremos realmente conseguir ventaja competitiva en el mercado?

También hemos descrito cual es la estrategia de diferenciación que la empresa tomará para con sus proveedores para obtener la ventaja en costos que necesita para poder ofrecer a los clientes los precios más bajos y obtener aún, un margen atractivo para la existencia del negocio.

Fijación de Precios

La estrategia de fijación de precios de la compañía es aplicar un MarkUp sobre el costo de adquisición para generar listas de precios diferenciadas para cada uno de los segmentos de clientes, basados en los volúmenes habituales que manejan, la frecuencia de compras y la necesidad de fraccionar los bultos en unidades.

Segmento Clientes	Mark Up
PTA: Autoservicios	33%
STA: Farmacias y Perfumerías	38%
TTA: Tradicionales	43%

Sobre estas listas de precios se aplican los descuentos y promociones especiales que se establezcan en conjunto con los fabricantes para estimular las ventas de algún producto o línea en particular, o como consecuencia de la estrategia comercial de la distribuidora cuando los clientes compran en forma conjunta, productos de distintas líneas y de ambas categorías. Mientras mayor sea la variedad de artículos que compran nuestros clientes, más atractivos y competitivos resultaran nuestros precios y mayor el volumen de ventas.

Para capturar nuevos clientes y para aperturas de nuevos comercios, ya se ha establecido con los proveedores un descuento inicial en el primer pedido del 15% sobre la lista de precios acordada, que es asumido íntegramente por el fabricante.

Sensibilidad del precio

Por ser el precio la variable clave para la decisión de compra para nuestros clientes, también es fundamental realizar constantemente estudios de los precios y promociones que ofrecen los competidores (directos e indirectos) ya que es necesario responder a todas sus acciones promocionales con ofertas similares para continuar manteniendo los precios competitivos. La falta de respuesta puede implicar una pérdida significativa en el volumen de ventas.

Entre los productos económicos y de segundas marcas de poca diferenciación, como los que componen el porfolio de la empresa, existe una gran cantidad de alternativas indiferentes para los clientes. Por lo tanto, la sensibilidad del precio de estos productos es mayor y ante incrementos en los precios, los clientes (y consumidores finales) pueden volcarse a productos de menor costo sin ver afectada su satisfacción.

Por este motivo, además de analizar los precios con que otros distribuidores (competidores directos) ofrecen los mismos productos y marcas del porfolio, también es necesario analizar el comportamiento de los precios de los productos sustitutos de otras marcas que compiten con las de nuestros proveedores fabricantes, ya que la demanda también puede volcarse hacia ellas si existen diferencias de precio significativas.

A.3. Distribución - Plaza

En términos generales la distribución consiste en un conjunto de tareas o actividades necesarias para trasladar el producto acabado hasta los diferentes puntos de venta. Al tratarse de una empresa distribuidora, esta actividad es una de sus actividades centrales.

La forma de llegar a nuestros clientes es directamente a través de vendedores dedicados exclusivamente a cada zona. Como fue descrito en el apartado anterior, un valor diferencial para nuestros clientes es la generación de confianza con los vendedores que los atienden. Para ello, es importante, no solo mantener a los vendedores asignados a sus zonas, sino también trabajar en la capacitación constante a los vendedores, para que sus rutinas de ventas sean correctas y no solo sean "tomadores de pedidos" sino que gestionen de forma completa las dos categorías de productos ofrecidas para satisfacer al máximo sus necesidades.

Para que el proceso de ventas mantenga de forma consistente la frecuencia establecida y además se pueda cumplir la promesa de entregar a las 24hs de realizado el pedido, también es muy importante el trazado de rutas de ventas. Se han definido 6 rutas de ventas que permiten cubrir la totalidad de la zona dentro de la frecuencia de compra acordada con los clientes y existe una rutina establecida entre los vendedores y operadores logísticos para atenderlas de forma correcta. *(Anexo 4. Rutas de Ventas de la zona geográfica)*

Estrategia de Distribución: Push

La estrategia *push*, es el esquema de comercialización de la vieja escuela, que implica recorrer todo el territorio, tocar todas las puertas e insistir hasta lograr que "caigan" nuevos clientes. Ya que cuando las ventas son *push* la demanda no está ahí o existe un exceso de oferta, por lo que, se tiene que salir a vender y ejercer presión para cerrar acuerdos con los clientes que los acepten.

Siguiendo esta estrategia, se busca incrementar la cantidad de puntos de venta en donde son ofrecidos todos los productos del porfolio. No existen restricciones sobre las características de los comercios donde ofrecer los productos (como sí sucede en la exclusividad de canales utilizados para vender productos premium de alto valor agregado). Si están dispuestos a comprarlos, son considerados clientes. La decisión de los fabricantes es maximizar su presencia en góndolas, para que estén disponibles para una mayor cantidad de consumidores.

Como los productos que componen el porfolio, en general son de segundas marcas y poco diferenciados, es necesario utilizar este tipo de estrategias de empuje, en conjunto con una estrategia de precios competitivos para lograr incrementar la demanda, que de otra forma, no compraría estos productos.

A.4. Comunicación - Promoción

La comunicación es la herramienta que utiliza la empresa para dar a conocer, como sus productos pueden satisfacer las necesidades de su público objetivo. Si bien podemos encontrar diferentes herramientas de comunicación, por ej: venta personal, promoción de ventas, publicidad, marketing directo y las relaciones públicas, la mejor alternativa suele ser una combinación entre todas ellas.

En servicios de este tipo, el canal de comunicación más efectivo para transmitir el mensaje a los clientes potenciales es la utilización de fuerza de ventas y la aplicación de promociones y descuentos comerciales.

Apuntamos a que la forma principal en que los clientes se enteren de las novedades, por ejemplo en el incorporación de nuevos productos al porfolio, cambios en los precios, nuevas promociones y descuentos, etc, sea a través de la visita presencial de su vendedor asignado. Con quien ya está acostumbrado a tratar y ha desarrollado ciertos lazos de confianza (este es el mejor recurso que tenemos para asegurar el correcto entendimiento del mensaje).

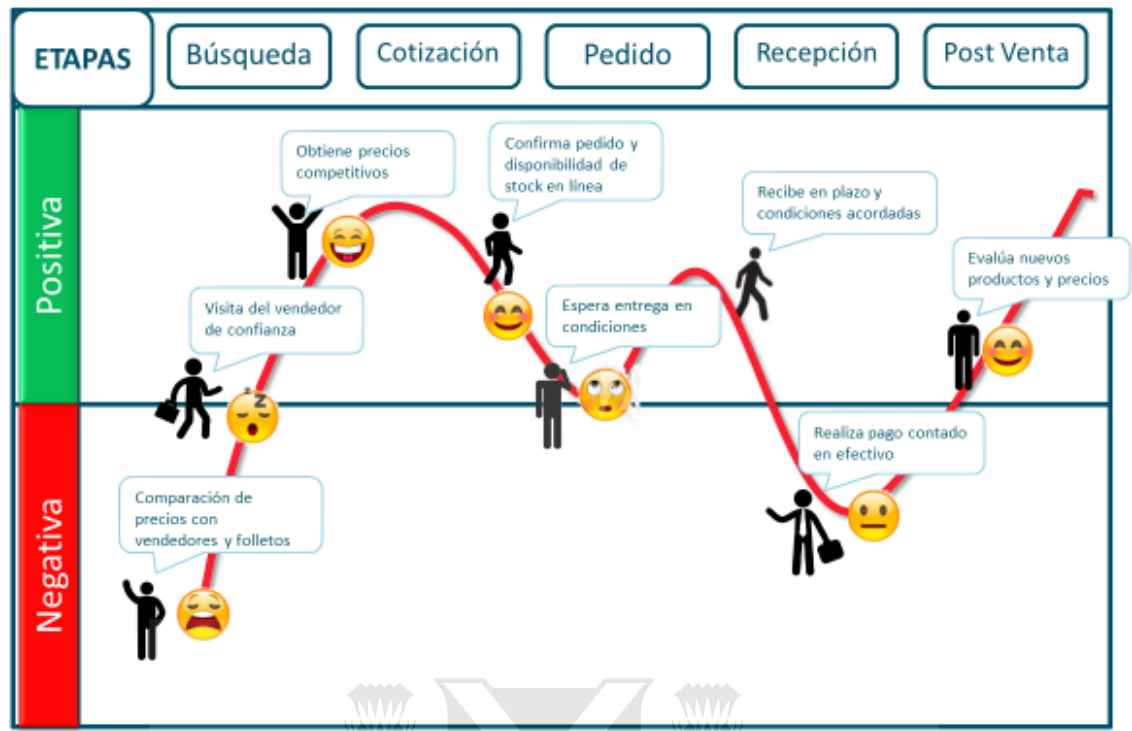
Como complemento a la visita comercial para lograr que el mensaje sea transmitido también a los demás empleados de nuestros clientes y tal vez, incluso a los dueños que no participan de la operación diaria del local, desarrollaremos algunas herramientas complementarias:

- Folletos promocionales: Esta herramienta es muy utilizada por los Supermercados Mayoristas y Minoristas. Semanalmente realizan impresiones de sus ofertas y promociones específicas, que son repartidas en las tiendas. También pueden distribuirse en formato digital para los clientes que ya se encuentran registrados.
- Página Web: Se realizará el desarrollo de una página institucional de la distribuidora, con información básica sobre la empresa, historia y modalidad de trabajo, con el objetivo de capturar no solo nuevos clientes, sino también ofrecer el servicio a potenciales proveedores. A través de esta página, también serán actualizadas las promociones.

A. Customer Journey Map

El Customer Journey es una herramienta que nos muestra la suma total de las experiencias que los clientes tienen al interactuar con nuestra empresa. Una forma de diferenciarse de la competencia es aumentar la comprensión de lo que los clientes experimentan cuando interactúan con la empresa. Esto abre caminos para poder llevar a cabo mejoras e innovaciones eficaces a nuestros productos y servicios.

Con el customer journey map tendremos visibilidad de las diferentes etapas de la experiencia del cliente con la empresa y las respuestas que genera la experiencia. También identifica posibles diferencias entre lo que los clientes necesitan o esperan de la empresa y lo que estamos ofreciendo.



B. Ciclo de vida del cliente

Como se mencionó con anterioridad el objetivo de la empresa es desarrollar relaciones de largo plazo con los clientes.

Para atraer nuevos clientes es necesario realizar descuentos iniciales significativos para que obtenga un beneficio adicional de tenernos como proveedores.

Una vez realizada y entregada la primera compra, es fundamental la confianza que pueda construir el vendedor, que comienza con el cumplimiento consistente de las condiciones de entrega pactadas.

A medida que crece la confianza con la empresa, el vendedor le ofrecerá artículos de todo el porfolio de productos y de ambas categorías. Es por ello que existen estrategias comerciales más agresivas para sumar productos al porfolio que compran los clientes actuales.

A su vez, también es parte de la propuesta de valor para los clientes, la renovación del porfolio incorporando nuevos productos de calidad y precio atractivos para su público objetivo.

V. Equipo Emprendedor

El equipo emprendedor está compuesto por dos socios con distintas profesiones y con perfiles complementarios, que comparten una visión conjunta sobre la oportunidad de negocio y el futuro de la empresa.

Socio Comercial: Licenciado en Marketing y con una trayectoria de más de 15 años dirigiendo equipos de ventas en una de las mayores empresas multinacionales de Consumo Masivo, de la categoría de alimentos y bebidas.

Posee una sólida experiencia en el desarrollo de canales de distribución indirecta, y participado activamente en proyectos de integración entre las distribuidoras y los fabricantes. También ha delineado estrategias de ventas para las distintas categorías de productos de la empresa, por lo que su visión es clave para la generación de propuestas comerciales a los fabricantes.

Hace decidió dejar la relación de dependencia y comenzar este proyecto, que comenzó hace 3 años, y desde entonces ha logrado un ritmo de crecimiento exponencial, tanto en facturación como en cantidad de clientes y productos del porfolio. Como muchas PyMes se encuentra en un momento de quiebre donde para continuar creciendo a este ritmo, debe profesionalizar la gestión del negocio, incrementar la estructura y realizar nuevas inversiones.

Socio Operaciones: Contador Público y MBA, con una trayectoria de más de 10 años en una empresa multinacional líder en la industria de Comidas Rápidas, encargado de la gestión del Portfolio de los Proyectos Estratégicos de la Compañía.

He liderado distinto tipo de proyectos de implementación de sistemas y procesos operativos para mejorar la eficiencia de los restaurantes y de las distintas áreas de staff que dan soporte a la operación. Esta posición me permitido realizar proyectos con impactos en las distintas áreas de la compañía. Para destacar los proyectos que mayor relación tienen con el negocio de la Distribución, puedo mencionar el “start up” del área de Compras Indirectas Centralizadas para todas las divisiones de la compañía y ha diseñado e implementado el proceso de compras directas (insumos productivos) y la administración de los inventarios de insumos de los restaurantes.

Después de realizar el MBA siento la motivación por emprender un negocio propio y salir de la relación de dependencia. Tengo la experiencia para eficientizar la gestión operativa de la distribuidora y la visión de continuar el ritmo de crecimiento, capitalizando las oportunidades que están presentes en el mercado.

Estructura Directiva y Organización Societaria

Desde sus inicios la empresa se constituyo a través de una SRL en la cual estaré ingresando como asociado, con un 50% de participación, aportando a cambio el capital necesario para soportar la primera etapa del plan de crecimiento.

El Directorio está conformado por los dos socios y fue establecida una rutina de reuniones periódicas donde realizamos la planificación estratégica y monitoreamos la performance y el cumplimiento de los objetivos.

Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo actual con que cuenta la empresa está compuesto por:

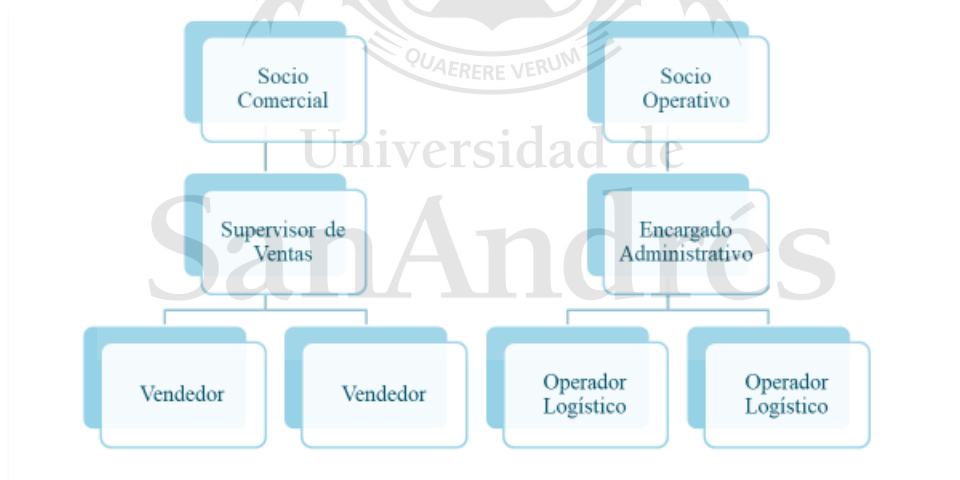
- **Fuerza de Venta:** Son dos vendedores que fueron capacitados de forma intensiva por el Socio Comercial. Uno de ellos comenzó a los inicios del proyecto (año 2015) y el segundo cuenta con un año de experiencia en la empresa. Su remuneración está compuesta por un sueldo fijo y una remuneración variable basada en el cumplimiento de objetivos fijados.

Dentro del programa de objetivos se incluye “variables duras” como el volumen de ventas y crecimiento en cantidad de clientes, etc. y otras variables cualitativas, como la cantidad de productos que compra cada cliente.

- **Depósito y Logística:** Son dos operarios que se encargan de la preparación de los pedidos, la recepción de mercaderías y la distribución de los productos a los clientes. Uno de ellos trabaja en la compañía hace dos años y el segundo fue incorporado recientemente. Ambos reciben una remuneración fija.

La estructura prevista para la primera etapa del plan de crecimiento prevé la contratación de un Supervisor de Ventas (Key Account Manager) y de un Encargado Administrativo, que se encargue del procesamiento de los pedidos, la facturación a clientes y la administración contable en general.

El principal motivador para atraer talentos en estas posiciones es el potencial de crecimiento que tiene la empresa y la posibilidad de contribuir con ideas propias en esta etapa de profesionalización y también vamos a implementar un programa de remuneración variable atado a la performance y cumplimiento de objetivo individuales y del negocio en general.



VI. Plan de Operaciones

A. Localización de la empresa

Desde sus inicios, la empresa se encuentra ubicada en la Localidad de Pilar. Posee un inmueble alquilado, que se utiliza como depósito y oficinas administrativas y comerciales. La ubicación del depósito en el centro de la zona de alcance es fundamental para la actividad logística, ya que se utiliza como la “base de operaciones” donde se concentran los vendedores para planificar las rutas antes de comenzar el día de ventas, se reciben y confeccionan los pedidos y posteriormente se cargan los camiones para realizar las entregas.

En la escala actual, es fundamental que las oficinas comerciales y administrativas estén en el mismo inmueble. Estar cerca del negocio es fundamental. Tener las salas de reuniones en el mismo local, también ayuda a los proveedores que se allí se reúnen a visualizar el volumen de operación, la organización de las actividades y el profesionalismo en la gestión, todos ellos, componentes clave de la propuesta de valor hacia ellos, como socios estratégicos clave para la existencia del negocio.

B. Procesos Operativos

Los procesos operativos clave para el negocio son:



Proceso de Abastecimiento:

Este proceso comienza con la búsqueda y negociación de condiciones con proveedores que posean productos del calibre necesario para aportar valor para nuestros clientes, haciendo un correcto “fit” con el tipo de comercios que abastecemos y los distintos perfiles de consumidores que los visitan. Considerando los distintos segmentos de clientes que atendemos, es importante y estratégica la composición del portafolio de productos para satisfacer sus diversas necesidades.

Una vez negociadas las condiciones con el proveedor, se debe realizar una proyección de las ventas del mensuales y en función a ellas determinar el mix de productos, presentaciones y cantidades que se comprarán en el primer pedido para comenzar a operar. La estimación de la primera compra se realiza partiendo del conocimiento del mercado y los clientes y de las expectativas del proveedor en función al market share de sus productos. De todas formas, a medida que consolida la experiencia sobre estos productos, se afinan las expectativas de demandas y los lotes óptimos de pedido de cada producto.

Cuando se reciben las mercaderías se almacenan en el depósito seleccionando la mejor ubicación en función a sus características de volumen, peso y rotación y quedan listas para ser “pickeadas” cuando se reciben los pedidos de venta.

Una última actividad importante, antes de poder comenzar a ofrecer los productos por primera vez, es el alta en el sistema de los nuevos artículos, con sus correspondientes costos unitarios y márgenes que se deben aplicar para ubicar en cada una de las listas de precios.

Los puntos más importantes de este proceso para detectar cuellos de botella son:

- Lote óptimo de compra en función a la rotación mensual de los productos, frecuencia de entrega y capacidad de almacenamiento del depósito.

- Ubicación estratégica en el lay out del depósito para facilitar la confección de pedidos

(Anexo 5. Diagrama de flujos. Proceso de abastecimiento)

Proceso de Ventas

El diseño de este proceso se realizó al inicio del proyecto, cuando se trazaron las rutas de ventas y se diagramaron los días y frecuencia de visitas para cada localidad considerando las distancias físicas y la cantidad de puntos comercios existentes en cada localidad. En función al feedback diario de los vendedores se analizan y realizan ajustes cuando se considera necesario.

El proceso diario de ventas comienza con la planificación del día, cuando cada vendedor en función a la ruta que tiene asignada analiza los clientes que debe visitar y cuáles fueron las compras que realizaron en las últimas visitas, para saber con anticipación cuales son los productos que siempre compran, en que volúmenes y cuáles son las oportunidades que debemos ofrecerle para incrementar las ventas.

Luego salen de las oficinas y hacen el recorrido diagramado visitando a todos los clientes y recorriendo las zonas para verificar la apertura de algún nuevo comercio. Si bien la visita puntual con cada cliente puede ser variable por sus distintas características, nivel de confianza, etc. Es muy importante que respeten un “protocolo” que es lo que permitirá generar la confianza que definimos como la base de la relación.

En el comercio del cliente, actualmente toman los pedidos y los comunican por teléfono/whatsapp al depósito para que los operadores logísticos pueden prepararlos, pero una de las innovaciones importantes, es la compra de un nuevo módulo del sistema integrado de gestión que permite al acceso al mismo en forma remota desde el celular. Esto permitirá que se consulten los precios y disponibilidad de stock en línea y además que lleguen al depósito de forma automática para el picking y para su posterior facturación, que hoy también es realizada de forma manual.

Los puntos más importantes de este proceso para detectar cuellos de botella son:

- La cantidad de clientes activos por cada ruta. Es importante que las rutas comerciales estén bien diagramadas para que alcance el tiempo disponible para visitar a todos los clientes en el día, según la frecuencia establecida.
- Cantidad de vendedores necesarios para atender la zona y los medios de transporte necesarios para optimizar los tiempos en que se cubren las zonas.
- Falta de disponibilidad de productos (quiebres de stock) que impidan capturar ventas mayores. Si bien es un error en el proceso de estimación de demanda y abastecimiento, puede provocar pérdida de ventas.

(Anexo 6. Diagrama de flujos. Proceso de ventas)

Armado de pedidos y Distribución

Diariamente a medida que se reciben los pedidos (actualmente por teléfono/whatsapp y posteriormente directamente a través del sistema) se realiza el “Picking”, se empaquetan los pedidos y se ordenan según orden de llegada (los pedidos pequeños se colocan en bolsas o cajas y los más grandes con film de embalaje), ya que generalmente se sigue la misma ruta y orden para las ventas que para su posterior entrega. Se imprime la factura y se dejan preparados en un área específica para cargar en las camionetas cuando vuelven de su recorrido (generalmente se realiza en dos turnos diarios, mañana y tarde, recargando al mediodía).

Por la mañana comienzan las entregas de los pedidos del día anterior siguiendo las rutas de ventas. En cada comercio entregan las mercaderías, controlan en conjunto con el cliente contra la factura y realizan el cobro en efectivo.

Los puntos más importantes de este proceso para detectar cuellos de botella son:

- Tiempo requerido para confección de pedidos y carga de las camionetas, para minimizar el tiempo en que se encuentran paradas para la recarga.
- Cantidad de entregas por ruta, en función a la extensión geográfica y los tiempos que toman el recorrido y las descargas.
- Cantidad de vehículos necesarios para cubrir todas las entregas dentro del plazo de 24hs establecido.

(Anexo 7. Diagrama de flujos. Proceso de armado de pedidos y entrega)

C. Plan de Implementación

El plan de implementación consta de 3 etapas. Cada una de ellas tiene un objetivo definido, un período de tiempo y un plan de acciones e inversiones necesarias para alcanzarlos.

Primer Etapa.

- **Objetivo:** Optimizar la operación actual, manteniendo la misma zona, los mismos proveedores y equipo de trabajo.
- **Facturación Mensual Proyectada:** \$1.500.000 a \$2.000.000
- **Plazo:** Mayo 2018-Diciembre 2018
- **Principales Acciones:**
 - o Incrementar capital de trabajo: Mercaderías en inventario, para evitar quiebres de stock.
 - o Aportar mayor movilidad para vendedores: Compra de un vehículo
 - o Incrementar la capacidad de almacenamiento y operación del depósito a través de la instalación de “racks” para almacenamiento vertical de mercaderías y la compra de una “zorra hidráulica” para tener mejor acceso a las mercaderías almacenadas en altura.
 - o Desarrollar la imagen de la marca, logo, pagina web, etc.
 - o Contratación módulo de sistema de facturación mobile

Primer Etapa: May-18 a Dic-18

	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Compra de mercaderías	■							
Comprar Vehículo	■							
Mejoras depósito	■							
Diseño imagen visual de la marca		■	■					
Desarrollo Página Web			■	■				
Contratación sistema de pedidos Mobile					■			

Segunda Etapa.

- **Objetivo:** Incrementar el volumen del negocio en zona actual y generar un porfolio más robusto para expandirse de zona geográfica con un volumen y oferta más interesante.
- **Plazo:** Enero 2019-Diciembre 2019
- **Facturación Mensual Proyectada:** \$2.000.000 a \$5.000.000

- **Principales Acciones:**

- Reforzar la estructura operativa/administrativa y de ventas: Contratar un supervisor de ventas y un encargado administrativo.
- Mejorar la relación y condiciones con los proveedores actuales: Proveedores de Nivel 2 (Estrella, Algabo, Suiza), a través de la oferta de reportes con información sobre el comportamiento de sus productos en la zona y propuestas de descuentos conjuntos para potenciar sus ventas.
- Incrementar el porcentaje de ventas de los productos Nivel II en los clientes actuales, hasta que alcancen a representar el 50% de la facturación total.
- Incrementar la cantidad de clientes en la zona actual (*). Objetivo de cobertura: Autoservicios: 60%, Farmacias y Perfumerías 15% y Tradicionales 5%. Esto implica duplicar la cantidad de clientes.
- Incrementar el porfolio de productos para balancear las categorías de cuidado personal y limpieza (*). Comenzar relacionamiento con proveedores preseleccionados: Grupo Queruclor, Guma y Reckitt Benckiser.

Segunda Etapa: Ene-19 a Dic-19

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Contratación Personal	■											
Capacitación nuevo personal		■	■	■								
Remodelación oficinas				■	■	■						
Negociación con proveedores actuales	■	■	■	■	■	■						
Negociación con nuevos proveedores				■	■	■						
Incrementar cantidad de clientes		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Incrementar ventas productos 2do nivel		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Búsqueda nuevo personal										■	■	■

Tercer Etapa.

- **Objetivo:** Expansión geográfica hacia zona Oeste: Localidades Hurlingham, Ituzaingó, Morón, Moreno, Merlo y San Miguel. El objetivo de cobertura inicial para el primer año, es del 24% para los Autoservicios, 6% para Farmacias y Perfumerías y 1% para comercios tradicionales (*).
- **Facturación Mensual Proyectada:** \$5.000.000 a \$10.000.000
- **Plazo:** Enero 2020-Diciembre 2020
- **Principales Acciones:**
 - Contratación y capacitación de personal adicional: 2 vendedores y 2 empleados para logística de transporte y depósito para comenzar a operar en la zona.
 - Ampliación del depósito actual, contratando módulos adicionales del mismo inmueble, o contratación de un segundo depósito más cerca de la zona.
 - Compra de dos vehículos adicionales para vendedores y logística.

Tercer Etapa: Ene-20 a Dic-20

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Renegociación de condiciones con proveedores	■	■	■									
Contratación Personal		■	■									
Capacitación nuevo depósito		■	■	■								
Ampliación nuevo depósito			■	■	■							
Compra nuevos vehiculos			■	■								
Exploración de nueva zona			■	■	■	■						
Armado de rutas						■	■					
Apertura nuevos clientes							■					
Inicio Operación nuevas rutas							■	■	■	■	■	■

Cuarta Etapa.

- **Objetivo:** Estabilización de la operación en zona Oeste con el objetivo de alcanzar los porcentajes de cobertura definidos como objetivo para esta zona (*): Autoservicios 50%, Farmacias y Perfumerías 15% y comercios tradicionales 5%. Esta zona es más grande, por lo tanto se requiere una mayor estructura de ventas y logística para abastecerla.
- **Facturación Mensual Proyectada:** \$8.000.000 a \$10.000.000
- **Plazo:** Enero 2021-Diciembre 2021
- **Principales Acciones:**
 - o Estabilizar la operación en la nueva zona.
 - o Contratación y capacitación de personal adicional: 2 vendedores y 2 empleados para logística de transporte y depósito.
 - o Compra de dos vehículos adicionales para vendedores y logística.
 - o Incrementar la cantidad de clientes en la nueva zona, hasta cubrir el objetivo de participación para cada segmento.

Cuarta Etapa: Ene-21 a Dic-21

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Contratación Personal	■											
Capacitación nuevo personal		■	■	■								
Compra nuevos vehiculos			■	■	■							
Incrementar cantidad de clientes nueva zona	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

(*) Los cálculos realizados en este apartado, corresponden al Escenario Neutro de porcentaje de cobertura de clientes por segmento y estimación del valor de compra promedio de cada segmento, que se definió en el apartado de Definición del Mercado.

VII. Requerimiento de inversión y resultado económico-financiero

A. Contexto Macro y Microeconómico

Como fue mencionado en el análisis PEST, las proyecciones de la economía argentina para el próximo año no son buenas. Se estima una disminución del PBI de -1,6% y una inflación del 20,2%. Con respecto al tipo de cambio, creemos que después de la fuerte devaluación ocurrida en el segundo semestre del año y en un contexto de año electoral no debería haber repetirse durante 2019.

A pesar de estas estimaciones, creemos que tanto las empresas nacionales de segundas marcas como el canal de comercios de los distintos segmentos de nuestro mercado objetivo, mantendrán (o incluso podrían incrementar) sus operaciones y su participación sobre el total del mercado, a pesar del contexto de crisis. Creemos que se mantendrá la tendencia actual de los consumidores que están volcándose hacia marcas más económicas y a realizar compras por cercanía en este tipo de comercios.

La desaceleración de la inflación y una menor devaluación, deberían empujar una mayor estabilidad en los precios y costos del sector, en los salarios y en los niveles de ingreso y consumo de la población.

El plan consiste en el incremento gradual del porcentaje de cobertura y cantidad de clientes de los distintos segmentos a través del ingreso e intensificación de las ventas en ambas zonas geográficas. Proyectamos incrementar gradualmente la cantidad de clientes atendidos y en consecuencia los volúmenes de facturación, hasta conseguir la cobertura por segmento y en consecuencia la cantidad de clientes, que fue definida como objetivo para cada etapa:

	1 ^{er} Etapa: Zona Actual				2 ^{da} Etapa: Zona Actual			
	Zona Norte				Zona Norte			
	% Cobertura		Cantidad		% Cobertura		Cantidad	
PTA Autoservicios	30%		133		60%		265	
STA Farmacias y Perfumerías	10%		47		15%		70	
TTA Tradicionales	2%		103		5%		257	
TOTALES			282				592	

	3 ^{er} Etapa: Zona Actual + Nueva Zona					4 ^{ta} Etapa: Zona Ampliada				
	Zona Norte		Zona Oeste		TOTAL	Zona Norte		Zona Oeste		TOTAL
	% Cobertura	Cantidad	% Cobertura	Cantidad		% Cobertura	Cantidad	% Cobertura	Cantidad	
PTA Autoservicios	60%	265	24%	204	469	60%	265	40%	340	605
STA Farmacias y Perfumerías	15%	70	6%	54	125	15%	70	10%	91	161
TTA Tradicionales	5%	257	1%	124	381	5%	257	2%	207	464
TOTALES		592		383	975		592		638	1230

B. Modelo de Generación de Beneficios

B.1. Estimación de Ventas

Para estimar los ingresos mensuales para cada etapa del proyecto partimos del escenario real de facturación obtenido en 2018 (escenario conservador) y asumimos los niveles de cobertura, cantidad de clientes atendidos y valores de compra promedio por segmento, que fueron definidos en el Escenario Neutro, del apartado de dimensión del mercado.

Partiendo de las premisas expuestas de ese escenario para el primer año del proyecto, estimamos el crecimiento derivado de las acciones planificadas para cada etapa y sus expectativas.

Primera Etapa:

- Incremento de la cantidad de clientes de los 3 segmentos, manteniendo los valores promedio de facturación del último año para cada segmento.

Segunda Etapa:

- Incremento de la cantidad de clientes de los 3 segmentos, alcanzando el nivel de cobertura establecido como objetivo para cada segmento.
- Incremento del valor promedio de compra por clientes de cada segmento, como resultado de la mayor cobertura de todos los productos del portafolio (marcas de proveedores de Nivel II y Nivel III) y la incorporación de nuevos productos al portafolio.
- Estimamos un crecimiento en el valor promedio de compra de cada segmento del 50% con respecto a los valores actuales.

	1 ^{er} Etapa: Zona Actual			2 ^{da} Etapa: Zona Actual		
	Zona Norte			Zona Norte		
	Cantidad	Fc. Prom.	Facturación	Cantidad	Fc. Prom.	Facturación
PTA Autoservicios	133	\$ 9.900	\$ 1.312.740	265	\$ 14.850	\$ 3.938.220
STA Farmacias y Perfumerías	47	\$ 5.000	\$ 234.500	70	\$ 7.500	\$ 527.625
TTA Tradicionales	103	\$ 1.250	\$ 128.300	257	\$ 1.875	\$ 481.125
TOTALES	282	\$ 5.939	\$ 1.675.540	592	\$ 8.354	\$ 4.946.970

Tercer Etapa:

- Expansión geográfica hacia la zona Oeste. La introducción del servicio en esta nueva zona, prevé una cobertura inicial baja y un crecimiento moderado, hasta llegar al objetivo de cobertura, que en esta zona, por su tamaño y nivel de atomización, será menor que el objetivo establecido para Zona Norte.
- Continuamos incorporando nuevos productos al portafolio e incrementando la cantidad de artículos que compran nuestros clientes. Como resultado estimamos un crecimiento del valor de compra promedio por segmento del 25% con respecto al año anterior.

	3 ^{er} Etapa: Zona Actual + Nueva Zona						
	Zona Norte			Zona Oeste			TOTAL
	Cantidad	Fc. Prom.	Facturación	Cantidad	Fc. Prom.	Facturación	
PTA Autoservicios	265	\$ 18.563	\$ 4.922.775	204	\$ 18.563	\$ 3.784.273	\$ 8.707.048
STA Farmacias y Perfumerías	70	\$ 9.375	\$ 659.531	54	\$ 9.375	\$ 510.633	\$ 1.170.164
TTA Tradicionales	257	\$ 2.344	\$ 601.406	124	\$ 2.344	\$ 291.063	\$ 892.470
TOTALES	592	\$ 10.443	\$ 6.183.713	383	\$ 11.989	\$ 4.585.969	\$ 10.769.682

Cuarta Etapa:

- Estabilización de la operación en zona Oeste y crecimiento gradual de la cobertura y cantidad de clientes activos, hasta cubrir el objetivo establecido para cada segmento.
- Continuamos incorporando nuevos productos al portafolio e incrementando la cantidad de artículos que compran nuestros clientes. Como resultado estimamos un crecimiento del valor de compra promedio por segmento del 25% con respecto al año anterior.

	4 ^{ta} Etapa: Zona Ampliada						
	Zona Norte			Zona Oeste			TOTAL
	Cantidad	Fc. Prom.	Facturación	Cantidad	Fc. Prom.	Facturación	
PTA Autoservicios	265	\$ 23.203	\$ 6.153.469	340	\$ 23.203	\$ 7.883.902	\$ 14.037.371
STA Farmacias y Perfumerías	70	\$ 11.719	\$ 824.414	91	\$ 11.719	\$ 1.063.819	\$ 1.888.233
TTA Tradicionales	257	\$ 2.930	\$ 751.758	207	\$ 2.930	\$ 606.382	\$ 1.358.140
TOTALES	592	\$ 13.054	\$ 7.729.641	638	\$ 14.986	\$ 9.554.103	\$ 17.283.744

B.2. Proyección Cuadro de Resultados

Para proyectar los resultados esperados para cada etapa y completar los Estados de Resultados (P&L) vamos a considerar todos los demás costos fijos y variables, que deben incurrirse para la operación de la distribuidora, detallando los principales conceptos de Gastos Comerciales, Gastos Logísticos y Gastos Administrativos. También vamos a considerar las depreciaciones y los impuestos (IVA + Impuesto a las Ganancias).

La información correspondiente al año 2018 contiene los datos reales obtenidos por el negocio piloto, con mayor foco y detalle desde el mes de Mayo, que fue el momento en que se conformó la sociedad y se inició el presente trabajo.

		2018									
		Ene-Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Ingresos											
Total Ingresos		4.200	1.336	1.255	1.490	1.609	1.700	1.773	1.859	1.986	17.208
Margen Bruto											
Autoservicios	33%	1.155	363	334	404	425	437	466	480	506	4.570
F&P	38%	114	47	43	48	54	84	72	80	92	634
Tradicional	43%	172	49	56	61	76	67	74	83	91	728
Impuestos Sobre Ventas	21%	- 275	- 88	- 83	- 98	- 106	- 112	- 117	- 123	- 132	- 1.133
Dinámicas y Promociones		- 130	- 41	- 39	- 46	- 50	- 53	- 55	- 58	- 62	- 534
Utilidad Bruta		1.036	329	311	368	400	422	440	462	495	4.264
<i>Contribución Marginal</i>		25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Gastos											
Subtotal Gs Comerciales		- 298	- 74	- 72	- 78	- 81	- 83	- 86	- 88	- 91	- 950
Subtotal Gs Logísticos		- 291	- 75	- 71	- 73	- 74	- 94	- 103	- 98	- 99	- 980
Subtotal Gs Administrativos		- 419	- 106	- 106	- 102	- 112	- 106	- 107	- 116	- 111	- 985
EBITDA		28	75	63	115	132	139	144	160	194	1.350
<i>Resultado s/ventas</i>		1%	6%	5%	8%	8%	8%	8%	9%	10%	8%
Depreciaciones											- 149
EBIT											1.201
Impuesto Opreativo											- 420
Resultado Neto											781

(*) Contiene datos reales hasta el mes de noviembre y proyectada la información de Diciembre

(Anexo 8. Cuadro de Resultados 2018, abierto por concepto)

A partir del año 2019, se consideró el nuevo rumbo estratégico y las acciones definidas dentro del presente trabajo y se estimaron los resultados esperados, proyectando los efectos de dichas acciones y de las inversiones enumeradas en el plan de implementación. Esta proyección también se hizo bajo las premisas del Escenario Neutral, en cuanto a la cobertura del mercado objetivo y cantidad de clientes que serán atendidos dentro de cada segmento y a la composición del portafolio de productos y su volumen de compras de todos los artículos ofrecidos, elevando el monto de compra promedio.

		2018	2019	2020	2021
Ingresos					
Total Ingresos		17.208	37.567	79.645	163.194
Margen Bruto		-	-	-	-
Autoservicios	33%	4.570	9.869	21.049	43.641
F&P	38%	634	1.523	3.251	6.757
Tradicionales	43%	728	1.571	3.141	5.663
Impuestos Sobre Ventas	21%	- 1.133	- 2.477	- 5.129	- 10.007
Dinámicas y Promociones		- 534	- 1.167	- 3.019	- 8.409
Utilidad Bruta		4.264	9.319	19.294	37.644
<i>Contribución Marginal</i>		25%	25%	24%	23%
Gastos					
Subtotal Gs Comerciales		- 950	- 2.262	- 4.503	- 7.713
Subtotal Gs Logísticos		- 980	- 1.885	- 4.569	- 8.609
Subtotal Gs Administrativos		- 985	- 2.135	- 2.998	- 4.358
EBITDA		1.350	3.037	7.224	16.964
<i>Resultado s/ventas</i>		8%	8%	9%	10%
Depreciaciones		- 149	- 189	- 729	- 979
EBIT		1.201	2.848	6.495	15.985
Impuesto Opreativo		- 420	- 997	- 2.273	- 5.595
Resultado Neto		781	1.851	4.222	10.390

(*) Contiene datos reales hasta el mes de noviembre y proyectada la información de Diciembre

(Anexos 9, 10 y 11, Apertura de cuadros de resultado 2019, 2020 y 2021)

Podemos observar que a medida que se incrementa el volumen, la contribución marginal pierde algunos puntos ya que para incrementar la cobertura y cantidad de clientes es necesario hacer mayores descuentos y promociones, tanto individuales, como por la compra de productos de todas las líneas del porfolio. En contraposición, el margen de EBITDA crece levemente, por la mayor absorción de costos fijos y obtención de economías de escala, a medida que se incrementa el volumen de ventas.

La rentabilidad operativa resultante del proyecto nos resulta sumamente interesante y podemos comprobar su razonabilidad, comparando el margen resultante, con el promedio de esta industria.

Para la confección de los Estados de Resultados adjuntos, se tomaron las siguientes premisas:

- Los valores están expresados en moneda nacional (en miles de pesos argentinos) constantes. Es decir, sin prever ajustes por inflación en los flujos de ingresos ni egresos.
- Los conceptos de gastos variables se estimaron como porcentajes sobre los valores de ventas.

- Los conceptos de costos fijos, cuyo valor no está asociado a las ventas, no fueron ajustados anualmente por efectos de la inflación. Si contemplan pequeños incrementos relacionados con el mayor volumen de operación, que seguramente genere la necesidad de ajustarlos.

C. Requerimientos de Inversión y Financiamiento

La estrategia corporativa seleccionada por la empresa en esta etapa inicial es de Crecimiento Orgánico a través de la reinversión de utilidades. Debido al gran nivel de incertidumbre por que atraviesa el país, explicado en el análisis PEST y a las altas tasas de interés que deberían soportar las PYMES para tomar créditos bancarios, la empresa no quiere asumir ese nivel de riesgos y además, su estructura de costos tampoco podría absorber los inmensos flujos de intereses que los tipos de deuda disponibles podrían generar.

Considerando esta estrategia como base, se definió un plan de implementación gradual, para que el ritmo de crecimiento sea controlado y no se requiera el acceso a fuentes de financiamiento externo. Si el contexto macroeconómico del país mejora y comienza a existir disponibilidad de crédito a tasas razonables, podría tomarse un crédito, acelerar el ritmo de crecimiento establecido en el plan y aprovechar el escudo fiscal de los intereses y disminuir el pago del Impuesto a las Ganancias.

Las inversiones necesarias para la primera etapa del proyecto durante el año 2018, ya fueron efectivamente realizadas por el nuevo socio ingresante como aporte de capital inicial, igualando así el 50% de la participación de las cuotas partes de la SRL.

En función a esta estrategia mencionada detallamos el plan de inversiones requerido para cada etapa, que totaliza la suma de **\$5.4 Millones** a desembolsar en forma sucesiva en un período de 4 años.

Primer Etapa:

- **Compra de Mercaderías:** Si bien existen acuerdos de crédito con los proveedores más importantes (pago a 30 días), para comenzar a trabajar con nuevos proveedores nacionales, que todavía no conocen a la empresa, es necesario hacer una compra inicial de mercaderías, hasta que se obtiene la confianza para habilitar la línea de crédito. Esta compra inicial es la que permite comenzar a incorporar nuevos productos al porfolio hasta que se establece y estabiliza el monto de crédito necesario para soportar el volumen de demanda de estos productos en el canal.
- **Vehículo para vendedores:** Para optimizar las rutas comerciales que realizan los vendedores, es fundamental que puedan contar con un vehículo a su disposición. Esto permite una mayor cobertura de las zonas en tiempos más eficientes.
- **Diseño Imagen Visual de la marca y Pagina Web:** Para llevar adelante la estrategia comercial con proveedores y obtener acuerdos de exclusividad para distribuir sus productos, es importante generar identidad de marca. Un buen comienzo es el diseño de un logo y un manual de marca y posteriormente una página web tipo “landing page” para que los proveedores puedan conocer a la empresa, sus principales productos y zonas de distribución, su visión, misión y valores, etc. Es parte de la imagen de profesionalismo que la distribuidora debe dar para convencer a potenciales nuevos proveedores. Si bien la búsqueda de nuevos proveedores se realiza en la etapa posterior, es necesario ir preparándose para esa instancia.

- **Contratación del Sistema Mobile:** Para cumplir el objetivo de las primeras dos etapas, es fundamental mejorar los procesos operativos de “back office” de la distribuidora que permitan operar de forma eficiente, para cumplir de forma consistente con la promesa de servicio y entregar a las 24hs de realizado el pedido y sin falta de artículos por quiebres de stock. Para ello, es fundamental contar con este módulo de Mobile que permita a los vendedores consultar los inventarios de forma online, tomar los pedidos y enviarlos al depósito para que sean confeccionados y posteriormente facturados, sin repetir la carga manual.

Primer Etapa: May-18 a Dic-18

	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic
Compra de mercaderías		\$ 400.000		
Comprar Vehículo		\$ 220.000		
Mejoras depósito		\$ 35.000		
Diseño imagen visual de la marca			\$ 5.000	
Desarrollo Página Web			\$ 5.000	
Contratación sistema de pedidos Mobile			\$ 5.000	
TOTAL	\$ -	\$ 655.000	\$ 15.000	\$ -

TOTAL INVERSION 2018 \$ 670.000

Segunda Etapa:

- **Contratación de Personal:** Para realizar las contrataciones de los dos encargados requeridos, estimamos el costo de una consultora de RR.HH. especialista en selección que cobra como honorarios, 1 sueldo mensual del recurso objeto de cada búsqueda. Estos recursos permitirán que los socios puedan salir de la operación diaria para enfocarse en cuestiones más estratégicas y en la coordinación del plan de implementación en general.
- **Remodelación Oficinas:** Las oficinas administrativas requieren una serie de mejoras estéticas y de seguridad, para levantar la imagen del lugar de trabajo, sobre todo en la sala de reuniones para poder recibir y atender a los proveedores.

Segunda Etapa: Ene-19 a Dic-19

	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic
Contratación de Personal	\$ 80.000			
Remodelación oficinas		\$ 400.000		
TOTAL	\$ 80.000	\$ 400.000	\$ -	\$ -

TOTAL INVERSION 2019 \$ 480.000

Tercer Etapa:

- **Contratación de Personal:** Para encarar la expansión geográfica hacia la zona Oeste, es necesario replicar la estructura de ventas y logística/depósito necesarias para soportar el nuevo volumen de operaciones que se avecina. Para ello será necesario nuevamente contratar más personal a través de la consultora de RR.HH. Durante el primer año de ingreso a la nueva zona se replicará la misma estructura disponible en Zona Norte (dos vendedores y dos operadores logísticos).
- **Ampliación nuevo depósito:** Ya sea contratando el espacio disponible en el actual depósito o a buscando un nuevo inmueble más cerca de la nueva zona de operación, será necesario

acondicionarlo con algunas obras menores y comprar los equipamientos básicos para utilizar al máximo su capacidad de almacenamiento: “Racks para almacenaje en altura” y “Zorra hidráulica” para mover mercaderías almacenadas en altura. También es necesario considerar los gastos necesarios para ingresar: depósito de garantía, comisión inmobiliaria, etc.

- **Compra de vehículos:** Para operar en la nueva zona, será necesario replicar la flota de camionetas utilizadas para el transporte de la mercadería y los vehículos para los nuevos vendedores. Se estima comprar dos camionetas de similares características y capacidad de carga y dos vehículos para los vendedores, para que puedan replicar las mismas condiciones que las utilizadas en la zona actual, que son clave para el cumplimiento correcto de las rutas diarias.

Tercer Etapa: Ene-20 a Dic-20

	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic
Contratación Personal	\$ 50.000			
Ampliación nuevo depósito		\$ 400.000		
Compra nuevos vehiculos		\$ 2.500.000		
TOTAL	\$ 50.000	\$ 2.900.000	\$ -	\$ -

TOTAL INVERSION 2020 \$ 2.950.000

Cuarta Etapa:

- **Contratación de Personal:** Para poder explotar al máximo el potencial de la zona, que cuenta con el doble de población y en consecuencia cantidad de comercios que pueden convertirse en potenciales clientes que en la zona Norte, va a requerirse un equipo de vendedores y operadores logísticos más amplio. Proyectamos para el cuarto año, contratar un tercer vendedor para la zona y un tercer operador logístico. Una vez más, será necesario invertir en el costo de la búsqueda y selección del personal adecuado.
- **Vehículos adicionales:** Una vez más consideramos para que el equipo cuente con los recursos necesarios para hacer un trabajo de calidad, proyectamos la compra de un nuevo automóvil para el vendedor y una nueva camioneta para reparto.

Cuarta Etapa: Ene-21 a Dic-21

	Ene-Mar	Abr-Jun	Jul-Sep	Oct-Dic
Contratación Personal	\$ 50.000			
Compra nuevos vehiculos		\$ 1.250.000		
TOTAL	\$ 50.000	\$ 1.250.000	\$ -	\$ -

TOTAL INVERSION 2021 \$ 1.300.000

C.1. Capital de Trabajo Operativo

El Capital de Trabajo necesario para operar el negocio, se estima en un 30% del volumen de facturación mensual, que deberá ir creciendo en conjunto con el volumen de ventas.

La empresa tiene un esquema de caja muy saludable, ya que obtiene condiciones de pago con proveedores de 30 días y realiza la mayor parte de sus cobranzas de contado contra la entrega de las mercaderías. Por lo tanto, su flujo de caja es mayormente positivo y puede girar las mercaderías y convertirlas en efectivo antes de tener que pagárselas a los proveedores. Sin embargo, consideramos necesario contar con este capital de trabajo estimado, para afrontar mercaderías con bajo nivel de

rotación, compras iniciales a nuevos proveedores durante el proceso de negociación y para aprovechar descuentos especiales que puedan ofrecer los proveedores cuando necesiten conseguir un volumen de ventas adicional. Este capital de trabajo otorga cierta flexibilidad para sacar provecho de estas situaciones.

C.2. Cash Flow del Proyecto

Para calcular el Cash Flow y retorno esperado sobre la inversión realizada al momento del ingreso al negocio. Partimos del resultado operativo proyectado para los próximos años y las inversiones necesarias de acuerdo con plan de implementaciones y al supuesto de Capital de Trabajo Operativo necesario para operar año tras año. Hemos confirmado que la estrategia de crecimiento orgánico a través de la inversión de utilidades es viable, ya que los flujos de fondos generados con la operación permiten cubrir las inversiones financieras necesarias para los planes de expansión.

En el contexto de incertidumbre sobre la economía argentina, con tasas de interés tan altas, es muy difícil calcular una tasa de corte para un proyecto en pesos. Asumimos un 60% que fue la tasa máxima de rendimiento de las LEBACs durante el año, siguiendo el criterio del costo de oportunidad de una alternativa de inversión de menor riesgo.

El hecho de entrar en un negocio que ya está en funcionamiento y experimentando un crecimiento exponencial, hace que el VAN y la TIR sean muy grandes.

Cash Flow Proyectado	2018	2019	2020	2021
EBITDA	1.350	3.037	7.224	16.964
Impuesto Operativo (35%)	420	997	2.273	5.595
Capital de Trabajo Operativo	400	539	1.052	2.089
CAPEX (Nuevas Inversiones)	255	480	2.950	1.300
FLUJO DE FONDOS LIBRES	- 655	929	1.021	949
Tasa de Corte	60%			
VAN	1.774			
TIR	176%			

C.3. Rentabilidad del Proyecto

Desde sus inicios, la distribuidora ha comenzado a operar con inversión en activos muy baja. Los únicos activos específicos que requiere para operar son los vehículos y el Capital de Trabajo Operativo. Las barreras de entrada y salida son muy bajas.

El monto mínimo de inversión requerido hace que la rentabilidad sea muy alta.

	2018	2019	2020	2021
Activos Netos Totales	1.074	1.824	5.048	7.408
RONA	73%	101%	84%	140%

C.4. Análisis de Sensibilidad

Como fue mencionado en el análisis del mercado, para definir los resultados del proyecto, las variables clave son el porcentaje de cobertura de clientes por segmento, que determina la cantidad de clientes alcanzados por el servicio y la composición del portafolio de productos, que determina el monto promedio de compra para cada segmento. En función al comportamiento de estas dos variables, se puede determinar el resultado del proyecto.

Partiendo de la situación actual de la prueba piloto, se determinaron objetivos para cada una de estas variables, pero para hacer un análisis de sensibilidad, hemos trazado tres escenarios con valores diferentes, para evaluar el impacto en los resultados del comportamiento de estas variables.

Las premisas consolidadas para cada escenario son las siguientes:

AMBAS ZONAS	Escenario Optimista				Escenario Neutro				Escenario Conservador			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
Cantidad de Clientes	259	916	1.563	1.995	259	592	975	1.230	259	371	629	801
Compra Promedio	\$ 6.024	\$ 7.970	\$ 10.484	\$ 13.305	\$ 6.024	\$ 8.354	\$ 11.050	\$ 14.055	\$ 6.024	\$ 8.605	\$ 10.829	\$ 13.564

(Anexo 12. Detalle de las premisas de cada escenario)

A continuación, exponemos los indicadores más relevantes del proyecto, en función a los distintos escenarios:

	Escenario Optimista				Escenario Neutro				Escenario Conservador			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
EBITDA	\$ 1.350	\$ 6.447	\$ 14.133	\$ 30.629	\$ 1.350	\$ 3.037	\$ 7.224	\$ 16.964	\$ 1.350	\$ 575	\$ 2.376	\$ 7.870
Resultado Neto	\$ 781	\$ 4.068	\$ 8.713	\$ 19.272	\$ 781	\$ 1.851	\$ 4.222	\$ 10.390	\$ 781	\$ 251	\$ 1.071	\$ 4.479
Flujo de Fondos Libres	\$ 274	\$ 2.790	\$ 4.903	\$ 15.688	\$ 274	\$ 1.021	\$ 949	\$ 7.980	\$ 274	-\$ 579	-\$ 2.203	\$ 6.893
VAN		\$ 4.607				\$ 1.774				\$ 214		

En todos los escenarios los resultados de la operación son positivos, ya que tanto el EBITDA como el Resultado Neto arrojan cifras positivas. Sin embargo, si evaluamos el Flujo de Fondos Libre y el VAN del proyecto, en el Escenario Conservador, existen dos años con resultado de caja negativo, lo que significa que la estrategia de financiamiento propia, no podría ejecutarse y sería necesario recurrir al financiamiento externo. En este último escenario, si bien el VAN sigue siendo positivo, su valor es muy pequeño.

En conclusión, después de haber realizado el análisis de sensibilidad, que determina el rango (máximos y mínimos) en que pueden oscilar los resultados del proyecto, podemos confirmar su viabilidad económica, siempre que las variables seleccionadas como críticas, se muevan entre los rangos definidos.

VIII. Condiciones para la viabilidad del negocio

A. Viabilidad Financiera del Negocio

Desde el punto de vista financiero el negocio es viable y recomendable. Su VAN es positivo y razonable y su TIR es muy alta y considerando la sensibilidad de las variables críticas, en los tres escenarios definidos, los resultados siguen siendo positivos. Además, por el poco capital invertido en Activos, las barreras de salida son muy bajas. Prácticamente, la rentabilidad anual, supera el valor de los activos necesarios para el funcionamiento del negocio.

La valuación fue muy conservadora, ya que no consideró un valor residual del negocio al final del período analizado, lo que hace al proyecto más interesante.

El negocio no requiere financiamiento externo de ningún tipo ya que, con los flujos generados por la propia operación, es suficiente para encarar el plan de crecimiento con el ritmo deseado. El único costo atribuible, es el costo de oportunidad del capital, que fue considerado en la tasa de corte utilizada para evaluar el proyecto.

La inversión inicial podría recuperarse al final del primer año de operación, si no se decidiera continuar con el plan de crecimiento.

B. Principales Riesgos

Los factores críticos para el éxito del proyecto derivan del cumplimiento de los objetivos comerciales, principalmente los relacionados a la cobertura de cada segmento de mercado y a la composición del portafolio de productos y su nivel de aceptación entre los clientes de los diferentes segmentos, tal como fue definido en el análisis de sensibilidad.

Si no se logra el nivel de aceptación de los clientes esperado, el negocio podría mantenerse, pero sin avanzar con el plan de expansión ni llegar a la escala que fue planteada como objetivo.

El negocio se plantea en un contexto Macro de crisis económica y recesión y a pesar de ello, el negocio es viable y atractivo por sus características mencionadas. Si el contexto cambia y la economía se reactiva, el potencial y velocidad de crecimiento del negocio podrían ser muy superiores.

Con respecto a la situación Microeconómica, el negocio se apoya en el cambio de comportamientos y hábitos del consumo que se viene manifestando en el país hace tiempo y se vio agravado en el contexto de recesión. Si esta tendencia vuelve a revertirse y las cadenas de supermercados recuperan su importancia, el negocio podría mantenerse, pero sin alcanzar el ritmo de crecimiento planificado.

Los autoservicios de origen asiático infringen algunas obligaciones fiscales, especialmente aquellas relacionadas con el personal, ya que en su mayoría son miembros de la familia, que no están registrados como empleados y por lo tanto no cumplen con las obligaciones de la seguridad social. En los casos que tienen empleados contratados, tampoco cumplen con sus obligaciones. Si el control de la AFIP se vuelva más riguroso y esta situación llegara a desencadenar clausuras masivas, sería un riesgo importante para el proyecto.

Con relación a las compras, la empresa viene facturando el 100% de las entregas. Se presume que evaden parcialmente la carga impositiva, pero no hemos podido comprobarlo. Si se verifica, debe ser en la facturación que realizan a sus clientes y nuevamente si a través de un control más riguroso de la AFIP se verifican incumplimientos e imponen sanciones, esta situación también implicaría un riesgo para el proyecto.

C. Aspectos Legales y Regulatorios

La Sociedad ya se encuentra constituida bajo el tipo societario de SRL. Es Responsable Inscripto en AFIP y está registrada en el Convenio Multilateral de Ingresos Brutos en la Provincia de Bs As y en la CABA.

Posee un estudio de contadores externos que se encargan de realizar las declaraciones juradas de todos los impuestos que corresponden, las liquidaciones de sueldos y la contabilidad general y presentación de balances auditados, que son requeridos por el tipo societario.



Universidad de
San Andrés

IX. Fuentes y Bibliografías

1. "El dilema de los supermercadistas: no pagar bono, despedir empleados o bajar las persianas". *Ámbito Financiero*. 6 de diciembre de 2018.
<https://www.ambito.com/el-dilema-los-supermercadistas-no-pagar-bono-despedir-empleados-o-bajar-las-persianas-n5003754>
2. Sol Briasco, 2015. "Repensando las estrategias distributivas en un nuevo escenario comercial". Consultora Nielsen. 21 de abril de 2015.
<https://www.nielsen.com/ar/es/press-room/2015/repensando-la-distribucion.html>
3. Natalia Buscateli, 2018: "Los precios "low cost" avanzan en las góndolas". *Diario Clarín*. 15 de mayo de 2018.
https://www.clarin.com/economia/precios-low-cost-avanzan-gondolas_0_r1m8h6_Of.html
4. Consultora Nielsen, 2017. "Informe cantidad total de comercios 2017". Diciembre 2017.
5. Francisco Paz (Comunicación Personal), 2018. Constanza Achkart (Comunicación Personal), 2018.
6. Publicación de Precios y Ofertas, Mayorista Vital. Octubre 2018.
7. Trading Economics, 2018. "Indicadores económicos argentinos".
<https://tradingeconomics.com/argentina/indicators>
8. Maria Iglesia, 2018. "Pesimista, ahora el FMI pronostica una caída del PBI del 2,6% para este año". *Diario El Cronista*. 8 de octubre de 2018.
<https://www.cronista.com/economiapolitica/Pesimista-ahora-el-FMI-pronostica-una-caida-del-PBI-del-26-para-este-ano-20181008-0049.html>
9. Indec, 2018. "Encuesta Permanente de Hogares. Incidencia de la Pobreza y de la Indigencia. Resultados del primer semestre de 2018". 27 de septiembre de 2018.
https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=4&id_tema_2=27&id_tema_3=64
10. Michael Porter, 1980. "Ser Competitivo"
11. Web Institucional Proveedor: <http://www.grupofamilia.com.co/>. Consultado 12 de septiembre de 2018.
12. Web Institucional Proveedor: <http://www.estrella.com.ar/>. Consultado 12 de septiembre de 2018.
13. Web Institucional Proveedor: <http://www.algabo.com/>. Consultado 12 de septiembre de 2018.

14. Web Institucional Proveedor: <http://www.cerasuiza.com.ar/>. Consultado 12 de septiembre de 2018.
15. Emilio Fernandez Lastra, 2017. "Cómo clasificar y segmentar a tus clientes". ARTYCO. 18 de mayo de 2017.
<https://artyco.com/como-clasificar-segmentar-clientes/>
16. Alexander Osterwalder, 2004. "The Business Model Canvas".
17. Cannon y Perrault, 1997. "Essentials of Marketing".
18. McCarthy, 1960. "Basic Marketing: A Managerial Approach".

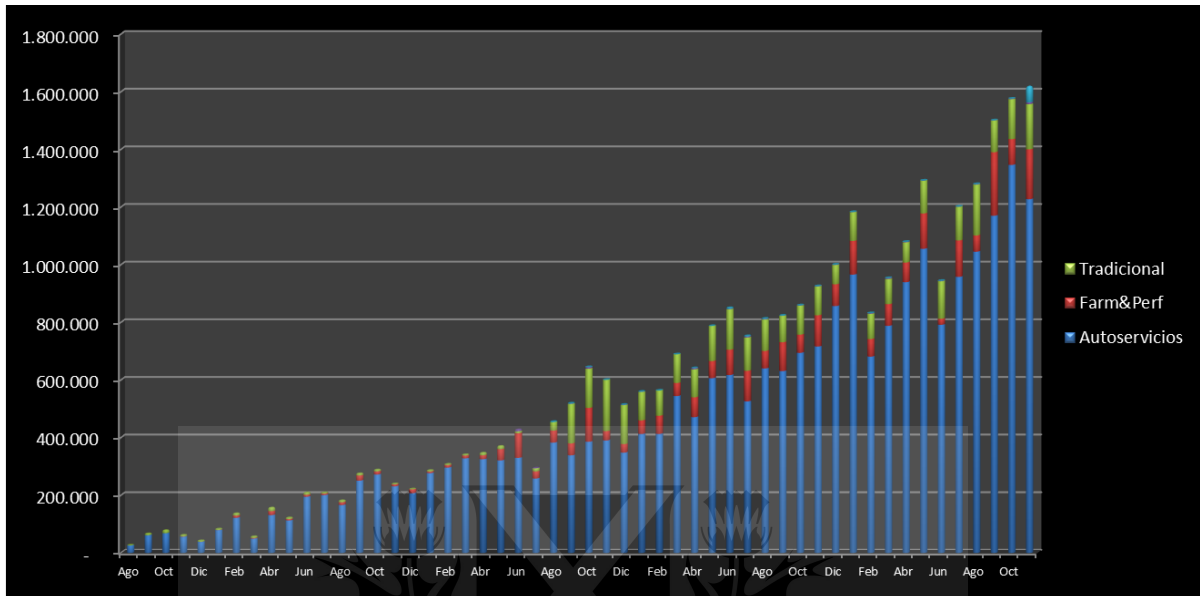


Universidad de
San Andrés

X. ANEXOS

Anexo 1. Crecimiento de Ventas del Negocio: “El viento Viene...”

Reporte gráfico de crecimiento de ventas en moneda, indicando comportamiento de los distintos segmentos.



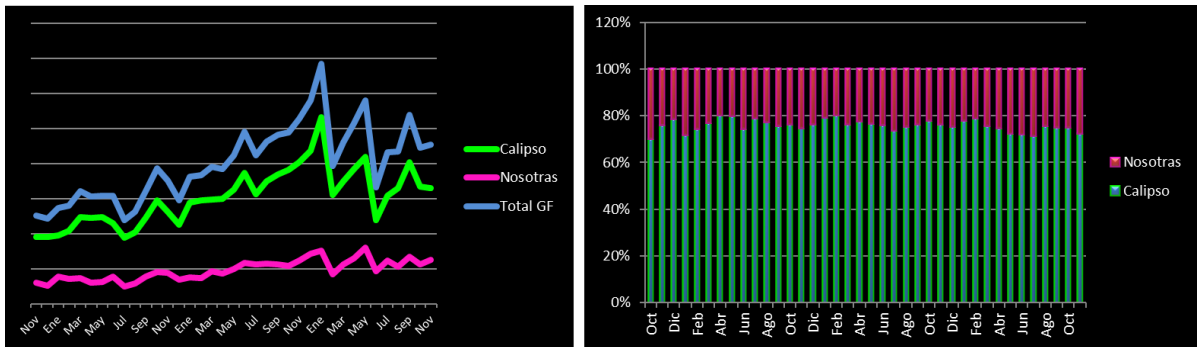
Anexo 2. Cálculo valor total del mercado

Cálculo realizado para estimar el valor total de las compras que realizan los distintos segmentos sobre artículos de las categorías de Cuidado Personal y Artículos de Limpieza.

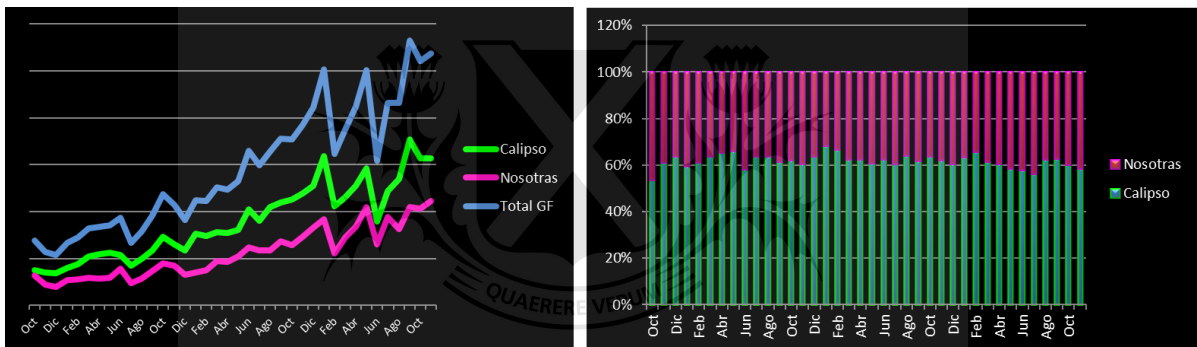
	Cantidad		Compra Prom	Fc. Total
	Zona Norte	Zona Oeste		
Autoservicios	442	849	\$ 80.000	\$ 103.315.521
Farmacias y Perfumerias	469	908	\$ 50.000	\$ 68.839.593
Tradicional	5.132	10.349	\$ 12.500	\$ 193.511.530
TOTALES	6.043	12.106	\$ 20.148	\$ 365.666.644

Anexo 3. Ejemplos Reportes para proveedores

Reporte de volúmenes por marcas.



Reporte de valores por marcas.

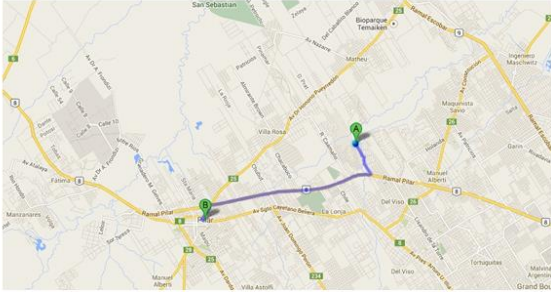


Universidad de
San Andrés

Anexo 4. Rutas de distribución establecidas

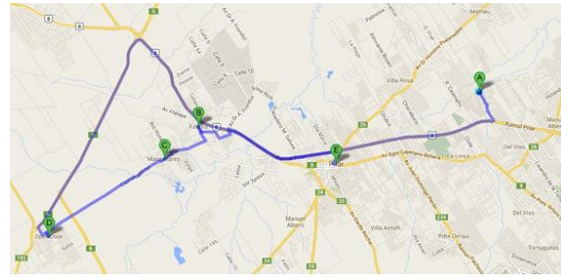
Rutas de Venta

Ruta 1: Pilar Centro



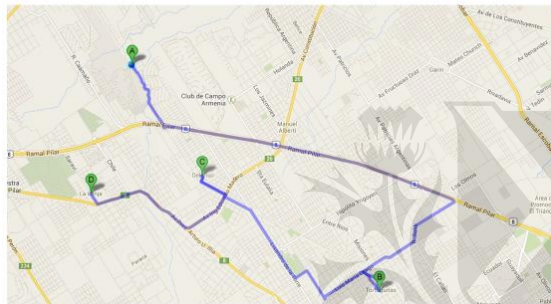
Rutas de Venta

Ruta 2: Fatima - Manzanara - Open Door



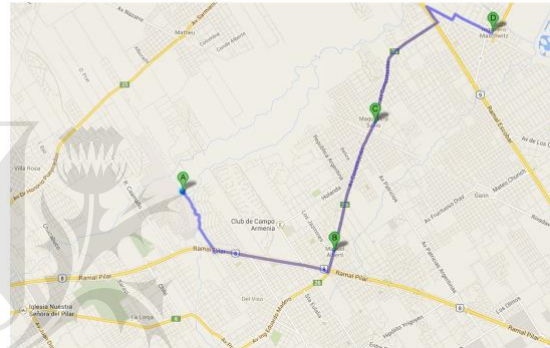
Rutas de Venta

Ruta 3: Tortuguitas - Del Viso - La Lonja



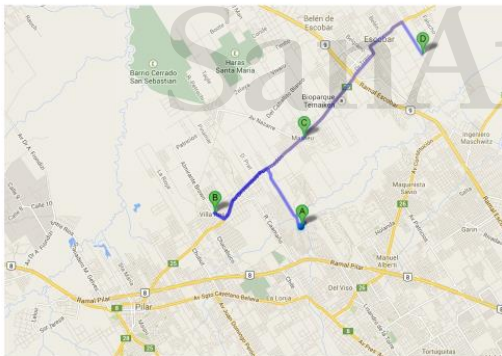
Rutas de Venta

Ruta 4: M Alberti - Maq Savio - Ing Maschwitz



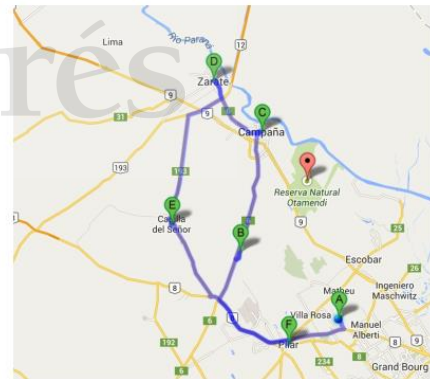
Rutas de Venta

Ruta 5: Villa Rosa - Matheu - Escobar

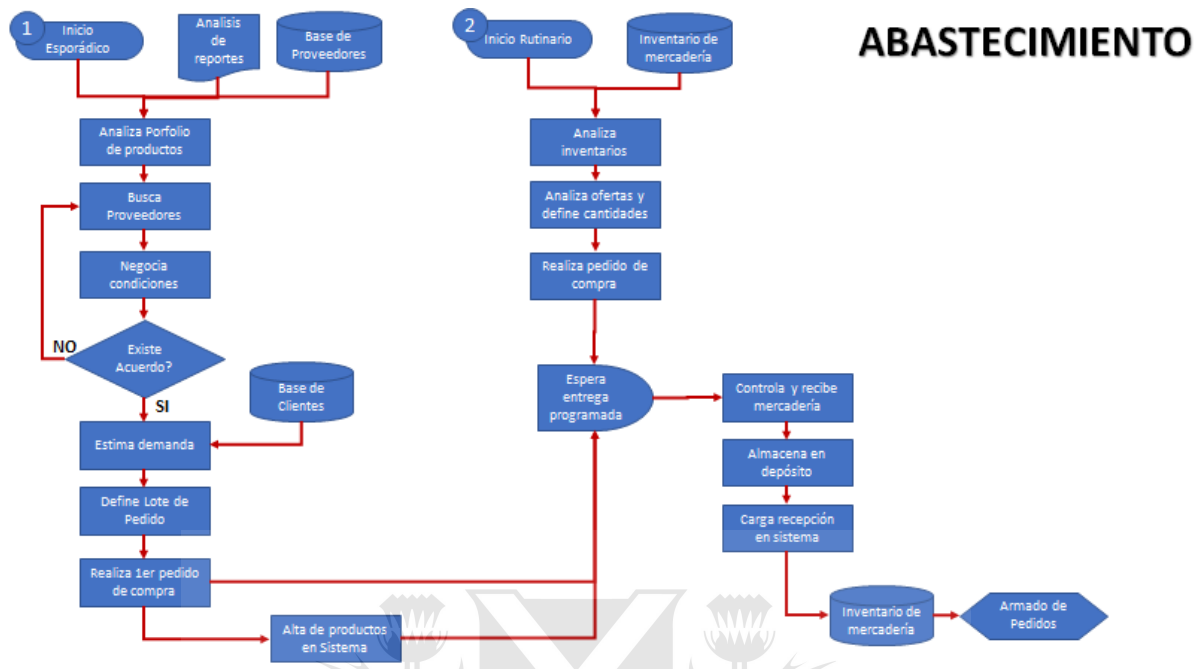


Rutas de Venta

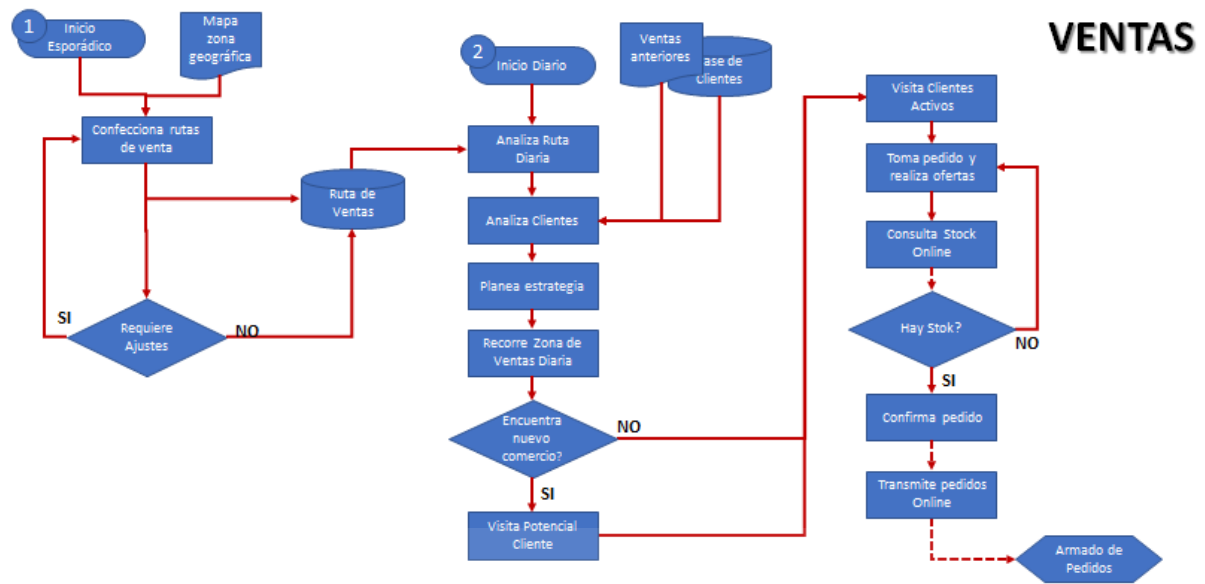
Ruta 6: Cardales - Cap del Señor - Campana - Zarate



Anexo 5. Diagrama de Flujos. Proceso de abastecimiento.

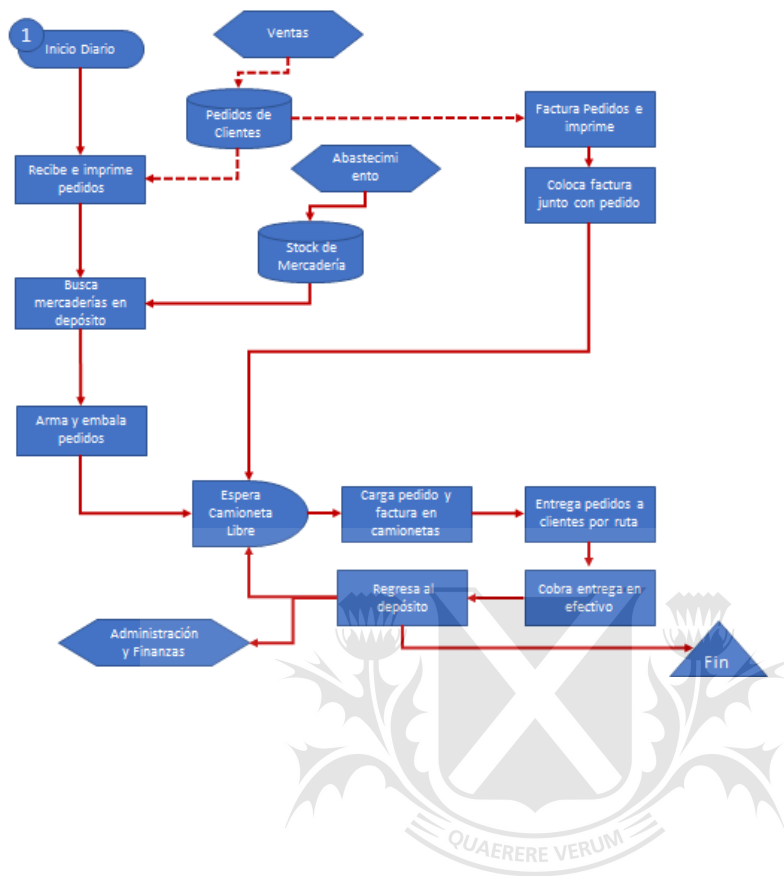


Anexo 6. Diagrama de Flujos. Proceso de ventas



Universidad de
San Andrés

Anexo 7. Diagrama de Flujos. Proceso de armado de pedidos y entrega



ARMADO Y ENTREGA

Anexo 8. Apertura Cuadro de Resultados 2018.

	2018										
	Ene-Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL	
Ingresos											
Ventas											
Autoservicios	3.500	1.100	1.012	1.223	1.289	1.323	1.412	1.456	1.532	13.847	
F&P	300	123	112	126	143	221	189	211	243	1.668	
Tradicionales	400	113	131	141	177	156	172	192	211	1.693	
Total Ingresos	4.200	1.336	1.255	1.490	1.609	1.700	1.773	1.859	1.986	17.208	
Margen Bruto										-	
Autoservicios 33%	1.155	363	334	404	425	437	466	480	506	4.570	
F&P 38%	114	47	43	48	54	84	72	80	92	634	
Tradicionales 43%	172	49	56	61	76	67	74	83	91	728	
Impuestos Sobre Ventas 21%	- 275	- 88	- 83	- 98	- 106	- 112	- 117	- 123	- 132	- 1.133	
Dinámicas y Promociones	- 130	- 41	- 39	- 46	- 50	- 53	- 55	- 58	- 62	- 534	
Utilidad Bruta	1.036	329	311	368	400	422	440	462	495	4.264	
Contribución Marginal	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	
Gastos											
Comerciales											
Salario Supervisor de Ventas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Salarios y Comisiones Vendedores	- 175	- 43	- 42	- 45	- 47	- 49	- 49	- 51	- 53	- 554	
Aportes y Contribuciones	- 87	- 22	- 21	- 23	- 24	- 24	- 25	- 25	- 26	- 277	
Viaticos	- 36	- 9	- 8	- 10	- 10	- 11	- 11	- 12	- 12	- 118	
Subtotal Gs Comerciales	- 298	- 74	- 72	- 78	- 81	- 83	- 86	- 88	- 91	- 950 -6%	
Logística											
Salarios choferes y asistentes	- 60	- 15	- 15	- 15	- 15	- 23	- 23	- 23	- 23	- 212	
Aportes y Contribuciones	- 30	- 8	- 8	- 8	- 8	- 12	- 12	- 12	- 12	- 106	
Combustibles	- 89	- 22	- 20	- 24	- 26	- 26	- 28	- 29	- 31	- 296	
Mantenimiento vehiculos	- 15	- 6	- 4	- 1	- 1	- 8	- 15	- 9	- 8	- 67	
Estacionamientos	- 18	- 4	- 4	- 5	- 5	- 5	- 6	- 6	- 6	- 59	
Alquiler de depósito	- 80	- 20	- 20	- 20	- 20	- 20	- 20	- 20	- 20	- 240	
Seguros y patentes	- 23	- 5	- 5	- 7	- 7	- 7	- 8	- 8	- 8	- 78	
Subtotal Gs Logísticos	- 291	- 75	- 71	- 73	- 74	- 94	- 103	- 98	- 99	- 980 -6%	
Administrativos											
Salario Encargado Administrativo	-	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50	- 50	- 400	
Aportes y Contribuciones	-	- 25	- 25	- 25	- 25	- 25	- 25	- 25	- 25	- 200	
Honorarios Contadores	- 39	- 9	- 9	- 11	- 11	- 11	- 11	- 11	- 11	- 123	
Gastos Generales (Librería y Papel)	- 3	- 2	-	-	- 1	-	-	- 2	- 1	- 9	
Licencias y mantenimiento sistema	- 12	- 3	- 3	- 3	- 3	- 3	- 3	- 3	- 3	- 36	
Gastos Bancarios	- 57	- 15	- 16	- 12	- 18	- 13	- 15	- 21	- 16	- 183	
Servicios públicos	- 8	- 2	- 3	- 1	- 4	- 4	- 3	- 4	- 5	- 34	
Subtotal Gs Administrativos	- 419	- 106	- 106	- 102	- 112	- 106	- 107	- 116	- 111	- 985 -6%	
EBITDA	28	75	63	115	132	139	144	160	194	1.350	
Resultado s/ventas	1%	6%	5%	8%	8%	8%	8%	9%	10%	8%	
Depreciaciones										- 149	
EBIT										1.201	
Impuesto Opreativo										- 420	
Resultado Neto										781	

(*) Contiene datos reales hasta el mes de noviembre y proyectada la información de Diciembre

Anexo 9. Apertura Cuadro de Resultados 2019.

		2019												
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	TOTAL
Ingresos														
Ventas														
	Autoservicios	1.426	1.564	1.716	1.881	2.063	2.263	2.482	2.722	2.985	3.274	3.591	3.938	29.907
	F&P	191	210	230	252	276	303	333	365	400	439	481	528	4.007
	Tradicional	174	191	210	230	252	276	303	333	365	400	439	481	3.654
	Total Ingresos	1.792	1.965	2.155	2.363	2.592	2.843	3.118	3.419	3.750	4.113	4.511	4.947	37.567
Margen Bruto														
	Autoservicios 33%	471	516	566	621	681	747	819	898	985	1.080	1.185	1.300	9.869
	F&P 38%	73	80	87	96	105	115	126	139	152	167	183	200	1.523
	Tradicional 43%	75	82	90	99	108	119	130	143	157	172	189	207	1.571
	Impuestos Sobre Ventas 21%	118	130	142	156	171	187	206	225	247	271	297	326	2.477
	Dinámicas y Promociones	56	61	67	73	80	88	97	106	116	128	140	154	1.167
	Utilidad Bruta	444	487	535	586	643	705	773	848	930	1.020	1.119	1.227	9.319
	<i>Contribución Marginal</i>	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Gastos														
Comerciales														
	Salario Supervisor de Ventas	-	-	35	36	37	38	39	40	42	44	45	47	403
	Salarios y Comisiones Vendedores	64	67	69	72	75	79	82	86	91	96	101	107	989
	Aportes y Contribuciones	32	33	35	36	38	39	41	43	45	48	51	54	494
	Viaticos	18	20	22	24	26	28	31	34	38	41	45	49	376
	Subtotal Gs Comerciales	114	120	160	167	175	184	194	204	216	228	242	257	2.262
Logística														
	Salarios choferes y asistentes	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	360
	Aportes y Contribuciones	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
	Combustibles	31	34	38	41	45	50	55	60	66	72	79	87	657
	Mantenimiento vehiculos	13	15	16	18	19	21	23	26	28	31	34	37	282
	Estacionamientos	4	5	5	6	6	7	8	9	9	10	11	12	94
	Alquiler de depósito	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	312
	Seguros y patentes	8	8	8	8	8	8	10	10	10	10	10	10	105
	Subtotal Gs Logísticos	120	125	130	136	142	149	157	165	174	184	195	207	1.885
Administrativos														
	Salario Encargado Administrativo	50	50	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1.000
	Aportes y Contribuciones	25	25	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	500
	Honorarios Contadores	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132
	Gastos Generales (Librería y Papele	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	30
	Licencias y mantenimiento sistema	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
	Gastos Bancarios	16	18	19	21	23	26	28	31	34	37	41	45	338
	Servicios públicos	5	5	5	5	5	5	8	8	8	8	8	8	75
	Subtotal Gs Administrativos	114	116	177	179	181	184	190	192	195	199	202	206	2.135
	EBITDA	96	127	67	104	144	188	233	287	345	409	480	557	3.037
	<i>Resultado s/ventas</i>	5%	6%	3%	4%	6%	7%	7%	8%	9%	10%	11%	11%	8%
Depreciaciones														
EBIT														
Impuesto Opreativo														
Resultado Neto														

Anexo 10. Apertura Cuadro de Resultados 2020.

	2020												TOTAL
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Ingresos													
Ventas													
Autoservicios	3.942	4.022	4.104	4.188	4.274	4.361	5.025	5.379	5.855	6.509	7.420	8.707	63.785
F&P	528	539	550	561	573	584	674	721	786	874	997	1.170	8.556
Tradicional	482	491	501	512	522	533	588	619	660	715	789	892	7.304
Total Ingresos	4.951	5.053	5.156	5.261	5.368	5.478	6.286	6.719	7.301	8.097	9.206	10.770	79.645
Margen Bruto													
Autoservicios 33%	1.301	1.327	1.354	1.382	1.410	1.439	1.658	1.775	1.932	2.148	2.449	2.873	21.049
F&P 38%	201	205	209	213	218	222	256	274	299	332	379	445	3.251
Tradicional 43%	207	211	216	220	225	229	253	266	284	307	339	384	3.141
Impuestos Sobre Ventas 21%	319	326	332	339	346	353	405	433	470	521	592	692	5.129
Dinámicas y Promociones	188	192	196	200	204	208	238	255	277	307	348	407	3.019
Utilidad Bruta	1.201	1.226	1.251	1.276	1.302	1.329	1.524	1.628	1.768	1.960	2.227	2.603	19.294
<i>Contribución Marginal</i>	24%	24%	24%	24%	24%	24%	24%	24%	24%	24%	24%	24%	24%
Gastos													
Comerciales													
Salario Supervisor de Ventas	47	48	48	49	49	50	53	55	58	61	66	73	657
Salarios y Comisiones Vendedores	147	148	149	151	152	154	165	170	178	189	204	225	2.032
Aportes y Contribuciones	73	74	75	75	76	77	82	85	89	95	102	113	1.016
Viaticos	50	51	52	53	54	55	63	67	73	81	92	108	796
Subtotal Gs Comerciales	317	320	324	327	331	335	363	378	398	426	464	519	4.503
Logística													
Salarios choferes y asistentes	30	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	690
Aportes y Contribuciones	15	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	345
Combustibles	94	96	98	100	102	104	119	128	139	154	175	205	1.513
Mantenimiento vehiculos	37	38	39	39	81	82	94	101	110	121	138	162	1.042
Estacionamientos	12	13	13	13	13	14	16	17	18	20	23	27	199
Alquiler de depósito	26	26	73	73	73	73	73	73	73	73	73	73	780
Seguros y patentes	10	10	10	10	20	20	20	20	20	20	20	20	200
Subtotal Gs Logísticos	215	263	312	315	359	363	392	408	429	458	499	556	4.569
Administrativos													
Salario Encargado Administrativo	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1.080
Aportes y Contribuciones	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
Honorarios Contadores	13	13	13	13	13	13	20	20	20	20	20	20	198
Gastos Generales (Librería y Papele	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	54
Licencias y mantenimiento sistema	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	90
Gastos Bancarios	50	51	52	53	54	55	63	67	73	81	92	108	796
Servicios públicos	10	10	20	20	20	20	20	20	25	25	25	25	240
Subtotal Gs Administrativos	219	220	231	232	233	234	250	255	266	273	285	300	2.998
EBITDA	451	423	384	401	379	397	518	587	675	802	979	1.228	7.224
<i>Resultado s/ventas</i>	9%	8%	7%	8%	7%	7%	8%	9%	9%	10%	11%	11%	9%
Depreciaciones	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	729
EBIT													6.495
Impuesto Opreativo													2.273
Resultado Neto													4.222

Anexo 11. Apertura Cuadro de Resultados 2021.

	2021												TOTAL
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Ingresos													
Ventas													
Autoservicios	8.715	8.885	9.273	9.685	10.122	10.585	11.077	11.599	12.154	12.743	13.370	14.037	132.244
F&P	1.171	1.194	1.246	1.302	1.361	1.423	1.489	1.560	1.634	1.714	1.798	1.888	17.781
Tradicional	893	911	945	982	1.020	1.061	1.104	1.149	1.197	1.248	1.301	1.358	13.169
Total Ingresos	10.780	10.990	11.465	11.969	12.502	13.069	13.669	14.307	14.985	15.705	16.470	17.284	163.194
Margen Bruto													
Autoservicios 33%	2.876	2.932	3.060	3.196	3.340	3.493	3.655	3.828	4.011	4.205	4.412	4.632	43.641
F&P 38%	445	454	474	495	517	541	566	593	621	651	683	718	6.757
Tradicional 43%	384	392	407	422	439	456	475	494	515	536	560	584	5.663
Impuestos Sobre Ventas 21%	661	674	703	734	767	801	838	877	919	963	1.009	1.059	10.007
Dinámicas y Promociones	556	567	591	617	644	673	704	737	772	809	848	890	8.409
Utilidad Bruta	2.488	2.537	2.646	2.762	2.885	3.015	3.153	3.300	3.456	3.621	3.797	3.985	37.644
Contribución Marginal	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%	23%
Gastos													
Comerciales													
Salario Supervisor de Ventas	73	74	76	78	80	83	86	88	91	95	98	102	1.024
Salarios y Comisiones Vendedores	243	246	253	259	266	274	282	290	299	309	319	330	3.372
Aportes y Contribuciones	122	123	126	130	133	137	141	145	150	154	160	165	1.686
Viaticos	108	110	115	120	125	131	137	143	150	157	165	173	1.632
Subtotal Gs Comerciales	546	553	569	587	605	625	645	667	690	715	742	770	7.713
Logística													
Salarios choferes y asistentes	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75	900
Aportes y Contribuciones	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	38	450
Combustibles	216	220	229	239	250	261	273	286	300	314	329	346	3.264
Mantenimiento vehiculos	162	165	172	180	188	196	205	215	225	236	247	259	2.448
Estacionamientos	27	27	29	30	31	33	34	36	37	39	41	43	408
Alquiler de depósito	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95	1.139
Seguros y patentes	25	25	25	25	25	25	30	30	30	30	30	30	330
Subtotal Gs Logísticos	612	620	637	656	676	697	720	744	769	796	825	856	8.609
Administrativos													
Salario Encargado Administrativo	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1.080
Aportes y Contribuciones	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	45	540
Honorarios Contadores	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Gastos Generales (Librería y Papel)	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Licencias y mantenimiento sistema	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Gastos Bancarios	129	132	138	144	150	157	164	172	180	188	198	207	1.958
Servicios públicos	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Subtotal Gs Administrativos	329	332	338	344	350	357	364	372	380	388	398	407	4.358
EBITDA	1.001	1.032	1.102	1.175	1.253	1.336	1.424	1.517	1.616	1.721	1.833	1.952	16.964
Resultado s/ventas	9%	9%	10%	10%	10%	10%	10%	11%	11%	11%	11%	11%	10%
Depreciaciones	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	149	979
EBIT													15.985
Impuesto Opreativo													5.595
Resultado Neto													10.390

Universidad de
San Andrés

Anexo 12. Detalle de premisas análisis de sensibilidad.

✓ Porcentajes de cobertura y cantidad de clientes por zona y segmento

	Escenario Optimista								Escenario Neutro								Escenario Conservador							
	2018		2019		2020		2021		2018		2019		2020		2021		2018		2019		2020		2021	
ZONA NORTE	Cob.	Cant.	Cob.	Cant.	Cob.	Cant.	Cob.	Cant.	Cob.	Cant.	Cob.	Cant.	Cob.	Cant.	Cob.	Cant.	Cob.	Cant.	Cob.	Cant.	Cob.	Cant.	Cob.	Cant.
Autoservicios	30%	133	70%	309	70%	309	70%	309	30%	133	60%	265	60%	265	60%	265	30%	133	50%	221	50%	221	50%	221
Farmacias y Perfumerías	10%	47	20%	94	20%	94	20%	94	10%	47	15%	70	15%	70	15%	70	10%	47	10%	47	10%	47	10%	47
Tradicional	2%	103	10%	513	10%	513	10%	513	2%	103	5%	257	5%	257	5%	257	2%	103	2%	103	2%	103	2%	103
TOTALES	5%	282	8%	916	8%	916	8%	916	2%	282	5%	592	5%	592	5%	592	2%	282	3%	371	3%	371	3%	371
ZONA OESTE																								
Autoservicios					30%	255	50%	425					24%	204	40%	340					18%	153	30%	255
Farmacias y Perfumerías					9%	82	15%	136					6%	54	10%	91					5%	44	8%	73
Tradicional					3%	310	5%	517					1%	124	2%	207					1%	62	1%	103
TOTALES	0%	0	0%	0	5%	647	9%	1.078	0%	0	0%	0	3%	383	5%	638	0%	0	0%	0	2%	259	4%	431

✓ Montos de compra promedio por segmento

	Escenario Optimista				Escenario Neutro				Escenario Conservador			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
AMBAS ZONAS	Fc. Prom.	▲ 75%	▲ 25%	▲ 25%	Fc. Prom.	▲ 50%	▲ 25%	▲ 25%	Fc. Prom.	▲ 25%	▲ 25%	▲ 25%
Autoservicios	\$ 9.900	\$ 17.325	\$ 21.656	\$ 27.070	\$ 9.900	\$ 14.850	\$ 18.563	\$ 23.203	\$ 9.900	\$ 12.375	\$ 15.469	\$ 19.336
Farmacias y Perfumerías	\$ 5.000	\$ 8.750	\$ 10.938	\$ 13.672	\$ 5.000	\$ 7.500	\$ 9.375	\$ 11.719	\$ 5.000	\$ 6.250	\$ 7.813	\$ 9.766
Tradicional	\$ 1.250	\$ 2.188	\$ 2.734	\$ 3.418	\$ 1.250	\$ 1.875	\$ 2.344	\$ 2.930	\$ 1.250	\$ 1.563	\$ 1.953	\$ 2.441
TOTALES	\$ 5.939	\$ 7.970	\$ 10.484	\$ 13.305	\$ 5.939	\$ 8.354	\$ 11.050	\$ 14.055	\$ 5.939	\$ 8.605	\$ 10.829	\$ 13.564

