

Universidad ORT Uruguay  
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

# StockOut

Sitio de descuentos y oportunidades

Entregado como requisito para la obtención del título de  
Licenciado en Gerencia y Administración

Eugenia Bauzá, 160852

Fernanda García, 160857

Dolores Passadore, 153823

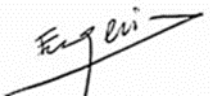


Tutor: Álvaro Ballester

2017

## Declaración de Autoría

Nosotras, Eugenia Bauzá, Fernanda García y Dolores Passadore, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Licenciatura en Gerencia y Administración;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

Firma	Aclaración	Fecha
	Eugenia Bauzá	13/09/2017
	Dolores Passadore	13/09/2017
	Fernanda García	13/09/2017

## **Agradecimientos**

Primeramente, le agradecemos a Álvaro Ballester, nuestro tutor, por habernos acompañado y apoyado en todo este proceso y a las empresas que nos proporcionaron su información para poder incluirla en el Plan. Agradecemos especialmente a Dalfamar S.A por la información y apoyo a lo largo de todo el Plan.

## Resumen Ejecutivo

Según la OMS, la mitad de los alimentos que se producen en el mundo son desechados. La fecha de vencimiento de los productos es el factor más importante que contribuye a estas pérdidas. En Uruguay, la destrucción de alimentos representa un problema generalizado, que afecta a fabricantes/importadores de alimentos. Se estima que por día se desperdician, solamente en Mercado Modelo, 2,4 toneladas de productos comestibles frescos aptos para el consumo final (Castiñeiras, 2016). Específicamente, en el caso de los alimentos envasados y bebidas, la destrucción representa el 1% del costo total de la producción/importación, que se traduce en USD 9 millones de alimentos destruidos anualmente. Este problema implica la pérdida del costo del producto, costos de disposición final y de almacenamiento. Para disminuir este impacto, surge StockOut, una empresa que ofrecerá un servicio de promoción de ventas de alimentos y bebidas de próximo vencimiento a un 50% de descuento, conectando proveedores con puntos de venta (B2B).

StockOut se encuentra en la intersección entre la industria de ecommerce y de promoción de ventas digitales. Esta es una industria que está creciendo localmente. Se proyecta que, en los próximos cinco años, evolucione a un ritmo de 17,5% anual, alcanzando así en el 2019 los USD 269 millones. Específicamente hablando de alimentos, el sector de ecommerce está constituido por plataformas de grandes superficies, restaurantes, confiterías y licorerías, alimentos sin gluten y veganos. Por otra parte, los actores que promocionan alimentos digitalmente son Mercado Libre, TeProveo, Salió y PedidosYa. StockOut compite en el mercado por el tipo de producto ofrecido (alimentos y bebidas a descuento). Sus competidores son Butanga y WooW (indirectos por ser B2C).

StockOut operará con dos segmentos de mercado: importadores/fabricantes, (en adelante proveedores) compuesto por 564 empresas y, por otro lado, los compradores (para el target, puntos de venta), comprendido por 30.887 empresas de distintos rubros. Luego de segmentados, se seleccionó un target de 2.454 puntos de venta y 72 proveedores. Actualmente las empresas proveedoras realizan acciones para deshacerse de productos próximos al vencimiento (donaciones, promociones, entre otras). Igualmente, la destrucción se mantiene en niveles del 1% del costo de lo importado/producido. Por su parte, los puntos de venta reciben ofertas menos de una vez al mes y generalmente no se adecúan a sus necesidades.

Como principales oportunidades, se encuentran la predisposición a disminuir los costos de destrucción por parte de las empresas importadoras y fabricantes, la tendencia mundial a la reducción de desperdicios, la predisposición por parte del Gobierno a tomar acciones en el tema, la generación de un bien al consumidor final y el acceso generalizado de productos a descuento que adquieren los puntos de venta. Se identifican como principales amenazas la posibilidad de ingreso de nuevos competidores a la industria y la posible aprobación de una ley que obligue a las empresas a donar productos próximos al vencimiento.

StockOut abarca dos segmentos: **proveedores** (72 empresas de todo el país que importan/fabrican productos secos, bebidas no alcohólicas y cervezas en presentaciones al por menor) y **puntos de venta** (2.454 empresas de todo el país, comprende supermercados de barrio, autoservicios de estaciones de servicios, autoservicios y almacenes). La propuesta de valor consiste en la promoción de ventas B2B, con el fin de ofrecer alimentos envasados y bebidas a descuento con un vencimiento de 90 días. Para proveedores, esto implica reducir la destrucción en un 29% del total de su cartera y un 74% de los productos promocionados, recuperando un 84% del costo de los productos que se hubiesen destruido.

Para los puntos de venta, implica acceder a una oferta de 2.000 productos a un 50% de descuento.

El principal canal de distribución será una plataforma web, la cual constituye el único recurso clave para StockOut. En cuanto a la relación con clientes, se programarán reuniones para captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes. El flujo de ingresos estará compuesto por una comisión del 7% cobrada a la empresa proveedora sobre pedidos facturados concretados a través de la plataforma. Las actividades clave serán la búsqueda de nuevos puntos de venta, llamadas y visitas a proveedores, curaduría de publicaciones, gestión de altas y solución rápida de problemas. Como socio clave se encuentra la empresa desarrolladora de software y los proveedores más grandes del target de mercado. Los costos están compuestos por los siguientes rubros: RRHH, alquiler de oficina, gastos generales, gastos de marketing y servicios profesionales.

Como fortaleza, se identifica que es el primer servicio de promoción online de ventas de alimentos por vencer B2B en el Uruguay y que no se requiere de una elevada inversión inicial. Sus debilidades implican la dificultad en controlar el precio de venta de los productos, fuerte dependencia con las empresas proveedoras y falta de control sobre los arreglos entre las partes.

En la implementación del negocio, una de las emprendedoras desarrollará las tareas de Gerencia General, con foco en la supervisión de tareas y en el área comercial. Asimismo, para concretar el registro de los clientes se contará al inicio del proyecto con cinco vendedores, especializados en cada uno de los segmentos. Además, se contratarán dos asistentes para la curaduría de publicaciones, envío de Newsletters y facturación. La empresa operará en un apartamento en Pocitos y tercerizará sus servicios contables y el desarrollo y mantenimiento de la web.

Con respecto al plan de marketing, se considera de relevancia la inversión en LinkedIn y Google. El presupuesto destinado a estas acciones es de USD 200 mensuales en el primer año, y va aumentando gradualmente hasta llegar a los 300 USD mensuales invertidos en medios digitales. Asimismo, se enviarán mailings y Newsletters, cuyo costo se incluye dentro del monto de mantenimiento anual del sitio (USD 500). También se realizará un evento de lanzamiento de la plataforma para proveedores (USD 2.000). Se considera que los mayores esfuerzos de marketing deben ser personalizados y basarse en visitas a las empresas de cada segmento.

Este negocio será financiado exclusivamente con fondos propios. La inversión inicial de StockOut totaliza USD 90 mil, que se destinará al desarrollo de la plataforma, la compra de activos, gastos legales y capital de trabajo para los primeros seis meses. Para la proyección de ingresos, se tomó en cuenta los puntos de venta a abarcar y se calculó un monto de compra mensual promedio (USD 363). A su vez, para obtener un precio promedio de StockOut, se calculó una comisión del 7% sobre el total de transacciones cerradas a través de la plataforma. En cuanto a los costos, los mismos están compuestos en mayor medida por costos fijos, siendo el único costo variable la comisión de los vendedores. En el año 5, se proyecta que StockOut alcanzará una facturación de USD 330 mil anual.

El análisis financiero elaborado exhibe un VAN de USD 38 mil, descontado al 15%, exhibiendo una TIR de 21%, con un período de repago de cuatro años y un mes, demostrando que la rentabilidad del negocio es positiva y atractiva para los inversores. Se concluye que viéndose estresadas las variables críticas en porcentajes del orden del 6%, no se altera la viabilidad del negocio, alcanzando un nivel razonable de riesgo.

# Índice

<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>4</b>
<b>1. Identificación de la oportunidad</b>	<b>7</b>
1.1 Justificación de la oportunidad	7
1.2 Análisis de tendencias y variables críticas	8
1.3 Sector específico de la propuesta	9
1.4 Competencia	10
1.5 Actores de la industria	10
1.6 Análisis de la intensidad competitiva	11
1.7 Cadena de valor	12
1.8 Mercado	13
1.9 Comportamiento del cliente	15
1.10 Oportunidades y Amenazas	16
<b>2. Modelo de negocios</b>	<b>18</b>
2.1 Segmento(s) de mercado objetivo	18
2.2 Propuesta de valor	18
2.3 Canales de distribución	18
2.4 Relación con los clientes	19
2.5 Modelo de ingresos	19
2.6 Recursos clave para la propuesta de valor	19
2.7 Actividades y procesos claves para la propuesta de valor	19
2.8 Socios clave para el modelo de negocios	20
2.9 Estructura de costos	20
2.10 Fortalezas y debilidades	20
<b>3. Implementación del modelo</b>	<b>21</b>
3.1 Contratación del personal	21
3.2 Adquisición y retención de clientes	21
3.3 Funcionamiento de la plataforma web	22
3.4 Distribución	24
3.5 Gestión de la calidad y mejora de procesos	24
3.6 Plan de Marketing	24
3.7 Cómo se elevarán las barreras de entrada para nuevos competidores	25
3.8 Intereses de los stakeholders	25
<b>4. Evaluación del retorno/riesgo</b>	<b>26</b>
4.1 Inversión inicial	26
4.2 Estructura de financiamiento	26
4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos y costos	26
4.4 Políticas de recursos humanos	28
4.5 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN	28
4.6 Sensibilidad a variables críticas	28
<b>Bibliografía</b>	<b>29</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>32</b>

# 1. Identificación de la oportunidad

## 1.1 Justificación de la oportunidad

Según la Organización Mundial de la Salud, la mitad de los alimentos que se producen en el mundo son desechados. De 1.600 millones de toneladas de desechos alimenticios anuales, 1.300 millones de toneladas de estos son comestibles y las consecuencias económicas directas del despilfarro de alimentos (excluyendo el pescado y los mariscos) alcanzan los USD 750 millones anuales (FAO, 2017). *“Comparativamente, América Latina es la región del mundo que menos comida desperdicia o pierde (15% de lo que produce). En los países desarrollados, esta proporción puede alcanzar más de un tercio de la producción total de alimentos.”* (Banco Mundial, 2014). La fecha de vencimiento de los productos es el factor más importante que contribuye a estas pérdidas, así como las formas ineficientes de cosecha y problemas climáticos. El resto se lo reparten las fases de almacenamiento (22% del total), de distribución y marketing (16%) y de procesamiento (6%) (Banco Mundial, 2014).

En Uruguay, la destrucción de alimentos representa un problema generalizado en el mercado<sup>1</sup>, que afecta tanto a empresas fabricantes como importadoras de alimentos. Si bien no hay cifras oficiales, se conoce que por día se desperdician solamente en Mercado Modelo 2,4 toneladas de productos comestibles frescos aptos para el consumo final (De los Santos, 2016). Específicamente, la destrucción de alimentos envasados y bebidas representa el 1% del costo total de la producción/importación<sup>2</sup>, lo que significan unos USD 9 millones<sup>3</sup>. El origen de este problema en las empresas, se genera por: la mala estimación de la demanda, lanzamientos al mercado fallidos, discontinuación de líneas de productos, saldos remanentes de productos estacionales (ediciones de pascuas, navideñas, día de la madre, etc.), demoras en los plazos de importación, y por los acotados plazos de aceptación de este tipo de productos por parte de las grandes superficies (90 días antes de su fecha de vencimiento). Todos estos factores ocasionan el vencimiento de los productos antes de ser comercializados por los importadores o fabricantes, por lo que deben ser destruidos.

La destrucción genera a los importadores y fabricantes no solo costos de destrucción, sino que adicionalmente, se debe asumir la pérdida del costo del producto que no termina siendo vendido y costos de almacenamiento de esta mercadería (que pueden ascender hasta el 2%<sup>4</sup> del precio de venta del producto). En cuanto a la disposición final, esta es gestionada mediante empresas especializadas como Uru Gestión o Triex, siendo los costos de USD 0,60<sup>5</sup> por kilogramo de mercadería (incluyendo el traslado hasta la Usina de la Intendencia de Montevideo). Si bien actualmente las fuerzas de ventas de las empresas importadoras y fabricantes atienden este problema, las mismas no tienen suficiente capacidad y tiempo como para realizarlo de forma eficiente. Las ofertas de productos por vencimiento se realizan solamente a los clientes de su cartera y de forma telefónica o presencial, contactando a posibles interesados uno a uno. Si bien se realizan promociones en puntos de venta, donaciones, entre otros,<sup>6</sup> estos esfuerzos no son suficientes para poder colocar la totalidad de los productos en el

---

<sup>1</sup> Información extraída de entrevistas con referentes del mercado. Ver Anexo 4: Resumen de principales puntos recabados en las entrevistas.

<sup>2</sup> Promedio ponderado de valores declarados por importadores (valor promedio de 1,4% del costo) y productores (valor promedio de 0,5% del costo).

<sup>3</sup> Ver Anexo 5: Justificación de tamaño de mercado.

<sup>4</sup> Declaración de entrevistados. Ver Anexo 4: Resumen de principales puntos recabados en las entrevistas.

<sup>5</sup> Declaración de Triex.

<sup>6</sup> Desarrollado en 1.9 Comportamiento del cliente.

mercado, los cuales terminan venciendo sin llegar a un consumidor final. Las empresas se muestran interesadas en reducir su 1% de destrucción actual si existiera un medio masivo, rápido y eficiente de difusión de estos productos.<sup>7</sup>

Cabe destacar que existe una tendencia mundial a reducir la destrucción de alimentos. En los últimos tres años, surgieron outlets de alimentos en Argentina y Estados Unidos (Casas, 2015), así como supermercados online dedicados a la venta de alimentos por vencer a consumidores finales en España y Portugal (Supermercado GoodAfter, 2016). Esta tendencia mundial se traslada a nuestro país generando conciencia tanto en el Gobierno como en las empresas importadoras y fabricantes, las cuales están abiertas a utilizar nuevos canales de ventas y optimizar los recursos de su empresa en cuanto al stock (Control de stock para optimizar recursos, 2016), con el fin de minimizar la destrucción por vencimiento de mercadería<sup>8</sup>. Por otra parte, se está intentando regular la fecha de vencimiento de los alimentos envasados tanto a nivel mundial, como local. En 2016 entró en vigencia en Francia una reglamentación que establece que determinados tipos de productos tienen una fecha de vencimiento para su comercialización y otra para su consumo, identificando que los mismos admiten un período determinado para ser consumidos luego de la fecha de vencimiento (“Best before”). El Gobierno uruguayo muestra una predisposición a implementar una ley de este tipo (Parlamento del Uruguay, 2016). Esto implicaría que los productos no deberían ser destruidos en su fecha de vencimiento, sino que contarían con un mayor plazo de consumo, y por ende de salida al mercado antes de ser destruidos.

Para disminuir el impacto de este problema y en base a las tendencias tanto locales como internacionales, es que surge StockOut, una empresa que ofrecerá un servicio de promoción de ventas online de alimentos envasados y bebidas cercanas al vencimiento a descuentos del 50% de su precio normal, que hoy en día están siendo destruidos. StockOut conectará a proveedores directamente con puntos de venta con el fin de lograr una rápida salida al mercado de estos productos y finalmente reducir la destrucción de los mismos. De esta forma, la empresa se presenta en el mercado como una opción más dentro de los medios actuales de los proveedores para la difusión de productos por vencer en el mercado. Por otro lado, para los puntos de venta constituyen un medio adicional para encontrar ofertas.

## **1.2 Análisis de tendencias y variables críticas**

StockOut se encuentra en la intersección entre dos industrias: ecommerce y promoción de ventas digitales. Se entiende que la promoción de ventas digital influye sustancialmente en el ecommerce, ya que su fin es impulsar la realización de transacciones online. Por este motivo, StockOut considera relevante el estudio de ambas industrias, con el fin de conocer cómo lo afectarán sus tendencias para los próximos años.

Primeramente, en Uruguay, casi 1.3 millones de personas efectuaron alguna compra a través de Internet en el último año (Grupo Radar, 2016), lo que se traduce en casi 9 mil transacciones mensuales vía web (Teledoce.com, 2015). Esta tendencia está penetrando principalmente en el público de 31 a 40 años (Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información, 2016). La industria del ecommerce en Uruguay se encuentra en crecimiento, casi triplicando el crecimiento de la media de los comercios minoristas tradicionales (período 2009-2014), ocasionando la disminución de las operaciones por estos

---

<sup>7</sup> Declaración de entrevistas. Ver Anexo 4: Resumen de principales puntos recabados en las entrevistas.

<sup>8</sup> Declaración de entrevistas. Ver Anexo 4: Resumen de principales puntos recabados en las entrevistas.

últimos (Los uruguayos muestran nuevas tendencias de consumo, 2015). Igualmente, en comparación con otros países, el ecommerce en Uruguay aún está muy poco desarrollado. De una encuesta realizada por Grupo Radar a mediados de 2014, se conoció que, de 200 empresas uruguayas, solamente el 57% cuenta con un sitio web y, de ese porcentaje, únicamente un 4% ofrece la posibilidad de compra por este canal. El otro restante, utiliza este medio como una forma de darse a conocer y de compartir datos de la empresa (Lois, 2014).

Los atributos que más valoran los uruguayos a la hora de comprar por Internet es la confianza y la facilidad de utilización y compra en un sitio web (Durán, 2016). Analizando el desempeño de las plataformas en particular, MercadoLibre es el portal de mayor peso en el mercado, y 700.000 uruguayos ya realizaron operaciones a través de esa plataforma de ecommerce (Agesic.gub.uy, 2014).

Se proyecta que, para los próximos cinco años, esta tendencia de venta online evolucione a un ritmo de 17,5% anual, alcanzando así en el 2019 los USD 269 millones (Los uruguayos muestran nuevas tendencias de consumo, 2015). Asimismo, se está dando la expansión de un nuevo modelo online, como es el de la economía colaborativa<sup>9</sup>, principalmente fuerte en nuestro país en los sectores de transporte y viajes y turismo (como Uber, Airbnb y Spotify) (El “fenómeno imparable” de la economía colaborativa, 2016).

### **1.3 Sector específico de la propuesta**

Como ya fue mencionado, StockOut opera en la intersección de dos sectores: ecommerce y plataformas digitales de promoción de ventas, pero específicamente dentro del sector de la promoción de ventas de alimentos.

El sector nacional de ecommerce de alimentos está comprendido principalmente por plataformas web de grandes superficies, de restaurantes, confiterías y licorerías, y de algunos rubros de alimentos específicos, como alimentos sin gluten (Comprosingluten.com.uy, 2017) y veganos (Govegan.com.uy, 2017)<sup>10</sup>. Para estos, el sector de ecommerce no está muy desarrollado en el país y aún son pocas las empresas que han adoptado este medio. Estos actores efectúan ventas a través de su página web, la cual posee un carrito de compras y el cliente puede abonar la misma mediante medios de pago electrónicos. El vendedor se encarga de facturar y realizar la entrega. Dentro del rubro de alimentos, bebidas y supermercados, aún en crecimiento, la plataforma más reconocida es la de Tienda Inglesa online (Durán, 2016).

Por otra parte, los actores que promocionan alimentos digitalmente, como lo hace StockOut son: Mercado Libre, TeProveo, Salió y PedidosYa. Todos ellos comparten la característica de promocionar ventas a través de una plataforma digital, es decir, realizan el contacto entre un vendedor y un comprador, pero no facturan la venta en sí. Las mismas no tienen stock de mercadería, sino que cobran por publicidad o un porcentaje de comisión por sus servicios y en la mayoría, el servicio de distribución corre por cuenta del vendedor. Sin embargo, ninguna de las mismas promociona alimentos a grandes descuentos, como sí lo hace StockOut. Por otro lado, Mercado Libre, PedidosYa y Salió apuntan al consumidor final, mientras que TeProveo, tiene como target de mercado a los restaurantes. Aunque

---

<sup>9</sup> “Un sistema económico en el que se comparten e intercambian bienes y servicios a través de plataformas digitales.” (La economía colaborativa, 2015)

<sup>10</sup> Investigación de grupo de los sitios que ofrecen ecommerce de alimentos en su web.

este último ofrezca un servicio de promoción Business-to-Business (B2B), ninguno de los actores anteriormente mencionados apunta a puntos de venta, como lo hace StockOut.

#### 1.4 Competencia

StockOut no compite en el mercado por el servicio de promoción que ofrece, sino por el tipo de producto ofrecido (alimentos envasados y bebidas a descuentos de un 50%). En este sentido, no existe un jugador que monopolice el mercado, sino que hay lugar para más propuestas de promoción de ventas de alimentos a descuento. Los competidores actuales se encuentran dentro de la industria de ecommerce de alimentos, y son específicamente Butanga y WooW, dado que venden alimentos envasados y bebidas próximos a su fecha de vencimiento a grandes descuentos. Sin embargo, ninguno tiene un modelo de negocios B2B como el de StockOut, sino que apuntan al consumidor final, por lo que se consideran competidores indirectos.

**Butanga:** Es el principal competidor actual, porque por más de que no es tan conocido en el mercado por su reciente aparición, tiene una propuesta de valor muy parecida a la de StockOut. Se define como una tienda de descuentos, enfocada a la mejora medioambiental a través de la reducción de desechos de alimentos aptos para el consumo (Butanga.com, 2017). La principal diferencia de Butanga con StockOut es que el primero compra stocks de sus proveedores y los almacena. Asimismo, Butanga vende estos productos al consumidor final, realiza envíos a domicilio y tiene pick-up centers en todo el país. Esto se traduce en una constante inversión en stock, almacenamiento y distribución, lo que resulta en una estructura de costos mayor a la de StockOut<sup>11</sup>. Puede reaccionar a la entrada de StockOut con una mayor inversión en publicidad o en fuertes promociones. La participación de este competidor del total de los alimentos importados y producidos nacionalmente es menor al 1%<sup>12</sup>.

**Woow:** Se trata de una tienda online apuntada a consumidores finales, que les permite acceder a más de 15.000 productos y servicios variados a grandes descuentos. Si bien Woow no se especializa en la venta de alimentos y bebidas, cuenta con un sector de Outlet en su página web, que ofrece productos tales como barras de cereal y bebidas alcohólicas a grandes descuentos. Se considera que Woow sería un potencial competidor, ya que ofrece productos similares a los que ofrecería StockOut. Igualmente, sería en menor medida que Butanga, ya que no cuenta con un portafolio muy amplio y se especializa en la oferta de servicios. Se considera que su participación en el mercado es mínima y se trata de ofertas esporádicas (no hay una oferta constante de productos a descuento).

#### 1.5 Actores de la industria

**Fabricantes nacionales e importadores:** Son quienes tienen el problema e incurrir en los costos de destrucción mencionados anteriormente, y no cuentan con un medio de fácil acceso y rápida colocación para deshacerse de la mercadería próxima a vencerse. Los mismos identificarán a StockOut como un canal confiable y seguro dentro de sus opciones para la salida de productos próximos al vencimiento en unos 90 días, de forma de evitar su destrucción.

**Supermercados de barrio, autoservicios de estaciones de servicio, autoservicios y almacenes:** Son los compradores de los productos ofrecidos a través de la plataforma y quienes deben encontrar ofertas

---

<sup>11</sup> Ver Capítulo 2: Estructura de costos.

<sup>12</sup> Estimación de grupo en base a compras declaradas de proveedores entrevistados.

atractivas y los productos que estén buscando. Su objetivo principal es la realización de acciones promocionales en los puntos de venta, como pueden ser regalos con la compra de algún artículo, canastas con descuentos, etc.<sup>13</sup>

**Consumidor final:** Es el último eslabón de la cadena, quien decide si aceptar las promociones y ofertas en los puntos de venta. Cabe destacar que las acciones promocionales por parte de los puntos de venta han sido exitosas en su búsqueda por aumentar las ventas y el tráfico de compradores. Los productos a descuento llaman la atención del consumidor y su fecha de vencimiento no constituye una variable crítica para ellos si se les ofrece a un descuento relevante.<sup>14</sup>

**Grandes superficies:** Las mismas no aceptan alimentos envasados y bebidas 90 días antes de la fecha de su vencimiento y devuelven los mismos una vez vencidos a sus proveedores. Los productos no aceptados por estas cadenas son aquellos que pueden ser comercializados por otros medios como StockOut.

**Empresas de destrucción:** Son responsables de todo el proceso de destrucción, desde la logística (traslado de productos desde los depósitos hasta la Usina de la Intendencia de Montevideo), hasta la disposición final de los mismos, la cual difiere dependiendo del envase y tipo de producto a destruir<sup>15</sup>.

**CAMBADU, Cámara Industrial de Alimentos y Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay:** Son grandes difusores de información y de nuevas iniciativas para los segmentos a los que apunta StockOut. Es importante contar con su aval y aceptación para que difundan la adhesión a la iniciativa tanto a puntos de venta como a empresas proveedoras. Asimismo, aportan datos del mercado y estadísticas de ventas de sus sectores relevantes para el negocio.

**Gobierno Uruguayo:** El Gobierno juega un papel muy importante, ya que es quien establece las reglas en cuanto al vencimiento y destrucción de los productos alimenticios, teniendo una potencial influencia en el negocio de StockOut. Por ejemplo, se está intentando regular la temática de la fecha de vencimiento de los alimentos, basándose en algunas tendencias de reglamentaciones mundiales, como la francesa, mencionada anteriormente.

## 1.6 Análisis de la intensidad competitiva<sup>16</sup>

La industria de ecommerce y de promoción de ventas digitales de alimentos próximos a vencer presenta una alta amenaza de entrada de nuevos competidores, debido a las bajas barreras de entrada para ingresar en la misma, ya que se requiere de una inversión inicial baja. Por su parte, la rivalidad entre competidores existentes es baja, ya que se trata de una industria poco saturada, sin jugadores predominantes. A su vez, el poder de negociación con los proveedores constituye una amenaza media, debido a que, si bien los productos proporcionados por las empresas son indispensables para la industria, los proveedores necesitan de la misma para solucionar el problema de la destrucción y evitar los costos asociados. Por otra parte, el poder de negociación de los clientes constituye una amenaza media, ya que los puntos de venta cuentan con información y conocimiento suficiente para detectar si

---

<sup>13</sup> Declaración de puntos de venta. Ver Anexo 4: Resumen de principales puntos recabados en las entrevistas.

<sup>14</sup> Declaración de referentes de puntos de venta entrevistados.

<sup>15</sup> Información declarada por empresa de destrucción Triex.

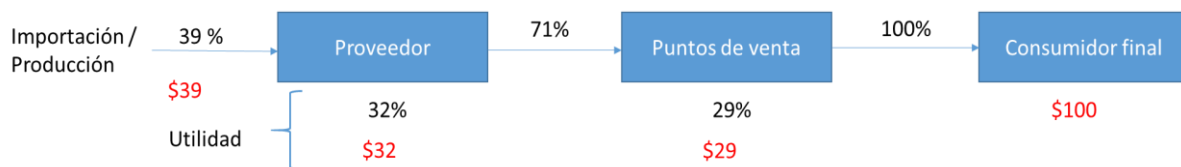
<sup>16</sup> Ver Anexo 6: Análisis de la intensidad competitiva.

un descuento es atractivo o no y entienden que los mismos deben ser significativos por estar corriendo el riesgo de comprar productos cerca de su fecha de vencimiento y sin devolución. Con respecto a la amenaza de productos sustitutos, la misma es baja, ya que por más que existan diversas soluciones para la salida de los productos cerca del vencimiento, las mismas no son suficientes, y la destrucción persiste aún luego de realizadas.

El atractivo general de la industria es **MEDIO**, ya que existe una oportunidad insatisfecha (productos que actualmente son destruidos por fabricantes e importadores), que no está siendo abarcada en su totalidad por los competidores actuales, y las alternativas actuales para la salida de estos productos no son suficientes para solucionar este problema. Igualmente, esta oportunidad es riesgosa, ya que existen barreras de entrada bajas para nuevos competidores, dados los bajos costos de lanzar una nueva plataforma similar en el mercado.

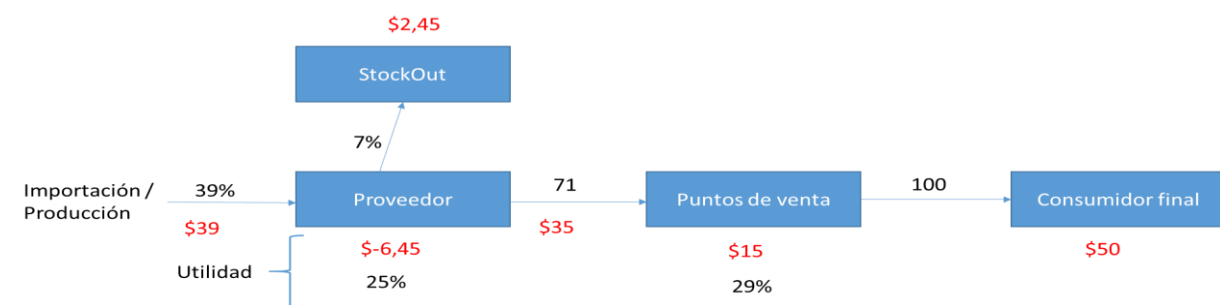
### 1.7 Cadena de valor

#### Cadena normal actual (antes del ingreso de StockOut)



Tomando como ejemplo un producto de \$100 al consumidor final, una cadena de venta normal de un producto, toma en cuenta el margen del punto de venta sobre costos (40%), margen del proveedor (80%)<sup>17</sup> sobre costos y el costo al que importa o produce el mismo. En este caso el consumidor final estaría obteniendo un producto a un precio de mercado de \$100 y el proveedor obtendría una ganancia de \$32.

#### Cadena con StockOut



Si se toma en cuenta la cadena de valor con la intervención de StockOut, se parte de un precio al consumidor final 50% más bajo que en la cadena normal. Como se observa, los márgenes del punto de venta y los costos de importación/producción se mantienen constantes. Por su parte, el proveedor es

<sup>17</sup> Márgenes promedio declarados por proveedores y puntos de venta entrevistados.

quien tendrá una mayor variación en su margen, dado que se espera que venda sus productos a un 50% de su precio normal por la plataforma, y además debe abonar un 7% de comisión a StockOut<sup>18</sup> por su servicio de promoción. Se desprende del cuadro, que su pérdida por cada venta será de \$6,45, lo que significa que estará ganando un 84%<sup>19</sup> del costo del producto (es decir, si vende el producto en StockOut pierde \$6,45 mientras que si no lo vende pierde \$39) .

### Cadena interna de StockOut

El ingreso de 7% de comisión de StockOut (\$2,45 si se tiene en cuenta el cuadro anterior), se distribuye internamente entre los siguientes costos que se exponen<sup>20</sup>. Como se desprende del cuadro, el mayor gasto de StockOut es en el personal y los de publicidad y marketing.



## 1.8 Mercado

StockOut opera con dos segmentos de mercado: por un lado, los importadores y fabricantes de alimentos y bebidas (proveedores) y, por otro lado, los puntos de venta (compradores). Por la parte de los proveedores, representan USD 2.5 billones<sup>21</sup> expresados a valor de mercado, compuestos por unas 564 empresas. Cabe destacar que el segmento de importadores viene creciendo desde 2006, estabilizándose en 2011 hasta hoy en día. Con respecto a la producción nacional, la misma muestra una tendencia al alza desde 2006 hasta el presente.<sup>22</sup> Por la parte de los compradores, en el mercado nacional hay unas 30.887 empresas en total de diferentes rubros, los cuales se explicarán a continuación.

### Segmentos de mercado

Del total del mercado de **proveedores** expresado anteriormente, el mismo se divide en:

-490 importadores, que representan USD 1 billón a valor de mercado.

-74 fabricantes, que representan USD 1,5 billones a valor de mercado.

El mercado total de **compradores** de la industria se divide en restaurantes, bares y pizzerías, confiterías, hoteles, empresas de catering y puntos de venta minoristas. El mercado total se divide de

<sup>18</sup> Ver Capítulo 2: Estructura de ingresos.

<sup>19</sup> Ver Anexo 7: Explicación del ahorro del costo de los proveedores.

<sup>20</sup> Basados en las proyecciones del año 5. Ver Anexo 22 en adelante.

<sup>21</sup> Ver Anexo 5: Justificación de tamaño de mercado.

<sup>22</sup> Ver Anexo 8: Evolución de importaciones y producción nacional de alimentos y bebidas.

la siguiente manera<sup>23</sup>:

Categoría de empresa	Cantidad de empresas en el país
Restaurantes, pizzerías y bares	2.083 <sup>24</sup>
Empresas de Catering para fiestas y eventos	144 <sup>25</sup>
Confiterías	55 <sup>26</sup>
Hoteles	185 <sup>27</sup>
Puntos de venta minoristas (kioskos, almacenes, autoservicios, supermercados de barrio, grandes superficies)	28.420 <sup>28</sup>
<b>TOTAL mercado compradores</b>	<b>30.887</b>

### Segmento específico de la propuesta

Con respecto a los **proveedores**, StockOut seleccionó empresas que importen o produzcan: productos secos, bebidas no alcohólicas y cervezas en presentaciones al por menor. Por lo tanto, se excluyen empresas importadoras o productoras de: productos a granel, productos frescos, productos sin vencimiento (como vinos o whisky) y los que requieran cadena de frío.<sup>29</sup>

Cuando se eliminan las empresas excluidas, se llega a un target de 36 empresas importadoras, que representan el 70% del costo total de las importaciones de alimentos en dólares y 36 empresas fabricantes, que representan el 80% del costo total de lo producido en dólares. De esta forma, StockOut se enfoca en las empresas más grandes del mercado, que le podrán proveer de una oferta de productos variados a la plataforma.

A partir de las empresas seleccionadas, se realizó una encuesta para investigar este target. Los aspectos más relevantes a destacar de las respuestas obtenidas de las mismas es el porcentaje de descuento a conceder que estaría en el orden del 50% y que el mínimo de venta de las empresas es de USD 200.<sup>30</sup>

Con respecto a los **compradores**, se decidió excluir a algunas de las categorías mencionadas anteriormente. Se seleccionó al mercado objetivo que cumple con las siguientes condiciones: los proveedores los quieren atender, representan un volumen muy significativo, buscan productos a

---

<sup>23</sup> Datos recabados de entrevistas con FNC, Cambadu y Gato Dumas.

<sup>24</sup> Información de estimación compartida por Gato Dumas

<sup>25</sup> Información de empresas registradas (Casamiento.com.uy, 2017).

<sup>26</sup> Información declarada por CAMBADU.

<sup>27</sup> Información de hoteles afiliados (Ahru.com.uy, 2016).

<sup>28</sup> Cifras declaradas por FNC, Cambadu y Durulte S.A.

<sup>29</sup> Ver Anexo 9: Razones de exclusión de proveedores y compradores.

<sup>30</sup> Ver Anexo 10: Ficha y resultado de encuestas a empresas proveedoras.

descuento y en presentaciones al por menor.

Luego de ser estudiados, se ha decidido excluir a las confiterías, empresas de catering, hoteles, cadenas de supermercados, Kinko y Frog y Kioskos dado que los mismos buscan productos a granel, los proveedores no están dispuestos a atenderlos o no constituyen un mercado atractivo<sup>31</sup>. Para investigar el mercado de los puntos de venta minoristas, se realizó una encuesta obteniendo que un 99% estaría dispuesto a comprar por la plataforma y a realizar una compra mínima por proveedor de USD 200<sup>32</sup>. Por lo tanto, el target de mercado queda comprendido de la siguiente manera:

Tipo de punto de venta minorista	Cantidad a abarcar
Almacenes <sup>33</sup>	900
Autoservicios <sup>34</sup>	588
Supermercados de barrio <sup>35</sup>	490
Autoservicios de estaciones de servicio	476
<b>TOTAL</b>	<b>2.454</b>

Cabe destacar que un 50% de los puntos de venta del target expuesto se encuentran en Montevideo<sup>36</sup>.

## 1.9 Comportamiento del cliente

**Empresas proveedoras:** Los productos con fecha de vencimiento de 90 días comienzan a ser problemáticos y necesitan una salida rápida al mercado antes de su vencimiento<sup>37</sup>. Generalmente, son identificados mediante sistemas informáticos de control de stock de las empresas y son almacenados en lugares especiales en los depósitos. Una vez detectados, los canales habituales de colocación para estos productos son: donaciones realizadas por el 31% de las empresas entrevistadas, promociones a puntos de venta (practicadas por todas las empresas entrevistadas en estos casos), venta a través de canales “chimenea” (ferias, vendedores de ómnibus, etc.) (50% de las empresas entrevistadas), Butanga! y WOOW! (31% de las empresas entrevistadas los utilizan) y regalos para comida de animales, que solo un 13% de las empresas entrevistadas lo realizan. Algunas empresas realizan ventas internas a sus empleados (25%), aunque esto representa una proporción muy baja comparado con las demás acciones.<sup>38</sup> Luego de la realización de estas acciones, la destrucción representa el 1% de lo importado/producido.

Con la implementación de StockOut, los proveedores contarán con una opción más dentro del abanico de alternativas que actualmente disponen para la colocación de estos productos por vencer. Mediante esta plataforma las empresas seleccionadas podrán ofrecer los productos que se adaptan a la

---

<sup>31</sup> Ver Anexo 9: Razones de exclusión de proveedores y compradores.

<sup>32</sup> Ver Anexo 11: Ficha y resultado de encuestas a puntos de venta.

<sup>33</sup> Puntos de venta con mostrador y cajero que alcanza productos, según referente entrevistado.

<sup>34</sup> Puntos de venta con al menos una caja.

<sup>35</sup> Puntos de venta con más de una caja y una superficie de mínimo 200mts cuadrados.

<sup>36</sup> Declaración de entrevista CAMBADU.

<sup>37</sup> Declaración de entrevistas con proveedores.

<sup>38</sup> Ver Anexo 12: Cuadro con significancia, ventajas y desventajas del comportamiento actual de empresas proveedoras.

propuesta de StockOut, los cuales representan el 40%<sup>39</sup> del total de su cartera de productos. Se descartan los productos de la cartera de estas empresas que tienen una gran inversión en marketing, ya que no estarían dispuestos a ofrecerlos a descuentos tan bajos para conservar la imagen del producto, aquellos con muy corta vida útil, los que no tienen vencimiento, y por último, los productos a granel (todos ellos representan el restante 60%<sup>40</sup> de la cartera de productos de los proveedores abarcados). Al colocarlos en esta plataforma, la destrucción de estos productos abarcados se reducirá hasta un 74% (bajará a un 0,26%)<sup>41</sup>. Por lo tanto, si se tiene en cuenta el impacto de la reducción de la destrucción en el total de la cartera de productos de una empresa promedio, será reducida en un 29%.<sup>42</sup>

**Puntos de venta:** Los mismos reciben ofertas menos de una vez al mes por parte de importadores y fabricantes de este tipo de productos<sup>43</sup>, los cuales muchas veces no se adecúan al tipo de artículos vendidos en su punto de venta en particular, ni a sus necesidades. Los mismos buscan este tipo de productos para realizar acciones promocionales dentro de su punto de venta, lo que supone una mayor rotación de ventas. Asimismo, algunos utilizan estos productos como regalos a los clientes con la compra de un producto o servicio.

Con la implementación de StockOut, los puntos de venta tendrán acceso a una plataforma que concentra una variedad de ofertas de 2.000<sup>44</sup> productos que les permite adquirir aquellos productos que se adecúan a la oferta de su negocio y los podrán obtener a descuentos del 50% de su precio normal.

## 1.10 Oportunidades y Amenazas

### Oportunidades

**Predisposición por parte de importadores y fabricantes a disminuir los costos de destrucción:** Como fue mencionado, la destrucción implica altos costos para las empresas y las mismas están dispuestas a implementar nuevos medios para deshacerse de productos próximos a su fecha de vencimiento.

**Tendencia mundial a la reducción de desperdicios:** Se identifican casos de éxito en países como Estados Unidos, España y Portugal, de plataformas web enfocadas a la colocación de alimentos próximos a su fecha de vencimiento, con el fin de reducir la destrucción. Esto constituye un antecedente que demuestra la posibilidad de implementar un servicio similar localmente.

**Reglamentaciones gubernamentales:** La cantidad de alimentos aptos para el consumo que se terminan desechando despertó interés en el Gobierno local y existe una predisposición a tomar acción

---

<sup>39</sup> Declaración por parte de referentes entrevistados.

<sup>40</sup> Declaración de entrevistados.

<sup>41</sup> Ver Anexo 13: Cálculo de reducción de destrucción para las empresas abarcadas - únicamente para los productos que se adecúan a la propuesta.

<sup>42</sup> Ver Anexo 14: Cálculo de la reducción de la destrucción total de una empresa tras el ingreso de StockOut.

<sup>43</sup> Declaración por parte de referentes entrevistados.

<sup>44</sup> Ver Anexo 17: Productos ofrecidos en la plataforma.

en este asunto para impulsar nuevas medidas de reducción de la destrucción.

**Generación de un bien público al consumidor final:** Se fomenta el acceso y el consumo de productos a muy bajos precios en comparación con su precio normal.

**Atención en los puntos de venta, fomentando su promoción comercial:** La plataforma permite un fácil acceso a productos a los que típicamente no accederían y su adquisición a un precio reducido.

### Amenazas

**Reglamentaciones gubernamentales:** Podría ser aprobada una reglamentación sobre el mejor aprovechamiento de los productos (Vamos Uruguay, 2016), que prohíbe el almacenamiento de productos cercanos a la fecha de vencimiento y obliga a las empresas a tener que donar el 100% de estos productos a ONGs u organizaciones benéficas de caridad.

**Organizaciones de donación de alimentos:** En Uruguay, ya existen empresas como la Red de Alimentos Compartidos, que viene trabajando para evitar el desperdicio de frutas y verduras en el Mercado Modelo y como el Banco de Alimentos, con donaciones voluntarias de empresas de alimentos próximos al vencimiento para ser distribuidos a centros de bajos recursos (CAMBADU, 2016). Estas empresas pueden ocasionar que más de los importadores y fabricantes se nieguen a comercializar este tipo de alimentos y prefieran donarlos.

**Nuevos competidores de promoción B2B:** Dadas las bajas barreras de entrada a la industria, StockOut podría enfrentarse a nuevos competidores directos que intenten atraer a las empresas del target e intentar comercializar sus productos.

Oportunidades	Amenazas
Predisposición a disminuir costos de destrucción por parte de empresas importadoras y fabricantes.	Posible obligación a donar por parte del Gobierno.
Tendencia mundial a la reducción de desperdicios.	Organizaciones de donación (Red de Alimentos Compartidos, Banco de Alimentos).
Predisposición del Gobierno a tomar acción para reducir la destrucción.	Posible entrada de nuevos competidores.
Generación de un bien público al consumidor final.	
Puntos de venta que actualmente no acceden a todos los productos a descuento.	

## 2. Modelo de negocios

### 2.1 Segmento(s) de mercado objetivo

StockOut cuenta con dos segmentos objetivo. El segmento objetivo de **proveedores** abarcará 72<sup>45</sup> empresas de todo el país de las cuales 36 son importadoras (que representan el 70% del costo total importado en USD) y 36 son fabricantes nacionales (que representan el 80% del costo total producido en USD). Estas empresas importan/fabrican productos secos, bebidas no alcohólicas y cervezas en presentaciones al por menor. Por su parte, el segmento objetivo de **puntos de venta** de StockOut abarcará 2.454 empresas de todo el país, comprendidas por supermercados de barrio, autoservicios de estaciones de servicios, autoservicios y almacenes.

### 2.2 Propuesta de valor<sup>46</sup>

La propuesta de valor de StockOut implica la promoción de ventas Business-to-Business con el fin de ofrecer alimentos envasados y bebidas con un vencimiento de 90 días a descuento. Al apuntar a dos segmentos de mercado bien diferenciados, la propuesta de valor de StockOut difiere para ambos. Por un lado, para **proveedores**, StockOut reducirá la destrucción total de las empresas abarcadas en un 29% del total de su cartera de productos<sup>47</sup>, siendo la destrucción actual el 1% del costo total de importación/producción. Se busca recuperar el 84% del costo de sus productos que actualmente son destruidos mediante la promoción de los mismos en un nuevo canal de ventas no convencional y especializado para productos de próximo vencimiento. Asimismo, tendrán la posibilidad de acceder a nuevos clientes, pudiendo tener una rápida salida al mercado antes que sus productos venzan. Por otro lado, para los **puntos de venta**, StockOut les permite acceder sistemáticamente a una oferta de 2.000 productos, divididos en 12 categorías de alimentos y 3 de bebidas<sup>48</sup>, ofrecidos a descuentos del orden del 50% de su precio normal. De esta forma, se logrará un mayor acceso a nuevos proveedores que ofrezcan oportunidades que se adapten a su punto de venta.

### 2.3 Canales de distribución

El principal canal de distribución será una plataforma web. El ingreso a la misma implicará un registro obligatorio y gratuito tanto de puntos de venta como de proveedores. Sus perfiles serán analizados previo a la aceptación por el personal asistente, lo que convierte a la plataforma en un sitio cerrado y confiable para ambas partes. Asimismo, la promoción también se efectuará vía mail, con el armado de Newsletters basadas en compras o búsquedas anteriores de los usuarios, para ser más específicos. Por último, muchos de los puntos de venta se manejan vía Whatsapp<sup>49</sup>, por lo que además se distribuirán ofertas del momento apuntadas a cada punto de venta por este medio.

---

<sup>45</sup> Ver Anexo 15: Listado de empresas abarcadas.

<sup>46</sup> Ver Anexo 16: Cómo funciona StockOut - Diagrama explicativo.

<sup>47</sup> Ver Anexo 14: Cálculo de la reducción de la destrucción total de una empresa tras el ingreso de StockOut.

<sup>48</sup> Ver Anexo 17: Productos ofrecidos en la plataforma.

<sup>49</sup> Dato recabado de entrevistas a puntos de venta.

## 2.4 Relación con los clientes

En cuanto a la relación con los clientes, será fundamental programar visitas y reuniones personalizadas tanto con empresas proveedoras como los puntos de venta, de forma de captar nuevos clientes y fidelizar a los existentes. Asimismo, se mantendrá una comunicación fluida con las empresas, realizando llamados constantemente, mandando mails y mensajes de Whatsapp. Por otra parte, el envío de Newsletters cobrará un rol muy importante para mantener a los clientes actualizados sobre nuevas oportunidades. También se pretende lograr un promedio de 10 apariciones anuales en artículos de prensa en El Empresario, Observador e Infonegocios, radio y revistas influyentes, con el fin de obtener un mayor reconocimiento en el mercado.

## 2.5 Modelo de ingresos

El flujo de ingresos estará compuesto por un porcentaje del 7%<sup>50</sup> de comisión por el servicio de promoción de ventas sobre pedidos cerrados a través de la plataforma. Esta comisión será cobrada a la empresa proveedora, la misma deberá abonar el importe de un mes de venta, en un plazo de 15 días hábiles luego de cerrado el mes. El registro obligatorio a la plataforma no tendrá costo.

## 2.6 Recursos clave para la propuesta de valor

El único recurso clave para StockOut es la **plataforma web**, la cual deberá ser fácil de usar por ambas partes, atractiva, confiable, con filtros, registro y sistema de ratings apropiado en cuanto al servicio, producto y cumplimiento de pagos. Asimismo, de acuerdo a la cotización de Análoga, la misma tendrá relación con Google Analytics para poder medir el rendimiento de la misma. Se trata de un recurso que requiere un esfuerzo de desarrollo, mantenimiento y actualización constante, dada su importancia para la empresa. Al tratarse de una plataforma muy interactiva y fácil de utilizar, no se necesitarán recursos especializados para el uso de la plataforma para ninguna de las dos partes intervinientes, sino que será utilizada por los mismos recursos existentes de las empresas.

## 2.7 Actividades y procesos claves para la propuesta de valor

Una de las actividades clave para StockOut será la continua búsqueda de nuevos puntos de venta dispuestos a adquirir las oportunidades promocionadas en la plataforma. Por otro lado, se deberá incentivar a los proveedores a subir productos a la plataforma asegurándose de que exista una constante oferta en la misma. Esto será realizado principalmente en los primeros años, mediante llamadas y visitas a las empresas, explicándoles la facilidad y ventajas de utilización de la plataforma, de forma que elijan este canal para la colocación de sus productos por vencer. A su vez, será indispensable realizar la curaduría de las publicaciones, confirmando que los productos publicados por las empresas proveedoras sean confiables y cuya imagen sea adecuada. Por otra parte, StockOut deberá reaccionar rápidamente ante posibles inconvenientes que pueden surgir, por lo que deberá estar disponible por teléfono o Whatsapp para que las empresas puedan contactarse. Por último, se gestionará las altas a la plataforma tanto de puntos de venta como de proveedores, por lo que se evaluará el perfil de las empresas que soliciten ingresar a StockOut.

---

<sup>50</sup> Ver Anexo 10: Ficha y resultado de encuestas a empresas proveedoras.

## 2.8 Socios clave para el modelo de negocios

La empresa desarrolladora de software es un socio clave para StockOut, ya que la plataforma es compleja y requiere de constante mantenimiento. La empresa deberá encargarse no sólo del desarrollo del sitio, sino también de la programación de aplicación comercial (edición y autorización de ofertas, despliegue de ofertas con filtros, edición de pedidos, transmisión de pedidos al proveedor, confirmación de pedido atendido). A su vez, deberá generar los formularios de registro (realizar los procesos para altas de empresas), así como programar el envío de Newsletters y Whatsapps de acuerdo a la historia de transacciones y búsquedas de los puntos de venta. Por otra parte, los proveedores más grandes del target de mercado también constituyen socios claves.

## 2.9 Estructura de costos

Los costos están compuestos por los siguientes rubros:

- RRHH: Vendedores que atienden a los proveedores, otros a los puntos de venta<sup>51</sup>, personal asistente y Gerente General.
- Alquiler de una oficina (departamento de un dormitorio y cocina en Pocitos).
- Gastos generales (incluye gastos comunes, gastos de oficina y mantenimiento web<sup>52</sup>).
- Gastos de marketing (incluye marketing digital y viáticos).
- Servicios profesionales (incluye servicios contables contratados).

## 2.10 Fortalezas y debilidades

Fortalezas	Acciones de mejora
Primer servicio de promoción online de ventas de alimentos por vencer B2B en el mercado local.	-Continuar elevando las barreras de entrada al mercado. -Fidelización de proveedores, premiando a los cinco con mayor cantidad de transacciones, promocionando sus productos a través de banners y Pop-ups de forma más visible y atractiva. Además, sus productos serán prioritarios en los mailings y newsletters promocionales.
No se requiere una elevada inversión inicial, ya que no se necesita invertir en stock ni se incurre en costos de distribución.	-Mantener costos operativos y de inversión inicial lo más bajos posible. -No incurrir en costos innecesarios.

Debilidades	Acciones paliativas
StockOut no puede controlar el precio de venta al que los proveedores ofrecen sus productos.	Implementación de sistema de denuncias para aquellos proveedores que no ofrecen descuentos del orden del 50%.
Fuerte dependencia de StockOut con las empresas proveedoras, siendo estas sus socios clave. Se apunta a las empresas más grandes del mercado, las cuales son pocas, pero tienen un gran porcentaje del mercado. Perder una de ellas como cliente, significa la pérdida de un 40% del total de su cartera ofrecida por la plataforma.	Fidelización de clientes.
StockOut no tiene control sobre los arreglos entre puntos de venta y proveedores en cuanto al cobro, pago y distribución. Esto puede ocasionar un salteo de la plataforma, la cual se puede sustituir por un arreglo directo entre ambas partes.	El salteo de la plataforma es posible, pero poco probable ya que no existen motivaciones importantes de ninguna de ambas partes.
Dificultad para controlar cuándo realmente se da una venta por la plataforma. Como se trata de un arreglo entre puntos de venta y vendedores por fuera de la plataforma, se podrán acordar distintos precios y cantidades a los publicados inicialmente en la misma.	Plazo de 48 horas otorgado al proveedor para que envíe la factura de la venta efectuada de forma electrónica.

<sup>51</sup> Se explica en el Capítulo 3 de Implementación.

<sup>52</sup>Anexo 18: Cotización de plataforma web por empresa Análoga

### **3. Implementación del modelo**

#### **3.1 Contratación del personal**

En el año 1 se contratarán dos vendedores calificados para los primeros dos meses, quienes serán responsables de adquirir a los proveedores como clientes, y para lograrlo, se reunirán tres veces con cada empresa hasta concretar el registro de la misma en la plataforma. Se contratarán bajo el régimen de contrato a término, en el cual se aclarará el motivo de la finalización de la relación laboral.

Por otra parte, una de las emprendedoras ocupará el cargo de Gerente General, quien reportará directamente al Directorio de la sociedad. Específicamente, estará encargada de mantener las relaciones con los proveedores y realizarles un seguimiento durante todo el proyecto. La misma será responsable de visitar y llamar a los clientes de forma de fidelizarlos, sobre todo en los tres primeros años, cuando la plataforma aún está en etapa de lanzamiento. Asimismo, se encargará de supervisar y coordinar tanto al personal asistente como de ventas, y realizará un análisis crítico de los resultados financieros y de las críticas de los clientes.

Adicionalmente, en el año 1 se contratarán tres vendedores con experiencia en retail y menor calificación, los cuales se reunirán tres veces con cada punto de venta hasta concretar el registro del mismo. Estos serán contratados por la totalidad del período, teniendo en cuenta que en los dos primeros años se enfocarán en los clientes de Montevideo. En los años 3 al 5, dos de los vendedores comenzarán gradualmente a incorporar también a clientes del interior del país, particularmente estaciones de servicio y supermercados de barrio de los departamentos de Maldonado y Canelones. De esta forma, se logrará alcanzar un 10% de los puntos de venta del mercado objetivo del interior a fines del año 5. Durante todo el período, estos vendedores se encargarán de mantener las relaciones con los clientes objetivo tanto en Montevideo, como en el interior.

Además, se contratará a dos asistentes con conocimientos en Photoshop y marketing digital, quienes estarán a cargo de la curaduría de las publicaciones realizadas por los proveedores, asegurando que las mismas sean atractivas y claras. En caso de que los proveedores envíen fotos con mala calidad o información incompleta, deberán solicitarles mayor información. Por otro lado, se encargarán del diseño y envío de las Newsletters a clientes, así como de la realización y el mantenimiento de las actividades de marketing digital. También tendrán a su cargo la aceptación de los proveedores y puntos de venta registrados por los vendedores, la facturación y cobros y la solución de posibles inconvenientes que puedan surgir en las transacciones.

#### **3.2 Adquisición y retención de clientes**

Los vendedores se encargarán de adquirir a los proveedores y puntos de venta y luego, el Gerente General se encargará de retenerlos y mantener una fluida relación con ellos. La adquisición de nuevos proveedores y puntos de venta se logrará realizando visitas y reuniones personales, demostrando la utilidad del sitio y funcionamiento mediante un Wix<sup>53</sup>. Para los proveedores se realizarán presentaciones más detalladas, describiendo las ventajas de utilizar StockOut, cómo influirá en la operativa de su empresa y en sus costos. Asimismo, se cuenta con el apoyo de Cambadu y de la Cámara

---

<sup>53</sup> Plataforma de creación de sitios web de manera sencilla y gratuita.

Industrial de Alimentos para la difusión de StockOut a sus empresas afiliadas<sup>54</sup>.

### **3.3 Funcionamiento de la plataforma web**

#### Landing page

Cuando un NO USUARIO ingrese al sitio, se encontrará con un disclaimer llamativo con la siguiente frase: “Contamos con más de 2.000 ofertas publicadas que tu empresa podría estar comprando o vendiendo, ¿te lo vas a perder?” y un botón de registro gratuito. Sin su registro y aceptación del mismo no podrá ver nada más que esta landing page.

#### Registro a la plataforma

La plataforma será un sitio cerrado y confiable tanto para proveedores como para puntos de venta. Para el registro de un nuevo usuario, se podrá seleccionar si se trata de un importador/fabricante o de un autoservicio/almacén/supermercado, y se lo derivará a la planilla correspondiente. Este proceso será realizado por los vendedores, quienes serán los encargados de recabar los datos de cada usuario y llenar los formularios. Los datos clave requeridos en la planilla de proveedores serán: razón social, productos a vender por la plataforma, puntos de venta que desea abarcar y su zona de distribución (especificando si está dispuesto a distribuir en todo el país, sólo en Montevideo, o excluir determinados departamentos/barrios). En el caso de la planilla de puntos de venta, los datos requeridos para los mismos son: razón social, domicilio fiscal de la empresa, código CIU<sup>55</sup>, nombre y teléfono del responsable y foto del local. Asimismo, luego de ingresados los datos, tanto los proveedores como los puntos de venta deberán aceptar los Términos y Condiciones establecidos en la plataforma<sup>56</sup>. Los asistentes de StockOut se encargarán de aceptar o rechazar a los nuevos miembros y darlos de alta en el sistema, basados en la información ingresada por los vendedores. En caso de que la solicitud de inscripción genere dudas, se podrá llamarlos o solicitar una entrevista para mayor información.

#### Publicación de ofertas

Una vez dado de alta, el proveedor estará habilitado para publicar sus productos. El mismo deberá especificar categoría del producto, precio de venta al contado de referencia, fecha de vencimiento, foto del producto, cantidad de unidades disponibles para la venta y cantidad de unidades mínimas a la venta por producto. Además, deberá seleccionar si desea que la publicación no le aparezca a alguno de los puntos de venta en particular (por ejemplo, si una empresa prefiere vender determinado producto en un autoservicio y no en un almacén o viceversa<sup>57</sup>). Al especificar la categoría del producto, el sistema lo clasificará automáticamente dentro de los filtros predeterminados.

#### Baja de publicaciones

---

<sup>54</sup> Juan Pedro Flores (CIALI) y Mario Menéndez (Cambadu) se interesaron y aprobaron la propuesta.

<sup>55</sup> Los códigos CIU aceptados para puntos de venta serán: 47111, 47112, 47113, 47114, 47116, 46301, 46303, 46304, 46309, relacionados con el Comercio al por mayor y por menor de alimentos y bebidas.

<sup>56</sup> Ver Anexo 20: Términos y condiciones para el registro en StockOut.

<sup>57</sup> Declaración de entrevistados. Ver Anexo 4: Resumen de principales puntos recabados en las entrevistas.

Se podrá dar de baja tanto una oferta publicada en la plataforma como también bajar el stock de la misma. Esto puede ser realizado por el mismo proveedor, teniendo en cuenta que tendrá la posibilidad de vender los productos por otros canales de venta y, asimismo, la plataforma dará de baja de forma automática las ofertas que llegan a su vencimiento o que lleguen a stock cero.

### Toma de pedidos

Una vez dado de alta, el punto de venta estará habilitado para ver todos los productos disponibles (podrá encontrar una oferta de 2.000 productos, divididos en 12 categorías de alimentos y 3 categorías de bebidas<sup>58</sup>), salvo que el proveedor haya determinado que no quiere abarcar su punto de venta (como se mencionó anteriormente), o el mismo no entre dentro de su zona de distribución.

Los productos estarán ordenados por fecha de vencimiento (primero aparecerán los que estén más próximos a vencer) y por fecha de la publicación. El punto de venta seleccionará los productos que desea comprar, los cuales se consolidarán en un carrito de compras. Cabe destacar que el mínimo de compra por proveedor es de USD 200<sup>59</sup>. El proveedor recibirá una notificación por mail/Whatsapp comunicando que determinado punto de venta ha manifestado interés en una de sus publicaciones, proporcionando los datos de contacto de dicho comprador para que puedan comunicarse.

Adicionalmente, en la misma plataforma se abrirá una ventana de chat interno entre ambas partes, para darles la opción de conectarse por este medio. De esta forma, las partes negociarán entre ellas las condiciones de pago, el precio final y la distribución.

### Gestión de pedidos

Una vez enviada la notificación al proveedor (especificando el punto de venta interesado y sus datos), el mismo contará con un plazo de 48 horas para acordar las condiciones de pago, el precio, facturar la venta y enviarle a StockOut una copia de la factura por mail. De esta forma, StockOut dará por cerrada la venta, dando de baja el stock vendido en la plataforma. En caso de transcurridas las 48 horas y no haber recibido la copia de la factura, el personal de StockOut se encargará de contactar a la empresa proveedora para consultar si la compra fue concretada y de ser así, solicitar la copia de factura.

### Cobranza y facturación al proveedor

La comisión será calculada sobre el importe total de las facturas recibidas de cada proveedor. A fin de mes, se le enviará una factura de StockOut al proveedor, el cual deberá abonar el importe de la comisión de un mes de compra en un plazo de 15 días hábiles luego de cerrado el mes. Se le otorgará contado comercial, ya que tienen la capacidad de pagar la comisión de lo transado por la plataforma en este plazo, y se trata de montos bajos en comparación con los que manejan normalmente<sup>60</sup>. Se aceptarán los pagos por: transferencia bancaria, depósito, red de cobranzas y cheque al día o diferido.

---

<sup>58</sup> Ver Anexo 17: Productos ofrecidos en la plataforma.

<sup>59</sup> Estimación de grupo basada en datos recabados de los entrevistados.

<sup>60</sup> Declaración validada con entrevistados.

### **3.4 Distribución**

Cada proveedor será responsable de realizar la entrega de sus ventas efectuadas y de coordinar la misma directamente con el punto de venta. El proveedor deberá realizar la entrega en la zona que especificó estar dispuesto a distribuir en el formulario de registro. Deberá comprometerse a realizar la entrega en un plazo máximo de 48 horas luego de confirmada la compra.

### **3.5 Gestión de la calidad y mejora de procesos**

Para asegurar una mayor fidelización y confianza por parte de los clientes, se implementará un sistema de ratings para que ambas partes se evalúen mutuamente. Esto se realizará mediante el envío de un breve formulario a cada usuario, que le aparecerá automáticamente luego de confirmada la venta.

Por un lado, los proveedores serán responsables de evaluar el cumplimiento del pago de los puntos de venta. Cuando StockOut detecte una mala calificación de más de tres proveedores distintos al mismo punto de venta, el mismo será bloqueado de la plataforma. El objetivo es mantener solamente a aquellos que han demostrado ser buenos pagadores y mitigar el riesgo de incumplimientos, lo que afecta la imagen y confianza en la plataforma.

Asimismo, los puntos de venta también deberán calificar a los proveedores según el cumplimiento con la entrega en el plazo estipulado de 48 horas y determinar si la calidad del producto es la misma que la publicada. En caso de que un proveedor obtenga una mala calificación por más de tres puntos de venta, el personal se encargará de comunicarse con el mismo para advertir sobre esta situación e informarle que puede estar perdiendo ventas por la mala calificación obtenida.

Por otra parte, la landing page de los puntos de venta contará con un “botón de denuncias” con el fin de denunciar a proveedores que no estén cumpliendo con los descuentos del orden del 50% establecido en los Términos y Condiciones de la página. Se deberá evidenciar dicha denuncia con fotos o escaneos de facturas o catálogos que evidencien el precio de lista normal del producto. No se aceptarán denuncias telefónicas o sin evidencia que la respalde. Las denuncias serán enviadas al proveedor por mail a través de la página.

El personal asistente será el responsable de monitorear, analizar y elevar a la Gerente los resultados obtenidos en las reviews y las denuncias, para que se tomen las decisiones pertinentes de cada caso.

### **3.6 Plan de Marketing**

Con respecto al marketing digital, al tratarse de una plataforma web B2B no se considera que la aparición en redes sociales (como Facebook, Instagram, etc.) sea relevante, ya que las mismas apuntan principalmente al consumidor final. Se considera de relevancia la inversión en LinkedIn y en Google, logrando un alcance a todo el país, apareciendo en los primeros lugares del buscador por las palabras clave: “alimentos por vencer”, “alimentos a descuento”, con el fin de aumentar las búsquedas orgánicas a lo largo del tiempo. Se medirá la eficiencia de la campaña a través del indicador CTR<sup>61</sup>,

---

<sup>61</sup> CTR= (Número de clicks / Número de impresiones del anuncio) x 100. (yopagoporclick.com, 2017).

intentando llegar a un 1% y tasa de conversión<sup>62</sup>, intentando llegar a un 0,5%. La inversión en digital totalizará USD 200 mensuales en los primeros dos años, y luego se irá incrementando gradualmente hasta llegar a USD 300 en los años 4 y 5. Por otra parte, como forma de retención de clientes, se enviarán mailings y Newsletters con ofertas especiales apuntadas a cada punto de venta, dado su historial de compras y búsquedas.

Por otra parte, se estima que los esfuerzos de marketing deben ser personalizados, teniendo en cuenta las necesidades y requerimientos de cada tipo de cliente. Para atraer nuevos proveedores y puntos de venta los vendedores realizarán visitas personales<sup>63</sup>. Por esta razón se toman los viáticos como parte del gasto en marketing, destinando USD 100 mensuales para cada vendedor de Montevideo y USD 300 para cada vendedor del interior.

También se destinarán USD 2.000 a un evento de lanzamiento para proveedores en el primer año, como forma de dar a conocer el sitio e invitar a potenciales clientes a formar parte de la propuesta.

### 3.7 Cómo se elevarán las barreras de entrada para nuevos competidores

Se han analizado y diseñado como forma de fidelización de los clientes: gestionar las cobranzas por la web, asumir las ventas de los incobrables, ofrecer tercerizar la distribución de los proveedores, negociar un acuerdo de exclusividad con los proveedores más relevantes y ofrecer la posibilidad a los proveedores de que los asistentes de StockOut se encarguen de realizar las publicaciones. Todas estas alternativas fueron descartadas como formas de elevar las barreras de entrada al sector<sup>64</sup>. Se llegó a la conclusión de que, teniendo en cuenta el modelo de negocios y el foco otorgado al relacionamiento con el cliente, se contaría con una alta fidelización de los clientes. Asimismo, el sistema de ratings y denuncias mencionados constituyen un mecanismo de aumento de la confianza en la plataforma, siendo esta la primera en el mercado local en su rubro.

### 3.8 Intereses de los stakeholders

GRUPO	EXPECTATIVAS	INTERÉS	PODER	ACCIONES
Consumidor final	Medio	Medio	Bajo	Busca precios atractivos, pero sin perder la calidad del producto. Accederán a nuevas ofertas en sus puntos de venta habituales.
Puntos de venta	Altas	Alto	Alto	Buscan variedad de productos a grandes descuentos para realizar ofertas y promociones en sus puntos de venta, confianza en la plataforma.
Proveedores	Altas	Alto	Medio	Buscan un canal de salida rápido para sus productos próximos al vencimiento, recuperar parte de su costo y reducir la destrucción. Buscan un buen funcionamiento de la plataforma y solución de inconvenientes.
Directores StockOut	Altas	Alto	Alto	Buscarán gran oferta de productos publicados convirtiéndolos en la mayor cantidad de ventas y lograr el retorno esperado. Buscan buen relacionamiento y reconocimiento de los proveedores y puntos de venta.

<sup>62</sup> Indica la cantidad de visitantes de la página que realizaron una compra. (yopagoporclick.com, 2017).

<sup>63</sup> Desarrollado posteriormente en Contratación de Personal.

<sup>64</sup> Ver Anexo 21: Análisis de alternativas para elevar las barreras de entrada

## 4. Evaluación del retorno/riesgo

### 4.1 Inversión inicial<sup>65</sup>

La inversión inicial asciende a USD 90.696. Primeramente, esta inversión comprende el desarrollo de una plataforma web, la cual implica una programación de aplicación comercial. La misma fue cotizada por la empresa local Análoga por un monto de USD 9.500<sup>66</sup>, personalizada para el correcto funcionamiento de StockOut. Además, se incluye la compra de otros activos (laptops, celulares, muebles de oficina, entre otros) por un total de USD 13.600.

Para iniciar el proyecto, también es fundamental la creación de una S.A. (USD 4.000), la creación de contratos (Términos y Condiciones para ingresar en StockOut) por un monto de USD 1.000, la creación de la imagen de marca (USD 800), los cuales estarán destinados a la creación del logo de la empresa y tarjetas personales para los vendedores y Gerente General. Asimismo, se destinarán USD 2.000 para la realización de un evento de inauguración en el mes de julio.

Por otro lado, también se contempla el costo del capital de trabajo por 6 meses (se asume que en los meses 1 a 6 los ingresos no serán suficientes para cubrir los costos), los cuales se desglosan en: recursos humanos (USD 57.000), alquiler (USD 3.000), gastos generales (USD 3.760), inversión en marketing (USD 3.400) y mantenimiento por la página web (USD 250) y gastos contables (USD 1.800). La inversión en capital de trabajo por 6 meses totaliza USD 90.700.

### 4.2 Estructura de financiamiento

El proyecto será financiado en un 100% con fondos propios. Un 50% de la inversión será realizada por el emprendedor Manuel Passadore (Dueño de la importadora Dalfamar S.A) y el restante 50% se dividirá entre las restantes tres socias del emprendimiento, Eugenia Bauzá, Fernanda García y Dolores Passadore. A su vez, una de las socias participará del negocio como Gerente General<sup>67</sup>.

### 4.3 Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

En primer lugar, para la proyección de ingresos se tomó en cuenta la cantidad de puntos de venta objetivo a abarcar. En los primeros dos años, Stockout se enfocará en aquellos puntos de venta situados en Montevideo. Se estima que a fines del año 3 será abarcada la totalidad de estaciones de servicio, supermercados de barrio y autoservicios de Montevideo, mientras que los almacenes serán adquiridos en su totalidad a fines del año 5. A partir del año 3, StockOut comenzará a expandirse hacia los puntos de venta del interior del país, con el objetivo de abarcar un 10% de los mismos a fines del año 5, enfocándose principalmente en los departamentos de Maldonado y Canelones, debido a su proximidad con la capital y su cantidad de puntos. Asimismo, teniendo en cuenta las diferencias en el comportamiento de compra entre puntos de venta que integran el mercado objetivo, se dividió a los

---

<sup>65</sup> Ver Anexo 22: Modelo Económico Financiero.

<sup>66</sup> Ver Anexo 18: Cotización de empresa desarrolladora de software - Análoga

<sup>67</sup> Desarrollado anteriormente en el punto 3.1 Contratación de Personal.

mismos en distintas franjas, como se expone a continuación<sup>68</sup>:

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
<b>M ONTEVIDEO</b>	<b>Estaciones de servicio</b>	<b>Supermercados de barrio</b>	<b>Autoservicios</b>	<b>Almacenes</b>
Puntos de venta totales	119	248	297	446
Puntos de venta abarcados en mes 1	96	6	11	2
Plazo a ser adquiridos en su totalidad (meses)	12	36	36	60
Porcentaje de adquisición por mes	2%	3%	3%	2%
Cantidad de adquisiciones mensuales	2	7	8	7
Monto de compra (USD)	700	500	300	200
Periodicidad de compra	mensual	mensual	bimensual	bimensual
Monto de compra promedio mensual (USD)	700	500	150	100

INTERIOR (a partir del año 3)	TOTAL
Puntos de venta totales	1.345
Porcentaje a abarcar	10%
Cantidad de puntos de venta abarcados en tres años	135
Promedio anual abarcados	45

Luego de identificar los montos de compra de cada punto de venta, se llegó a un precio promedio mensual, siendo este USD 363, teniendo en cuenta que el mínimo de compra mensual por la plataforma son USD 200. Para vincular el monto de transacciones cerradas a través de la plataforma con los ingresos de StockOut, se calculó un 7% de comisión, que será cobrada por la plataforma por cada transacción cerrada a través de la misma.

De esta forma, los ingresos se calcularon en base al monto de compra promedio de StockOut y a los puntos de venta abarcados. Cabe destacar que la destrucción total de los proveedores abarcados es de USD 6.337 mil (valor CIF)<sup>69</sup>. Con la totalidad de los puntos de venta alcanzados, se alcanzará el 74%<sup>70</sup> del total de la destrucción en dólares a precio CIF.

En cuanto a los costos, los mismos están compuestos en mayor medida por costos fijos, siendo el único costo variable la comisión de los vendedores. Los costos fijos están comprendidos por: sueldos, gastos generales, gastos de marketing, gastos contables y gastos de alquiler. En los primeros dos meses del año 1, los sueldos fijos ascienden a USD 9.500 mensuales, mientras que a partir del mes 3 y por la totalidad del período pasan a ser de USD 7.900 mensuales.<sup>71</sup>

Con respecto a los gastos generales, los mismos se mantienen constantes durante todo el período, dado que se mantiene relativamente estable el número de empleados. La única excepción es el mantenimiento de la página web, ya que se estima que en el año 4 la misma va a ser más compleja debido al aumento del número de usuarios, por lo que los costos de su mantenimiento ascenderían a USD 60 mensuales en los últimos dos años. Los gastos generales restantes se mantienen incambiables (gastos de UTE, ANTEL, gastos comunes del edificio, gastos de celulares, etc.). En conclusión, los gastos generales totalizan USD 627 mensuales en los primeros tres años y USD 645 mensuales en los últimos dos años. Por otra parte, los costos de alquiler son de USD 500 mensuales (oficina básica en apartamento de Pocitos), los cuales también se mantienen iguales durante los cinco años. Haciendo referencia a los gastos de marketing, los mismos se desagregan por gastos de marketing digital (USD

<sup>68</sup> Se tomó como puntos de venta iniciales aquellas que fueron validadas en Montevideo mediante encuesta.

<sup>69</sup> Ver Anexo 14: Cálculo de reducción de destrucción para las empresas abarcadas -únicamente para los productos que se adecúan a la propuesta.

<sup>70</sup> Ver Anexo 13: Cálculo de reducción de destrucción para las empresas abarcadas - únicamente para los productos que se adecúan a la propuesta.

<sup>71</sup> A fines del mes 2, no se contará con vendedores calificados responsables de los proveedores.

200 mensuales durante los primeros dos años, los cuales serán incrementados gradualmente hasta llegar a USD 300 en el año 4 y 5) y viáticos por vendedores. Con respecto a los últimos, en los primeros dos meses del año 1 totalizan los USD 500 mensuales mientras que a partir del mes tres y hasta principios del año 3 pasan a ser de USD 300 mensuales. En los años 3, 4 y 5 aumentarán los gastos de viáticos a USD 700 debido a la expansión al interior del país de los puntos de venta atendidos por dos de los vendedores. Por otro lado, se incurre en gastos contables por USD 300 mensuales durante todo el período.

Con respecto a los costos variables, los vendedores cobrarán comisiones basadas en el logro del registro de un nuevo proveedor o punto de venta en la plataforma. El monto de las mismas varía, dependiendo de si se trata de un punto de venta o un proveedor adquirido.

**4.4 Políticas de recursos humanos**

Los sueldos serán liquidados el último día hábil del mes por un estudio contable. El sueldo nominal de los asistentes será de USD 900 mensuales y el de los vendedores difiere según el tipo de cliente que debe atender. El sueldo de los especializados en los puntos de venta será de USD 700 mensuales más comisiones que estarán compuestas por USD 20 por cada nueva alta de registro. Por otro lado, el de los vendedores calificados responsables de atender a los proveedores será de USD 800 mensuales más comisiones que estarán compuestas por USD 50 por cada alta de registro de un nuevo proveedor. Se consideró un sueldo mayor a la media del mercado por tratarse de un contrato a término por 2 meses. Por su parte, el Gerente General tendrá un sueldo de USD 4.000.

Cada uno de los empleados asistentes tendrá su propia computadora y cada vendedor contará con una tablet y además todos los empleados contarán con un celular de la empresa con contrato ilimitado. Asimismo, a cada uno de los vendedores se les pagará viáticos (USD 100 a vendedores de Montevideo y USD 300 a los vendedores del interior a partir del tercer año) y tendrán un horario flexible, mientras que los asistentes deberán cumplir un horario de ocho horas diarias.

**4.5 Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido: TIR / VAN**

El análisis financiero elaborado, exhibe un VAN de USD 39 mil y una TIR de 21%, mayor al 15%, que es la tasa mínima requerida por los accionistas, concluyendo que la rentabilidad del negocio es altamente positiva y el negocio será atractivo. Asimismo, de acuerdo al análisis que realizamos, el período de repago de la inversión es de 4 años y 1 mes. Por otra parte, se estima un valor de rescate en el año 5 de lo equivalente a un año de ganancia neta de la empresa, siendo el mismo de USD 118 mil.

**4.6 Sensibilidad a variables críticas**

Como principales conclusiones respecto a las variables sensibilizadas, se concluye que el proyecto cuenta con un nivel razonable de riesgo. Viéndose estresadas sus variables más importantes en porcentajes del orden del 6%, no se altera la viabilidad del mismo.

Variable crítica sensibilizada	Variación porcentual del valor sensibilizado	VAN
Monto de venta mensual promedio	-6,5%	\$ 0
Cantidad de puntos de venta abarcados	-4,8%	\$ 0
Comisión cobrada por el servicio	-6,4%	\$ 0

## Bibliografía

- Ahru.com.uy. Accedido el 15 de mayo, 2017 desde <http://www.ahru.com.uy/ahru/busqueda/listarSocios/page/19>
- Agesic.gub.uy. Accedido el 2 de junio, 2017 desde <https://www.agesic.gub.uy/innovaportal/v/3834/1/agesic/1er-estudio-de-comercio-electronico-en-uruguay.html>
- BANCO MUNDIAL. (2014). *Latinoamérica desperdicia el 15% de los alimentos que produce*. Accedido el 15 de mayo, 2017 desde <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2014/02/10/latinoamerica-desperdicia-el-15-de-los-alimentos-que-produce>
- Butanga.com. Accedido el 10 de mayo, 2017 desde <https://www.butanga.com/nosotros>
- CÁMARA URUGUAYA DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, Uruguay. (2016). *Uno de cada tres compra en Internet al menos una vez al mes*. Accedido el 22 de mayo, 2017 desde <https://www.cutu.org.uy/novedades/164-uno-de-cada-tres-compra-en-internet-al-menos-una-vez-al-mes>
- CAMBADU. (2016). *Proyecto Obliga A Supermercados A Donar Comida A Punto De Vencer*. Accedido el 3 de mayo, 2017 desde <http://www.cambadu.com.uy/index.php/2016/07/04/supermercados-desperdicios-comida/>
- Casamiento.com.uy. Accedido el 10 de mayo, 2017 desde <https://www.casamiento.com.uy/>
- Casas, X. (30 de abril de 2015). Llegan los “outlets de alimentos”: venden productos más baratos y cerca de su fecha de vencimiento. *El Cronista*. Accedido el 4 de mayo, 2017 desde <https://www.cronista.com/negocios/Llegan-los-outlets-de-alimentos-venden-productos-mas-baratos-y-cerca-de-su-fecha-de-vencimiento-20150430-0087.html> - Argentina
- Castiñeiras, M. (1 de octubre de 2016). La otra vida de los alimentos. *El País*. Accedido el 20 de mayo, 2017 desde <http://www.elpais.com.uy/que-pasa/otra-vida-alimentos-desperdicio-sustento.html>
- Comprosingluten.com.uy. Accedido el 3 de junio, 2017 desde <https://app.comprosingluten.com/CSG/servlet/com.csgstoreversion101.principal>
- Control de stock para optimizar recursos. (8 de abril de 2016). *El País (El Empresario)*. Accedido el 15 de mayo, 2017 desde <http://www.elpais.com.uy/el-empresario/control-stock-optimizar-recursos.html>
- De los Santos, F. (7 de julio de 2016). El almuerzo desnudo. *La Diaria*. Accedido el 24 de junio, 2017 desde <https://ladiaria.com.uy/articulo/2016/7/el-almuerzo-desnudo/>
- Durán, M. (4 de mayo de 2016). Los favoritos del comercio electrónico uruguayo. *El*

*Observador*. Accedido el 7 de mayo, 2017 desde <http://www.elobservador.com.uy/los-favoritos-del-comercio-electronico-uruguayo-n905401>

- El “fenómeno imparable” de la economía colaborativa. (28 de mayo de 2016). *El País*. Accedido el 25 de abril, 2017 desde <http://www.elpais.com.uy/economia/noticias/fenomeno-imparable-economia-colaborativa.html>
- FAO. (2017). *Despilfarro de alimentos: datos y cifras clave*. Accedido el 5 de mayo, 2017 desde <http://www.fao.org/news/story/es/item/196450/icode/>
- Govegan.com.uy. Accedido el 5 de junio, 2017 desde <http://www.govegan.com.uy/prestashop/index.php>
- GRUPO RADAR. (2016). *El Perfil del Internauta Uruguayo 2016 Resumen Ejecutivo*. Accedido el 5 de mayo, 2017 desde <http://www.gruporadar.com.uy/01/wp-content/uploads/2016/11/El-Perfil-del-Internauta-Uruguayo-2016-Resumen-Ejecutivo.pdf>
- La economía colaborativa. (19 de enero de 2015). *México Forbes*. Accedido el 25 de julio, 2017 desde <https://www.forbes.com.mx/la-economia-colaborativa/>
- Lois, D. (18 de noviembre de 2014). Un nuevo nicho para el e-commerce uruguayo. *El Observador*. Accedido el 24 de junio, 2017 desde <http://www.elobservador.com.uy/un-nuevo-nicho-el-e-commerce-uruguayo-n292333>
- Los uruguayos muestran nuevas tendencias de consumo. (1 de marzo de 2015). *El País*. Accedido el 12 de mayo, 2017 desde <http://www.elpais.com.uy/economia/noticias/nuevas-tendencias-consumo-uruguayos.html>
- PARLAMENTO DEL URUGUAY. (2016). *EXCEDENTES DE PRODUCTOS DE ALIMENTACIÓN- Versión Taquigráfica N° 764 de 2016*. Accedido el 3 de abril, 2017 desde <https://parlamento.gub.uy/camarasycomisiones/representantes/comisiones/1094/versiones-taquigraficas>
- Supermercado GoodAfter, venta online de productos próximos a caducar. (14 de junio de 2016). *La República*. Accedido el 10 de mayo, 2017 desde <https://gastronomiaycia.republica.com/2016/06/14/supermercado-goodafter-venta-online-de-productos-proximos-a-caducar/>
- Teledoce.com. Accedido el 2 de junio, 2017 desde <http://www.teledoce.com/programas/desayunos-informales/comercio-electronico-en-uruguay-1-200-000-uruguayos-compraron-en-internet-en-2015/>
- VAMOS URUGUAY. (2016). *Proyecto de ley sobre el mejor aprovechamiento de los productos alimenticios*. Accedido el 15 de junio, 2016 desde <http://vamosuruguay.com.uy/proyecto-mejor-alimentos/>
- Yopagoporclick.com. Accedido el 25 de julio, 2017 desde <https://yopagoporclick.com/cpc->

ctr-cpa-cpm-cpl/

- 40defiebre.com. Accedido el 25 de julio, 2017 desde <https://www.40defiebre.com/ques/call-to-action/>

## **ANEXOS**

### **Anexo 1 - Acuerdo de alcance con el emprendedor**

No se formularon restricciones de alcance al trabajo, por lo tanto, no se formula un acuerdo de alcance.

## **Anexo 2 - Sugerencias sobre próximos pasos a dar en el proyecto**

A continuación, se presentan los principales pasos que serían recomendables para llevar adelante este proyecto:

### **1) Desarrollo del sitio:**

- Contactar a la empresa desarrolladora del sitio web, acordar las condiciones y requerimientos para el desarrollo del sitio.
- Compra e instalación de los servidores requeridos, descarga de plataforma de Newsletters.
- Generar una página web “modelo” para mostrar a los clientes mientras se continúa con el desarrollo de todo el sitio.
- Creación de una imagen de marca y logo de la empresa.

### **2) Recursos Humanos:**

- Acudir a bolsas de trabajo como BuscoJobs, Bolsa de trabajo de la Universidad ORT o Publicar un aviso en LinkedIn para encontrar interesados en los puestos de trabajo asistentes y de ventas.
- Llevar a cabo entrevistas con posibles interesados y seleccionar a los postulantes más calificados, en base a su experiencia laboral y académica.
- Asesorarse con un estudio legal que redacte los contratos laborales, contemplando el caso de cada tipo de vendedor contratado.

### **3) Oficina y equipamiento:**

- Firmar contrato de alquiler.
- Compra de muebles y útiles de oficina.
- Compra de celulares, laptops y tablets.
- Instalación de servidores, generador y WIFI y router adicional.

### **4) Servicios profesionales:**

- Contactar asesoramiento legal para la creación de una S.A.
- Contactar estudio contable para que lleve la contabilidad de la empresa y liquide los sueldos.
- Planificar contrato de Términos y Condiciones de la plataforma junto con el escribano.

### **5) Contacto con clientes:**

- Una vez contratados los empleados, comenzar a contactar y agendar reuniones con proveedores interesados en la propuesta, primero teniendo en cuenta a los que ya fueron entrevistados y conocen la propuesta. Mostrar la página web modelo generada por la empresa desarrolladora.
- Contactar a posibles puntos de venta interesados, mostrarles la propuesta y recabar sus datos.

### Anexo 3 - Modelo de Osterwalder

<i>Socios clave</i>	<i>Actividades clave</i>	<i>Propuesta de valor</i>	<i>Relación con los clientes</i>	<i>Segmentos de consumidores</i>
<p>- La empresa desarrolladora de software, deberá encargarse no solo del desarrollo del sitio, sino de la programación de aplicación comercial</p> <p>- Los proveedores más grandes del target de mercado también constituyen socios claves, sin ellos StockOut no podría subsistir.</p>	<p>-Búsqueda continua de nuevos puntos de venta.</p> <p>-Gestión de altas.</p> <p>-Curaduría de publicaciones</p> <p>- Rápida resolución de inconvenientes que puedan surgir en las transacciones.</p> <p>-Llamadas y visitas a proveedores.</p>	<p>Promoción de ventas B2B con el fin de ofrecer alimentos envasados y bebidas con vencimiento de 90 a 15 días.</p> <p>Para <b>proveedores</b>, StockOut busca reducir la destrucción de las empresas en un 29%, recuperando un 84% del costo de los productos, mediante su promoción en un nuevo canal de ventas no convencional y especializado para productos de próximo vencimiento. Tendrán la posibilidad de acceder a nuevos clientes, pudiendo tener una rápida salida al mercado antes que sus productos venzan.</p> <p>Para los <b>compradores</b>, StockOut permite acceder sistemáticamente a una oferta de 2000 productos, divididos en 12 categorías de alimentos y 3 de bebidas, ofrecidos a descuentos del orden del 50% de su precio normal. Lograrán un mayor acceso a nuevos proveedores.</p>	<p>-Programación de visitas y reuniones personalizadas con empresas vendedoras y compradoras.</p> <p>-Comunicación fluida con las empresas: llamados, mails y mensajes de Whatsapp.</p> <p>-Envío de Newsletters.</p> <p>- Aparición en notas de prensa: diarios, revistas y radio.</p>	<p>StockOut cuenta con dos segmentos objetivo:</p> <p><b>-Proveedores:</b> abarcará 72 empresas de todo el país de las cuales 36 son importadoras y 36 son fabricantes. Estas empresas importan/fabrican productos secos, bebidas no alcohólicas y cervezas en presentaciones al por menor.</p> <p><b>-Puntos de venta:</b> abarcará 2.454 empresas de todo el país, comprendidas por supermercados de barrio, autoservicios de estaciones de servicios, autoservicios y almacenes.</p>
	<p><b>Recursos clave</b></p> <p>La plataforma web, la cual deberá ser fácil de usar por ambas partes, atractiva, confiable, con registro, filtros y sistema de ratings apropiado en cuanto a servicio, producto y cumplimiento de pagos.</p>		<p><b>Distribución</b></p> <p>El principal canal de distribución será una plataforma web propia. La misma implicará un registro obligatorio y gratuito tanto de compradores como proveedores. La promoción también se efectuará vía mail, con el armado de Newsletters basadas en compras o búsquedas anteriores de los usuarios, para ser más específicos. Además, se distribuirán nuevas ofertas del momento apuntadas a cada punto de venta por este medio.</p>	
<p><b>Estructura de costos</b></p> <p>Costos compuestos por: Recursos Humanos, Alquiler, Gastos generales, Marketing digital, mantenimiento de la plataforma y servicios profesionales.</p>	<p><b>Estructura de ingresos</b></p> <p>Porcentaje del 7% de comisión por el servicio de promoción de ventas sobre pedidos cerrados a través de la plataforma. Será cobrado a la empresa proveedora, la misma deberá abonar el importe de un mes de compra, en un plazo de 15 días luego de cerrado dicho mes.</p>			

## **Anexo 4 - Resumen de principales puntos recabados en las entrevistas**

### **1. Mario Gross, dueño de Leopoldo-Gross S.A.**

Confirma que prefiere importar de más y tener exceso de stock que terminará tirando, en lugar de tener quebranto de stock y que un cliente no encuentre sus productos. La destrucción de casi el 1,5% de lo importado en su empresa, un grave que intenta solucionar con la venta al público de sus productos en sus dos Outlets, regalos al personal antes de la fecha de vencimiento, etc., pero nunca es suficiente. Está dispuesto a hacer cualquier tipo de descuento para deshacerse de estos excedentes.

### **2. Andrea Canessa y Gabriel Alonso, dueños de Faith, Antilur S.A.**

La propuesta les parece beneficiosa para ambas partes, principalmente para la empresa que puede liquidarlo y no tener que enviarlo a destrucción, lo que significa un costo muy alto para ellos. Hoy en día tienen gran cantidad de excedentes y no tienen tiempo suficiente para salir a venderlos antes del vencimiento. Afirman que esta es una modalidad muy utilizada en otros países y con gran suceso.

### **3. Manuel Passadore, dueño de Dalfamar S.A.**

Afirma que un camión de mercadería a destruir, le sale aproximadamente \$40.000, generando un gran problema para su empresa. Los costos de almacenamiento también son muy altos pudiendo llegar a un 2% del costo del producto. Agrega que hoy en día se da mucho el boca a boca con respecto a los excedentes, pero no existe un mercado formal donde tanto los importadores encuentren canales para colocar productos fácilmente, como también los minoristas encuentren toda la oferta de stocks en un solo lugar. No tiene tiempo como para buscar constantemente canales de venta minoristas donde colocar este tipo de productos, por lo que tiene empleados que salen a venderlos, pero no es suficiente, y los mismos no se encuentran motivados debido a las bajas comisiones que implica la venta de dichos productos. Está dispuesto a asumir el costo de distribución para colocar los productos.

### **4. Alejandro Medina, Gerente de Logística de Fábrica Nacional de Cervezas**

Considera que la raíz del problema de los excedentes de bebidas en su empresa radica en la gran cantidad de productos que manejan, lo que dificulta la estimación de ventas. En la empresa, una vez que los productos se encuentran a 45 días de su fecha de vencimiento, se activa la fuerza de ventas para tratar de colocarlos, realizando promociones o descuentos. Aunque la empresa tenga una gran fuerza de ventas, esto no es suficiente y siempre terminan teniendo exceso de stock que se termina tirando. Estaría dispuesto a realizar la distribución de los productos, aunque sea en pocas cantidades.

### **5. Sebamar**

Afirman que destruyen un 2% del monto total importado anualmente. Expresan que además del costo real del producto, es peor para ellos el costo de almacenamiento de los productos por vencer, y que el mismo es un trabajo extra que le aporta muy poco valor a su empresa. Ven a la propuesta como una alternativa de optimizar los costos de la empresa. Están dispuestos a realizar la distribución.

### **6. Marcel Lachaise, Gerente de Compras de Fortylex S.A.**

Comienzan a tomar acciones en promedio unos 90 días antes del vencimiento de sus productos, y tienen un sistema interno que les avisa de los productos que se encuentran dentro de esta franja temporal. Las acciones se realizan según el producto, pero por lo general se basan en promociones. Sacrifican el margen y hasta el costo del producto para evitar la destrucción. No realizan donaciones

porque tuvieron casos de reventa de productos.

**7. Federico y Julio Najul, accionistas de Dakelur S.A. (Delatierra)**

Prefieren cualquier alternativa antes que la destrucción de productos, con el costo que esto implica, como promociones, acciones de marketing en redes sociales, donaciones o comida para animales. Presentan este problema en gran medida, en varios productos de su cartera. Principalmente, este problema se les da con nuevos lanzamientos, ya que están trayendo todo el tiempo productos nuevos y no siempre tienen la repercusión esperada en el mercado.

**8. Diego Rosende, dueño de Durulte S.A. (Portezuelo)**

Comenta que tienen mercadería cerca del vencimiento que terminan destruyendo y tratan de reducirla cada vez más. A pesar de los esfuerzos de su fuerza de ventas, de todas formas, siguen destruyendo productos, y esta plataforma constituiría una alternativa, más que nada para aquellos de edición limitada que es difícil calcular la demanda, productos de baja rotación o zafrales.

**9. Francisco y Diego Rodríguez, dueños de Altama S.A.**

Se demuestran muy interesados en buscar otras alternativas para colocar sus productos próximos a su fecha de vencimiento, ya que este porcentaje es muy significativo. Recientemente, Butanga les ha realizado una compra importante de estos productos, pero no han vuelto a comprarles.

**10. Enrique Beisso, dueño de las estaciones de servicio Axion**

Actualmente ofrecen de forma permanente obsequios por llenar el tanque y siempre cuentan con alguna promoción para llamar la atención del cliente. Comenta que en otros países se están realizando proyectos similares con los alimentos cerca de su fecha de vencimiento. En cuanto al pago, asegura que todas las estaciones de servicio son buenas pagadoras y tienen mucha liquidez.

**11. Gabriel Camacho, Gerente de compras de Ancap 360**

Realizan ofertas y obsequios constantes en sus puntos de venta, aclarando que ofrece este tipo de productos porque sabe que se venden rápido ya que a los consumidores finales les llama la atención. Se encuentra muy interesado en tener un lugar donde se concentre toda la oferta disponible de este tipo de productos, que actualmente no existe. Gestiona estaciones en ubicaciones con consumidores de distintos niveles socioeconómicos, por lo que compra una amplia variedad de productos para poner en oferta. Sugiere tener vendedores personalizados y que el negocio tiene un mercado potencial enorme.

**12. Claudio Williman, Jefe de Marketing y Comunicaciones de CAMBADU**

Le parece que esta es una excelente idea, todos los afiliados se muestran muy interesados en conseguir productos a descuento para aumentar sus márgenes. CAMBADU tiene más de 1000 afiliados en Montevideo y Canelones (25% supermercados de barrio, 30% autoservicios, 45% almacenes). La diferencia entre un almacén y un autoservicio es que el último cuenta con góndolas.

**Otros entrevistados:** Mondelez, Arcor, Montecudine, La Abundancia, Moldes Ruibal, Conaprole, Coca Cola, La Constancia, Soldo Hnos, El Trigal, Nestlé, Pernod Ricard y otros puntos de venta (La Colonial, Minimarket Tres Niñas, Nutri Shop, Punto Shop, Autoservicio PIPAS 26 de marzo, Minimarket Altamira, Corner Shop Chucarro, Minimarket de la Tahona, Minimarket Word Trade Center, etc)

## Anexo 5 – Justificación del tamaño de mercado

En cuanto a los importadores, el dato de la importación total de alimentos 2016 fue obtenido a través de Infonecta y Urunet (base de aduana), filtrando por partida arancelaria de alimentos envasados y bebidas para así obtener el total en precio CIF de importación. A su vez, fue multiplicado el CIF por 125%, lo que representa el costo de la mercadería nacionalizada (considerando impuestos y costos de despachante). Con datos proporcionados por los referentes entrevistados, se llegó al 25% realizando un promedio entre 35% por productos europeos y 10% por productos provenientes del Mercosur y le se le agrega un 1% de costos de despachante. A su vez, para verificar la facturación de las empresas, fue agregado un margen de 80% sobre costos (según datos obtenidos de referentes entrevistados, se obtuvo que en promedio un importador tiene un margen bruto sobre costos del 60% y un fabricante de 100% sobre costos). Una vez obtenida la facturación de las mismas, para obtener la mercadería a valor de mercado se agregó un 50% de margen que aplican las grandes superficies.

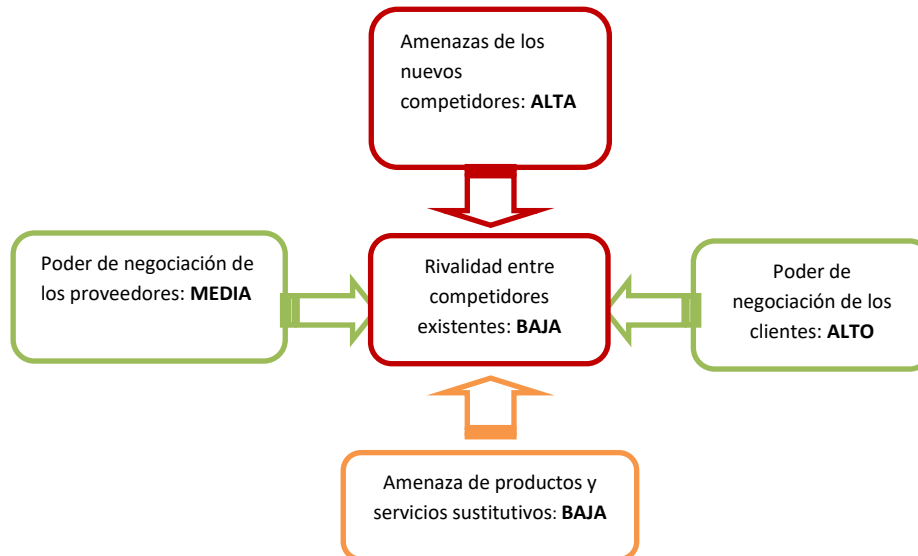
En cuanto al cálculo de los fabricantes, el dato del costo de la mercadería total producida en 2016 fue obtenido por la Cámara Industrial de Alimentos y por declaraciones de los entrevistados. A su vez, al igual que para los importadores, para verificar la facturación de las empresas, se agregó un margen de 80% sobre costos. Por último, también se agregó un 50% por el margen que aplican los minoristas para obtener la mercadería a valor de mercado.

Una vez obtenido el total de alimentos envasados y bebidas a valor de mercado (importadores + productores), se multiplicó por 1% (promedio ponderado entre el % de destrucción de importadores y fabricantes) para obtener el total de la destrucción a valor de mercado, llegando así a los 25 millones de USD.

Cálculo para importadores	Totales	Cálculo para fabricantes	Totales
Total importado de alimentos 2016 (CIF):	USD 315.115.372		
Mercadería nacionalizada (125%):	USD 393.894.215	Total costo de mercadería producida 2016:	USD 516.564.000
Facturación de empresas importadoras (180%):	USD 709.009.588	Facturación de empresas productoras (180%):	USD 929.815.200
Facturación grandes superficies (150%):	USD 1.063.514.381	Facturación grandes superficies (150%):	USD 1.394.722.800
<b>Total alimentos envasados y bebidas a valor de mercado: USD 2,5 billones</b>			
<b>Total destrucción de alimentos envasados y bebidas (1% del costo total del mercado): USD 9 millones</b>			

## Anexo 6 – Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter

En esta sección se analizan las cinco fuerzas de Porter para la industria en la que opera StockOut (intersección del ecommerce de alimentos y plataformas digitales de promoción de ventas de alimentos), específicamente hablando de alimentos a descuento.



- **Amenaza de entrada de nuevos competidores: ALTA.** Tanto la inversión inicial como los activos no son elevados como para impedir que ingresen nuevos competidores a la industria, siendo las barreras de entrada bajas en este sentido.
- **Rivalidad entre competidores existentes: BAJA** No se destaca ningún jugador predominante en la industria, y se entiende que es un mercado muy poco saturado. Hay lugar para el ingreso de nuevos jugadores, dado que la destrucción de alimentos sigue siendo un problema significativo para las empresas que aún luego de realizar todas las alternativas posibles de colocación, esto no es suficiente para deshacerse de sus productos próximos a su fecha de vencimiento. Por lo tanto, esta destrucción podría ser captada por nuevos jugadores.
- **Poder de negociación de los proveedores: MEDIA** Por un lado, la industria sobrevive gracias a los productos de los proveedores y en este sentido se entiende que su poder de negociación es alto pero por otro lado, los jugadores de la industria le están solucionando un problema que les evita los costos de destrucción.
- **Poder de negociación de los clientes: ALTO.** Los puntos de venta cuentan con información y conocimiento suficiente como para detectar si un producto se ofrece a un descuento atractivo que justifique el riesgo de adquirirlo próximo a su fecha de vencimiento. Además, en caso del ingreso de nuevos jugadores al mercado, no tendrán dificultad alguna en cambiar de proveedor.
- **Amenaza de productos sustitutos: BAJA-** Existen sustitutos diversos, tales como donaciones, promociones y regalos para comida de animales. Sin embargo, ninguna de estas alternativas es demasiado significativa y luego de aplicarlas sigue persistiendo un 1% de destrucción de mercadería.

Se concluye que el atractivo general de la industria es **MEDIO**.

## Anexo 7 – Explicación del ahorro del costo de los proveedores

- Ejemplo de importadora de productos Premium:

### Ejemplo importadora producto "premium"

Producto X \$180 y 300g			
Precio de venta	180		
Costo del producto	100		
Margen sobre costo	80		
Costo de destrucción del producto	5		
Costo operativo luego de vencido	4		
		Recupero Costo	Evito Destrucción
Porcentaje de descuento por la plataforma	<b>50%</b>	<b>40%</b>	<b>97%</b>
Precio del producto con descuento aplicado	50%	60%	3%
Precio producto en plataforma (del precio del producto-de descuento)	90	108	5,4
Comisión por este producto	6,30	7,56	0,378
Costo del producto	100	100	100
<b>\$ Recuperados por el importador</b>	<b>84</b>	<b>100</b>	<b>5</b>
<b>% Recupero sobre costo</b>	<b>84%</b>	<b>100%</b>	<b>5%</b>

- Ejemplo importadora producto estándar:

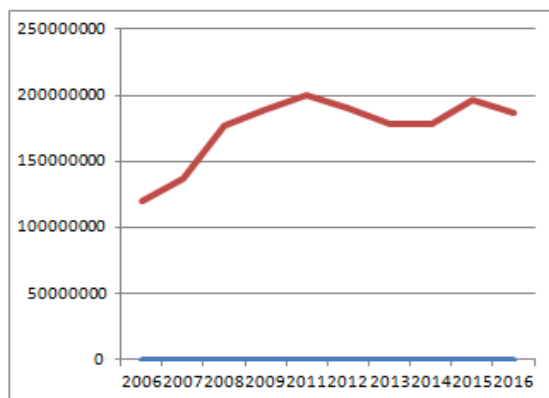
### Ejemplo importadora palmitos Río 400gr

Producto X \$99 y 400g (precio al público)			
Precio de venta	50		
Costo del producto	33		
Margen sobre costo	17		
Costo de destrucción del producto	7		
Costo operativo luego de vencido	1		
		Recupero costo	Evito destrucción
Porcentaje de descuento por la plataforma	<b>50%</b>	<b>28%</b>	<b>85%</b>
Precio del producto con descuento aplicado	50%	72%	15%
Precio producto en plataforma (del precio del producto-de descuento)	25	36	7,5
Comisión por este producto	1,75	2,52	0,525
Costo del producto	120	33	100
<b>\$ Recuperados por el importador</b>	<b>23</b>	<b>33</b>	<b>7</b>
<b>% Recupero sobre costo</b>	<b>70%</b>	<b>101%</b>	<b>21%</b>

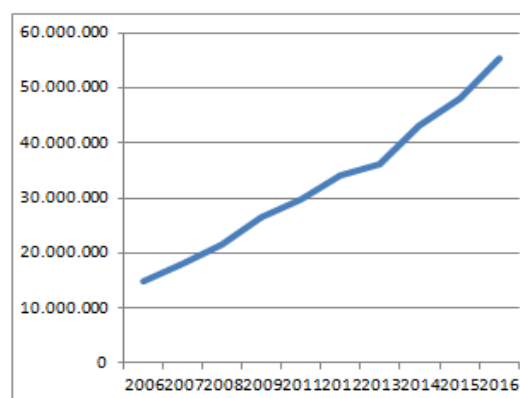
## Anexo 8 – Evolución de importaciones y producción nacional de alimentos y bebidas

Importación											
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Peso bruto importado según Infonecta	119.598.324	136.673.214	176.618.314	188.708.290	181.323.095	200.447.555	190.193.820	177.937.551	178.763.235	197.131.939	187.254.766
Crecimiento		14%	29%	7%	-4%	11%	-5%	-6%	0%	10%	-5%
Producción nacional											
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
D.153T.0 Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón, y de alimentos preparados para animales	2.137.407	2.726.150	4.157.733	4.367.790	3.375.155	3.596.377	3.284.366	3.743.410	5.584.529	5.985.848	7.753.474
D.154R.0 Elaboración de productos de panadería y fideería	2.899.384	4.043.531	5.341.233	6.553.739	8.369.711	8.406.711	10.530.220	12.494.111	14.898.617	16.809.931	18.913.214
D.154S.0 Elaboración de azúcar, cacao, chocolate, productos de confitería y de otros productos alimenticios n.c.p.	5.774.982	6.871.854	6.216.354	8.166.305	7.728.596	8.403.981	9.286.995	9.647.059	11.215.275	13.337.617	15.580.374
D.155T.0 y D.1600.0 Elaboración de bebidas y productos de tabaco	3.908.089	4.410.163	5.964.590	7.395.421	8.057.051	9.342.947	11.004.318	10.365.773	11.416.809	11.991.505	13.003.540
<b>Producción nacional de alimentos y bebidas según BCU</b>	<b>14.719.863</b>	<b>18.051.697</b>	<b>21.679.910</b>	<b>26.483.255</b>	<b>27.530.513</b>	<b>29.750.016</b>	<b>34.105.900</b>	<b>36.250.353</b>	<b>43.115.229</b>	<b>48.124.901</b>	<b>55.250.602</b>
Crecimiento		23%	20%	22%	4%	8%	15%	6%	19%	12%	15%

Importación



Producción nacional



## Anexo 9 – Razones de exclusión de proveedores y compradores

### Razones de exclusión de proveedores

Tipo de proveedor	Razones de exclusión
<b>Productos frescos</b>	Poseen una fecha de vencimiento demasiado corta como para cumplir con los tiempos de publicación y venta a través de la plataforma y luego ser comercializados.
<b>Productos sin vencimiento</b>	Tienen un período de tiempo ilimitado para ser colocados en el mercado, no tienen el problema del vencimiento de productos. Además, por lo general se trata de bebidas alcohólicas que tienen mayores opciones de colocación: bares, boliches, restaurantes, eventos, free shops, hoteles, etc.
<b>Productos con cadena de frío</b>	Por lo general, se trata de productos frescos y en línea con lo establecido anteriormente, no serían abordados. Por otro lado, implican mayores costos de logística y distribución especializada en este tipo de productos.
<b>Productos a granel</b>	No se abordará a estos proveedores ya que el segmento de mercado al que apuntan difiere con el de StockOut (industrias alimenticias, restaurantes, etc).

### Razones de exclusión de compradores

Tipo de comprador	Razones de exclusión
<b>Restaurantes, pizzerías y bares</b>	Buscan productos a granel, no les sirven productos en presentaciones al por menor.
<b>Confiterías</b>	
<b>Empresas de catering</b>	
<b>Hoteles</b>	No constituirían un mercado significativo como para ser atractivo. Sólo les serviría para los desayunos.
<b>Cadenas de supermercados</b>	Son quienes devuelven los productos una vez vencidos, no venden este tipo de productos.
<b>Kinko y Frog</b>	Su modelo de negocios no concuerda con la propuesta de valor. No manejan stock y se les entrega todos los días mercadería nueva.
<b>Kioskos</b>	Los proveedores no están dispuestos a abordarlos.

## Anexo 10 – Ficha y resultado de encuestas de empresas proveedoras

	Universo	Muestra	Error
Encuesta a empresas proveedoras	72 empresas	22 empresas	15%

Suponga que su empresa puede comercializar productos que actualmente tira o destruye. De esta forma logrará recuperar el costo de la mercadería y evitar gastos de destrucción. Mediante nuestra propuesta, podrá promocionar a grandes descuentos la mercadería de próximo vencimiento para que lleguen a usted puntos de venta interesados en ellos (minimarkets, autoservicios de estaciones de servicio, autoservicios, supermercados de barrio y almacenes). Se aclara que no se permitirá la venta a consumidores finales.

### 1- ¿Estaría su empresa interesada en promocionar sus productos mediante esta web?

Opciones de respuesta:

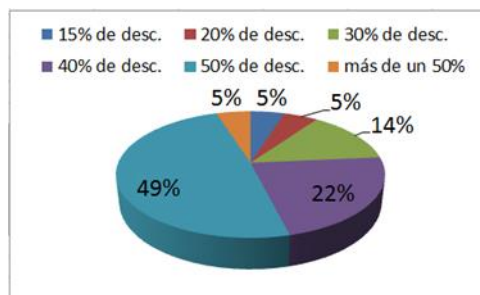
- a) Sí, seguramente
- b) Sí, probablemente
- c) No estoy seguro
- d) No, probablemente
- e) No, seguramente

Resultado obtenido:



### 2- ¿Qué porcentaje de descuento concedería sobre su precio de venta habitual? Indique un número del 0 al 100.

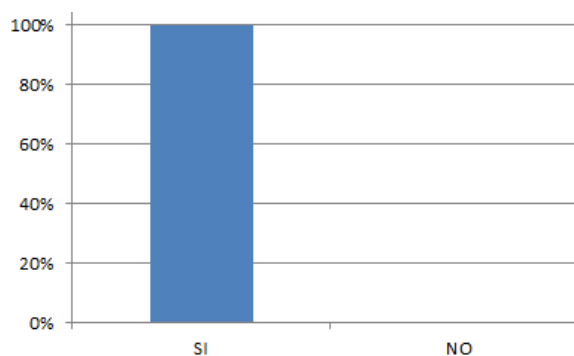
Resultado obtenido:



### 3-Suponga que la primera venta a un nuevo comprador sea realizada al contado, ¿estaría dispuesto a concederle crédito en sus próximas compras?

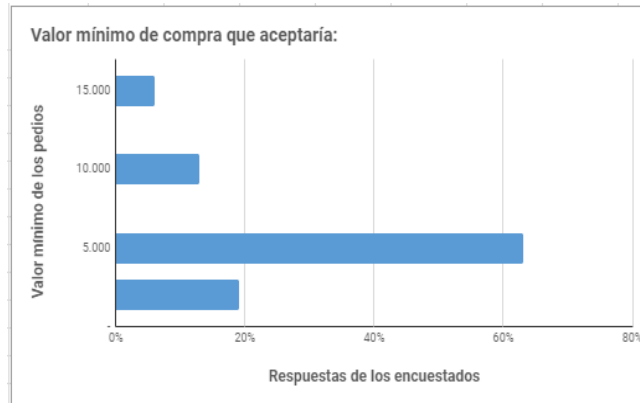
Resultado obtenido:

- a) Sí
- b) No



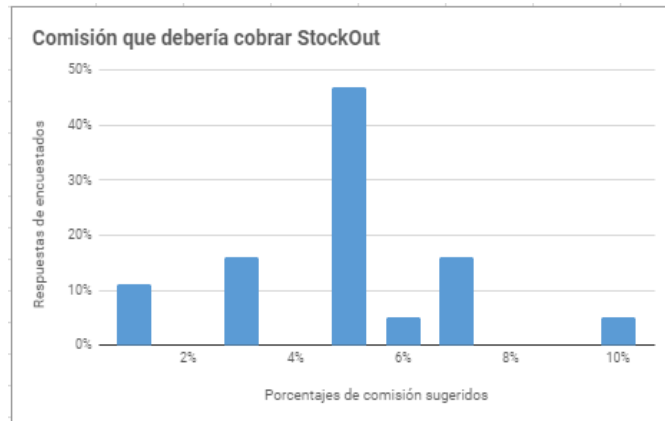
4- ¿Sugeriría usted que existiera un monto mínimo de venta? Estime este valor en pesos, de no existir deje el campo en blanco

Resultado obtenido:



5- El servicio se cobrará como una comisión sobre la venta que ud. realice. A su criterio, ¿cuál debería ser este porcentaje? Indique un número de 0 a 100.

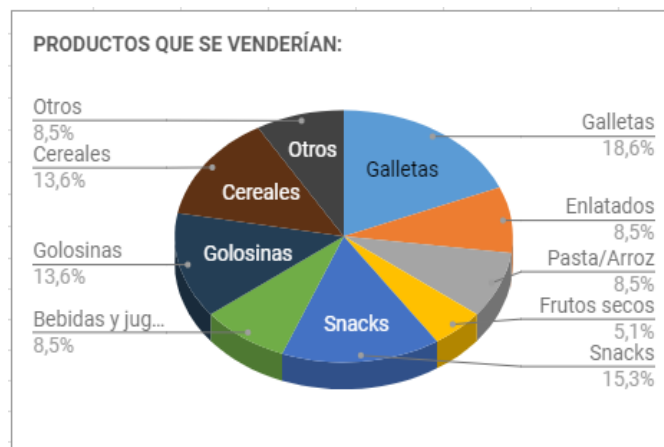
Resultado obtenido:



6- Indique qué tipo de productos fabrica/importa su empresa

- a) Chocolates
- b) Galletas
- c) Enlatados
- d) Pasta/arroz
- e) Frutos secos
- f) Snacks
- g) Bebidas y jugos
- h) Golosinas
- i) Cereales
- j) Otro (especifique)

Resultado obtenido:



**Anexo 11 – Ficha y resultado de encuestas a puntos de venta**

	Universo	Muestra	Margen de error
Encuesta a puntos de venta	2.481 empresas	132 empresas	7%

Suponga que puede acceder a una plataforma digital en la cual existe una gran oferta de alimentos envasados y bebidas a grandes descuentos, en el orden del 50%, debido a su cercanía su fecha de vencimiento (90-15 días).

**1- ¿Utilizaría la plataforma?**

- a) SI
- b) NO

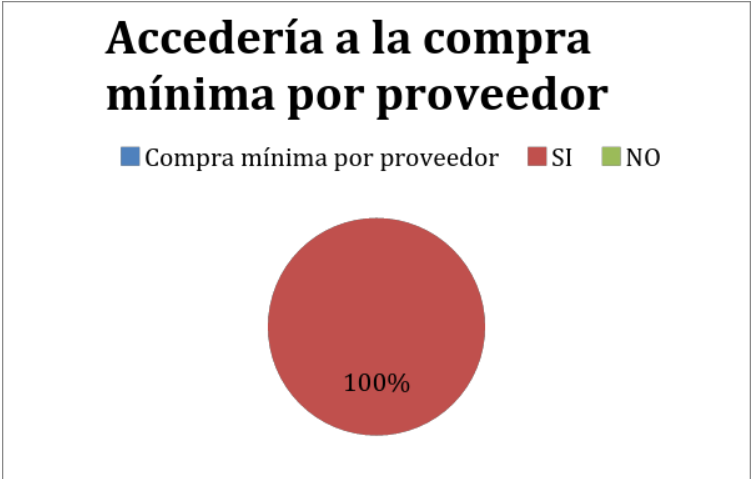
**Resultado obtenido:**



**2- ¿Accedería a realizar una compra mínima por proveedor de \$5.000?**

- a) SI
- b) NO

**Resultado obtenido:**



## Anexo 12 – Cuadro con significancia, ventajas y desventajas del comportamiento actual de empresas proveedoras

Acción	Significancia	Ventajas	Desventajas
Donaciones	Media - Se vuelve cada vez más irrelevante.	-Le dan una buena imagen a la empresa.	-Muchas empresas se niegan a donar porque se desconoce el destino final de la mercadería, la cual en muchos casos termina siendo revendida. -Las donaciones de alimentos no ofrecen ventajas fiscales en Uruguay, solamente las donaciones en dinero lo hacen.
Venta Interna	Baja	-Buena práctica de motivación interna que evita la destrucción.	-Al tratarse de un grupo reducido de consumidores finales, no les significa una solución para grandes cantidades de producto.
Canales "chimenea" – ejemplo: ferias	Baja	-Productos que se venden a gran descuento y tienen una muy rápida salida.	-Las cantidades vendidas no son tan significativas. -Pérdida de valor de la marca por la mala imagen que les significa estar presentes en estos canales.
Regalos de comida para animales	Baja	-Sirve para productos como frutos secos o cereales. - Los productos por lo general se regalan y se ahorran el costo de la destrucción.	-Constituye una salida para muy pocas empresas. -Pocos productos aplican para la alimentación de animales. -No les otorga beneficios.
Butanga y WOOW	Baja	-Son utilizados esporádicamente para salida de productos. -Los productos ofrecidos se venden al consumidor final y se conoce el destino de la mercadería.	-No tiene una gran variedad de productos y no constituyen un canal de ventas frecuente. -Algunas ofertas son de muy poco descuento (25%, 35%).
Promociones a puntos de venta	Alta	-Constituye la salida más frecuente para los importadores/fabricantes, que les da más resultado. -Lo realizan mediante sus vendedores o distribuidores.	-Son acciones realizadas con puntos de venta que ya son clientes de la empresa. -No pueden ser realizadas con mucha frecuencia en el mismo punto de venta.

## **Anexo 13 – Cálculo de reducción de destrucción para las empresas abarcadas - únicamente para los productos que se adecúan a la propuesta**

Para calcular el costo actual de la destrucción de alimentos envasados y bebidas se parte del costo total de los alimentos envasados y bebidas de todos los importadores y fabricantes que se deciden abarcar (36 importadores que representan el 70% del total del mercado y 36 fabricantes que representan el 80% del total del mercado). Una vez obtenido el costo total, el mismo se multiplicó por 1% que es el porcentaje promedio que se destruye, alcanzando así los **USD 6.337.000 de destrucción**.

<b>Total del costo de lo importado de las empresas objetivo (Miles de USD):</b>	<b>Total del costo de lo producido de las empresas objetivo (Miles de USD):</b>	<b>% DESTRUCCIÓN PROMEDIO</b>	<b>Total de destrucción de las empresas abarcadas (Miles de USD):</b>
316.931	413.751	1%*	6.337

\*Para las que declararon exactamente su porcentaje de destrucción, fue utilizado el mismo en lugar del promedio, para mayor exactitud de los cálculos.

A partir del total de destrucción en USD de las empresas abarcadas y del total de las transacciones realizadas a través de StockOut, se observa que StockOut podrá llegar a reducir un 74% de la destrucción del total de la cartera de productos que se adecúan a StockOut para una empresa promedio, en el año 5.

<b>Transacciones realizadas a través de StockOut en el año 5</b>	<b>Productos actualmente destruidos que se adecúan a StockOut</b>	<b>Reducción de destrucción</b>
<b>USD 4.707.334<sup>72</sup></b>	<b>USD 6.337.000</b>	<b>74%</b>

<sup>72</sup> Ver cálculo en Modelo Financiero.

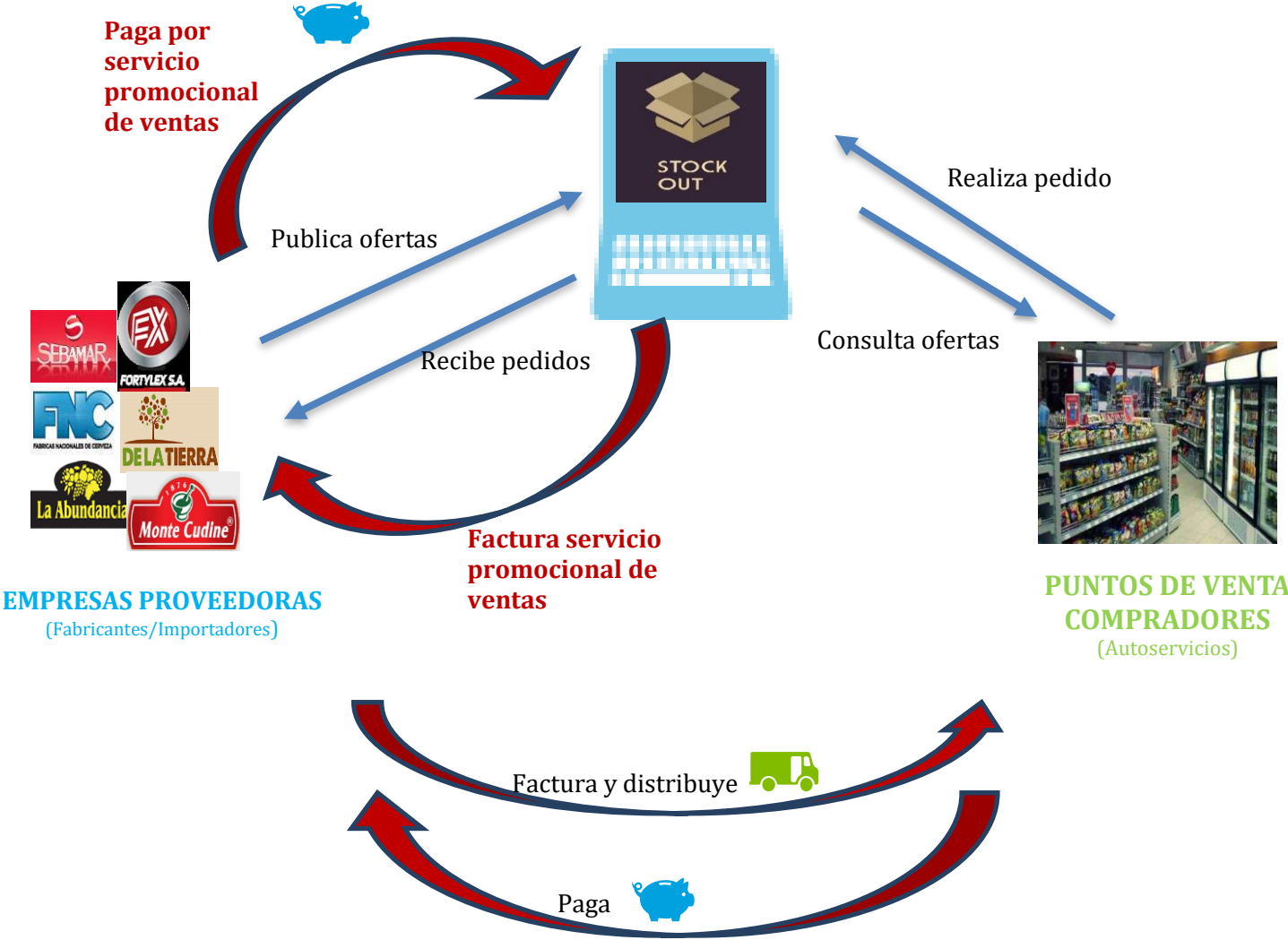
## Anexo 14 - Cálculo de la reducción de la destrucción total de una empresa tras el ingreso de StockOut

40 %	<p>Productos que sí se adaptan a la propuesta de StockOut</p>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Destrucción previo al ingreso de StockOut</th> <th>Destrucción luego del ingreso de StockOut</th> <th>Reducción de la destrucción tras el ingreso de StockOut</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1 %</td> <td style="text-align: center;">0,26 %</td> <td style="text-align: center;">-74 %</td> </tr> </tbody> </table>	Destrucción previo al ingreso de StockOut	Destrucción luego del ingreso de StockOut	Reducción de la destrucción tras el ingreso de StockOut	1 %	0,26 %	-74 %
Destrucción previo al ingreso de StockOut	Destrucción luego del ingreso de StockOut	Reducción de la destrucción tras el ingreso de StockOut						
1 %	0,26 %	-74 %						
60 %	<p>Productos que no se adaptan a StockOut:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Los de gran inversión en marketing para mantener su imagen de marca</li> <li>* Aquellos sin fecha de vencimiento (bebidas alcohólicas, excepto cervezas)</li> <li>* Poseen muy corta vida útil (productos frescos, lácteos)</li> <li>* Productos a granel</li> </ul>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Destrucción previo al ingreso de StockOut</th> <th>Destrucción luego del ingreso de StockOut</th> <th>Reducción de la destrucción tras el ingreso de StockOut</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">1 %</td> <td style="text-align: center;">1 %</td> <td style="text-align: center;">0 %</td> </tr> </tbody> </table>	Destrucción previo al ingreso de StockOut	Destrucción luego del ingreso de StockOut	Reducción de la destrucción tras el ingreso de StockOut	1 %	1 %	0 %
Destrucción previo al ingreso de StockOut	Destrucción luego del ingreso de StockOut	Reducción de la destrucción tras el ingreso de StockOut						
1 %	1 %	0 %						
<p><b><math>(60\% * 0\%) + (40\% * -74\%) = - 29\%</math></b></p>								

## Anexo 15 - Listado de empresas abarcadas por StockOut

Importadores	Fabricantes
Soldo Hnos. S.A.	Durulte S.A. (Portezuelo)
Dalfamar S.A.	Nestlé del Uruguay S.A.
Leopoldo Gross y Asociados S.A.	FNC S.A.
Antilur S.A.	Dakelur S.A. (Delatierra)
Mondelez Uruguay S.A.	Luis G. Bonomi y Cía. S.A. (Montecudine)
Silcom S.A. (La Abundancia)	Compañía Oleaginosa Uruguaya S.A. (COUSA)
Van Dam S.A. (Arcor)	LEVADURA URUGUAYA S A (Fleischmann)
Fortylex S.A.	MAESTROS CAFETEROS S.R.L. (Saint)
Moldes Ruibal Sociedad Anónima	INSTITUTO BOTANICO LA SELVA S.A
Sebamar Sociedad Anónima	JUGOS DEL URUGUAY S A
Altama S.A.	La Nueva Cerro S.A. (Adria)
Unilever	CAFE BAHIA (Industrias Bahía S.A.)
Nidera	BARQUILANDIA
Pontyn	BLUE BIRD SA (Blue Patna)
Oprumin	CAFÉ ZAPICÁN
SAN FRANCISCO COMERCIAL E INDUSTRIAL SOCIEDAD ANONIMA	GRANJA POCHA (La Colonial)
REGIONAL SUR S A	CRAMÓN SA
BROCOS S.A.	BARRACA DEAMBROSI
FERAL SOCIEDAD ANONIMA	DISGAL SA
PROMOL LTDA.	FAGAR SA
RAPENOR SOCIEDAD ANONIMA (Puritas)	GIBUR SA
PURATOS DEL URUGUAY S A	EDANREY S.A. (HAAS)
DICASOLD S A	FABRICA DE PASTAS LA ESPECIALISTA S.A.
MOLINO AMERICANO S A	ALIMENTOS LIMAY S.A.
TRONDIAL S A (Nativo)	LOS NIETITOS SA
FRUMIL S A	PAFRIMA S.A. (Manolo)
LISLEY S A	Infusiones S.A. (Montesol)
ALEAN S A	Perino y Corona S.A.
MENDOZA S R L	Villalima S.A.
LUNYSOL S A	Urquiar S.A.
DISTRIBUIDORA PARAISO LIMITADA.	Lestonsur S.A. (Punta Ballena)
DISTRIBUIDORA SAN JOSE S A (Cololó)	Domingo Rafael Ghelfa (Pontevedra)
ALIMENTOS DE LOS ANDES S.C.	Granja Pinerolo S.A.
MONTIDEL S A (Hidalgo)	Pepsico
JOSE ALDAO S A	DEL GAUCHO S.A.
VANACITY S A	LABREZZA S.A. (Avanti)

Anexo 16 – Cómo funciona StockOut – Diagrama explicativo



## Anexo 17 – Productos ofrecidos en la plataforma

Para realizar el cálculo de la cantidad de productos que se ofrecerán en la plataforma se utilizaron los datos de dos empresas referentes, una con gran variedad de productos y otra con poca variedad. Se procedió a averiguar exactamente la cartera de productos que ofrece cada una de estas empresas, multiplicando estos valores por 40% (% de productos de la empresa que se adecúa a StockOut.<sup>73</sup>). Por último, se realizó el promedio entre la cantidad de productos de ambas empresas que se ofrecerían en StockOut y se multiplicó por 72, la cantidad de proveedores abarcados.

<b>Empresa</b>	<b>Cartera de productos</b>	<b>Cartera de productos que se ofrecería en StockOut</b>
La Abundancia (Silcom S.A.)	<b>130</b>	<b>52</b>
Delatierra (Dakelur S.A.)	<b>23</b>	<b>9</b>
<b>Promedio</b>	<b>31</b>	
<b>Total cartera de productos de empresas abarcadas</b>	<b>2.196</b>	

---

<sup>73</sup> Declaración de referentes entrevistados.

## **Anexo 18 – Cotización de empresa desarrolladora de Software - Análoga**

### **EL PROYECTO -**

Crear una página web responsive, gestionable con gestor de contenido a medida para la comunicación entre mayoristas y clientes. Se cumplirá con los siguientes estándares de calidad:

- El nuevo Portal estará optimizado para las últimas versiones de Internet Explorer, Firefox, Chrome y Safari.
- Tendrá integración de Google Analytics.
- El nuevo sitio será responsivo (visualización en dispositivos móviles).
- CMS Phoenix para poder hacer cambios de contenido rápidamente.

### **DESCRIPCIÓN GENERAL -**

Se cotiza la creación de un nuevo sitio web en base a una plantilla bootstrap responsive. La licencia de la plantilla queda incluida en el precio del desarrollo. A continuación, se describe una arquitectura tentativa la cual se toma como base para la presente cotización tomando en cuenta las necesidades antes planteadas. Las marcas (G) son las áreas gestionables del sistema con el CMS basado en un theme corporativo. Este guión es tentativo a la cotización.

### **FRONTEND -**

- HOME - Slider de imágenes con información independiente en el encabezado. (G)
  - Sección con productos seleccionados (G)
  - Box para suscripción a NewsLetters
  - Información institucional
  - Login para suscriptores
  - Link para registro para nuevos proveedores y nuevos suscriptores
- INSTITUCIONAL (G) - Página Quienes somos
  - Página de contacto
- SUSCRIPTORES (G) - Escritorio/Dashboard de suscriptor (definir qué links van aca)
  - Datos personales (edición)
  - Favoritos de proveedores
  - Comunicaciones directas a los Suscriptores
- FAQ (G) - Listado de preguntas y respuestas frecuentes
- PRODUCTOS (G) - Sección de listado de productos con filtros y categorización
  - Ficha de productos con detalles de los mismos
  - Sección “Last minute” con tipo ofertas a punto de vencer Hay que relevar con ustedes esta arquitectura, pero creo es la que más aplica para el negocio. Luego se definen cuales son las páginas públicas y cuales son únicamente para que vean los suscriptores.

### **BACKEND -**

El sistema tiene un backend a medida personalizado para las aplicaciones requeridas en este sitio

- Alta/Baja y modificaciones de usuarios registrados
- Alta/Baja y modificaciones de preguntas frecuentes
- Alta/Baja y modificaciones de páginas personalizables
- Alta/Baja y modificaciones de productos

- Alta/Baja y modificaciones de Banners publicitarios del sitio web

Todos los detalles de los ABM hay que relevarlos y con eso se definirán las horas de programación necesarias. La estructura de diseño y desarrollo que se plantea servirá como pilar de sistema para el crecimiento de la web y es modular, previendo el crecimiento del portal por ejemplo con los siguientes features:

- Venta directa con pago on-line
- Chat
- Soporte multi-idioma para página en varios idiomas

Lo que se cotiza se adaptará al crecimiento de la operativa web y será una base reutilizable. El sistema además cuenta con:

- Buscador
- Diccionario de sinónimos para búsquedas
- Integración con Analytics para revisión rápida de visitas
- FileServer de documentos
- Generación dinámica de Sitemap
- Urls amigables para google
- Gestión de SEO a medida
- Log de e-mails enviados desde el sistema
- Gestión de usuarios, grupos y permisos para backend
- Control de cambios con restauración
- Personalización de backend
- Creación, edición y clonado de registros por módulo
- Exportación completa de listados
- Redirección de páginas para mantener puntaje de google

#### **HOSTING -**

Se detallan los requerimientos mínimos del servidor de hosting a proveer por el cliente:

- Apache 2.4.x sobre una distribución de Linux.
- Php 7 (recomendado) o mayor a 5.6
- Mysql 5.78 (recomendado) o mayor a 5.5
- Apache mod\_rewrite instalado.
- Librerías php necesarias: mbstring, mcrypt, mysqli, curl, soap, xml, zip, zlib, libxml, gettext, gd, fileinfo.
- Acceso a Cpanel o similar.
- Acceso a Phpmyadmin o similar.
- IP dedicada y Certificado https -recomendado-
- Espacio en disco mínimo 2 Gb (esto depende del proyecto y sus fotos)
- Configuración específica que se entregará en el Kickoff del proyecto.

#### **NO INCLUIDO EN LA PROPUESTA-**

Los servicios detallados a continuación no están incluidos en la presente propuesta, no obstante podrán ser cotizados opcionalmente a solicitud del cliente.

- Servicio de hosting e instalación de servidores.

- Implementación del sitio en más de un idioma.
- Traducciones de los contenidos del sitio web.
- Compra de derechos de uso de fuentes propietarias, fotografías e ilustraciones de stock.
- Creación de logo o isotipo.
- Análisis y redacción de contenidos.
- Costos de licencia o mensualidad de software para envíos de e-mails.
- Costos de licencia o mensualidad de sistemas de chat on-line
- Todas aquellas áreas de contenido y funcionalidades no descritas en la propuesta o documentación de alcance.
- Alta de la totalidad de productos en el sistema.

#### **PROCESO PROPUESTO-**

El proceso para este desarrollo es el siguiente:

- Relevamiento de funciones y creación de documentación.
- GAP - Se realiza un análisis general de la documentación a efectos de corroborar el alcance del proyecto y validar el alcance cotizado.
- Selección de plantilla a personalizar e implementar
- Desarrollo e implementación.
- Revisión Beta instalada en el server del cliente (oculto).
- Revisión final, aprobación y entrega en sitio público.
- Capacitación y entrega de guía de uso.

#### **PRECIO-**

Se estiman las horas de maquetado y desarrollo que serán necesarias para implementar todas las funcionalidades gestionables del nuevo sitio, integrarlas a la plantilla elegida y ponerlo en producción: Precio aproximado del proyecto: USD 8.000 a USD 11.000 + iva (ocho a once mil dólares americanos más iva). Este precio es una estimación en base a las reuniones que mantuvimos con el equipo de trabajo, hay que tener en cuenta que luego de definir la arquitectura final, y el diagrama de flujo completo se podrá hacer un cálculo exacto del precio de la aplicación web. El entregable será el sitio completo funcionando instalado en el servidor designado por el cliente, según las especificaciones provistas.

#### **ANEXO - COSTOS EXTRAS-**

Al costo de la creación y puesta en producción del sistema, hay costos fijos anuales de mantener funcionando el sistema, este se calcula entre:

- Hosting
- Software de envío de e-mails masivo
- Dominios (.com, .com.uy, .uy) y Certificado https
- Cuentas de e-mail

Este costo se estima ronda entre USD 500 y USD 600 anuales pagaderos a las empresas que brindan dichos servicios.



# 099683484 @ ignacio.c@gmail.com

## Anexo 19 – Motivaciones para saltar StockOut

Segmento	Motivaciones para saltar StockOut	Forma de solucionarlo
<b>Proveedores</b>	<p>-Evitar el pago del 7% de la comisión.</p> <p>-Tratar directamente con el punto de venta por comodidad en caso de ser un cliente con el que ya tiene una relación de negocio desarrollada.</p> <p>- Podrían querer contactar por fuera a un punto de venta muy recurrente para ofrecerle más productos, ya que saben que está muy interesado en los productos de la empresa.</p>	<p>-Formar alianzas estratégicas con el proveedor.</p> <p>-Ofrecerles un valor agregado por el servicio (solución de problemas, hacerles seguimiento a las compras, mejora de las publicaciones).</p> <p>- Intentar que la relación mediante la compra web entre ambos sea lo más fluida posible, y que la mayoría de los pasos puedan realizarse vía web.</p> <p>-Transcurridas 48 horas luego de realizado un pedido de compra y no haber recibido la factura, contactarse con el proveedor reiteradas veces insistiendo en que envíe la factura si la venta fue concretada.</p>
<b>Puntos de venta</b>	<p>-No existe una motivación clara para saltar StockOut, dado que no se les cobra y pueden disponer de una gran oferta de oportunidades a grandes descuentos. Pueden querer saltar StockOut por un acuerdo propuesto por el proveedor.</p>	<p>-Impedir que el proveedor realice acuerdos con el punto de venta para saltar la plataforma.</p>

## **Anexo 20 – Términos y condiciones para el registro en StockOut**

### **Puntos a incluir en los Términos y Condiciones para los proveedores:**

- StockOut se reserva el derecho de admisión de la empresa al sitio y puede ser bloqueado del mismo en caso de una violación de alguno de los artículos del contrato.
- Los productos deben reflejar su verdadera fecha de vencimiento y la misma no puede ser modificada.
- Los productos deben llegarles a los puntos de venta en las mismas condiciones que se describe en la plataforma, no pudiéndose alterar la calidad de los mismos.
- El proveedor deberá realizar la entrega de la mercadería vendida al punto de venta en un plazo máximo de 48 horas desde confirmada la venta.
- El proveedor deberá informar cada una de sus ventas realizadas a través de StockOut, aclarando a qué punto de venta fue efectuada la misma y en qué fecha, cantidad vendida y precio acordado.
- Deberá pagarle a StockOut por su servicio de promoción una comisión del 7% sobre el total de pedidos cerrados a través de la plataforma. Deberá abonar el importe total de un mes de venta, en un plazo de 15 días hábiles luego de cerrado el mes.
- Los productos publicados en la plataforma deberán ser vendidos a un descuento en el orden del 50%.
- Deberán hacerse cargo del cobro de sus ventas a través de la plataforma, arreglando las condiciones de pago con cada uno de los puntos de venta. En caso de impago de una venta, StockOut no se hará responsable e igualmente deberá cobrar su comisión del 7%.
- Deberá subir las publicaciones de cada uno de sus productos a la plataforma con fotos de buena resolución, el precio al contado, fecha de vencimiento y una descripción del mismo. En caso de que las fotos no sean de calidad, el personal de StockOut podrá solicitar mayor información.
- StockOut no se responsabiliza por el destino final de la mercadería ni por su uso por parte de cada punto de venta.

### **Puntos a incluir en los Términos y Condiciones para los puntos de venta:**

- StockOut se reserva el derecho de admisión del punto de venta al sitio y podrá bloquearlo cuando se viole alguno de los artículos del contrato.
- Serán responsables del pago de cada una de sus compras efectuadas a cada proveedor, según las condiciones de pago acordadas con el mismo.
- No podrán modificar la fecha de vencimiento de los productos comprados.
- El destino final de venta de los productos será el mismo punto de venta que está registrado a la plataforma y los mismos no podrán ser revendidos.
- Una vez vencidos los productos, ya no podrán ser comercializados.
- Solamente con el consentimiento del proveedor, los productos adquiridos por StockOut podrán ser regalados a los consumidores finales.
- Tendrán un plazo de 48 horas para acordar los términos y condiciones de la compra con el proveedor en cuanto al precio y su forma de pago.

## Anexo 21 – Alternativas evaluadas para elevar las barreras de entrada

Alternativa	Motivo de descarte
<p>Gestionar las cobranzas entre los proveedores y los puntos de venta.</p>	<p>Se descarta el pago vía web tomando en consideración que no corresponde estar en el medio de una transacción en la cual no se participa. Se testeó la idea con los entrevistados y han fundamentado que: si se agrega StockOut como otro intermediario en las transacciones, se enlentecería todo el proceso de compra, sabiendo que debe ser inmediato dados los plazos acotados por la cercanía a la fecha de vencimiento. Además, ya tienen una relación comercial desarrollada con muchos de los puntos de venta y sus formas de pagos ya son acordadas.</p>
<p>Asumir todas las ventas de los incobrables y asegurarle al proveedor que siempre cobrará por sus ventas efectuadas a través de la plataforma.</p>	<p>-Se descarta dado que StockOut lo que dejaría de percibir por una venta no cobrada es un 7% del total de la venta y al asumir el pago, estaría perdiendo el 107%. -Un competidor podría fácilmente imitar este valor agregado, por lo que no necesariamente elevaría las barreras de entrada.</p>
<p>Ofrecer a los proveedores tercerizar la distribución para los casos en que no cuenten con camiones/fletes en ese preciso momento para entregar la mercadería y estén interesados en realizar la venta. Se contactó a la empresa de distribución ACC que estaría dispuesta a realizar este servicio de distribución en todo el país en un plazo máximo de 48 horas.</p>	<p>-El costo de tercerizar la distribución es muy elevado y no justificaría por una venta que se está realizando a un 50% de descuento. -Un competidor podría fácilmente imitar este valor agregado, por lo que no necesariamente elevaría las barreras de entrada.</p>
<p>Negociar un acuerdo de exclusividad con las empresas proveedoras de mayor relevancia en el mercado.</p>	<p>-Difícilmente las empresas proveedoras accederán a firmar un acuerdo de exclusividad para este tipo de mercadería.</p>
<p>Ofrecer la posibilidad a los proveedores de que el personal asistente de StockOut se ocupe de realizar sus publicaciones en la plataforma, teniendo solamente como insumo una planilla con todos los productos a vender y sus precios. Se le cobraría por este servicio de valor agregado.</p>	<p>-Este trabajo lo haría un asistente de la empresa proveedora y le llevaría muy poco tiempo, por lo que no le resultaría un ahorro de costo significativo pagar por este servicio en lugar de realizarlo una persona administrativa de la empresa.</p>

## Anexo 22 – Modelo económico financiero

<b>StockOut</b>					
<b>Income Statement (\$)</b>					
	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Revenue</b>					
Todas	\$75.212	\$158.949	\$244.184	\$287.994	\$329.513
-	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
-	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
-	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Revenue</b>	\$75.212	\$158.949	\$244.184	\$287.994	\$329.513
<b>Cost of Goods Sold</b>	\$137.200	\$132.720	\$132.720	\$132.720	\$132.720
<b>Gross Margin</b>	(\$61.989)	\$26.229	\$111.464	\$155.274	\$196.793
% of Revenue	-82%	17%	46%	54%	60%
<b>Operating Expenses</b>					
Engineering	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
% of Revenue	0%	0%	0%	0%	0%
Marketing/Sales	\$21.504	\$13.392	\$18.792	\$15.607	\$15.607
% of Revenue	29%	8%	8%	5%	5%
Administration	\$17.119	\$17.119	\$17.119	\$17.335	\$17.335
% of Revenue	23%	11%	7%	6%	5%
<b>Total Operating Expenses</b>	\$38.623	\$30.511	\$35.911	\$32.943	\$32.943
% of Revenue	51%	19%	15%	11%	10%
<b>Income Before Int &amp; Taxes</b>	(\$100.612)	(\$4.282)	\$75.552	\$122.331	\$163.851
% of Revenue	-134%	-3%	31%	42%	50%
Interest Expense	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Interest Revenue	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Income Before Taxes</b>	(\$100.612)	(\$4.282)	\$75.552	\$122.331	\$163.851
Tax Exp	\$0	\$0	\$0	\$28.129	\$49.565
<b>Net Income</b>	(\$100.612)	(\$4.282)	\$75.552	\$94.202	\$114.286
% of Revenue	-134%	-3%	31%	33%	35%

**StockOut**  
**Balance Sheet (\$)**

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ASSETS</b>					
<b>Current Assets</b>					
Cash	(\$9.974)	(\$17.606)	\$56.380	\$155.839	\$273.754
Net Accounts Rec	\$4.809	\$8.158	\$10.174	\$12.000	\$13.730
Inventory (0 days)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Current Assets</b>	<b>(\$5.166)</b>	<b>(\$9.448)</b>	<b>\$66.555</b>	<b>\$167.839</b>	<b>\$287.484</b>
<b>Gross Fixed Assets</b>					
Less Accum Depreciation	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Net Fixed Assets</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>TOTAL ASSETS</b>	<b>(\$5.166)</b>	<b>(\$9.448)</b>	<b>\$66.555</b>	<b>\$167.839</b>	<b>\$287.484</b>
<b>LIABILITIES</b>					
<b>Short Term Liabilities</b>					
Accounts Payable (30 days)	\$800	\$800	\$1.250	\$1.300	\$1.300
Salaries Payable (15 days)	\$3.950	\$3.950	\$3.950	\$3.950	\$3.950
Taxes Payable (90 days)	\$0	\$0	\$0	\$7.032	\$12.391
Line of Credit (0% of net A/R)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Current Portion of Capital Equipment Lease	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Current Portion of Long Term Debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Short Term Liabilities</b>	<b>\$4.750</b>	<b>\$4.750</b>	<b>\$5.200</b>	<b>\$12.282</b>	<b>\$17.641</b>
<b>Long Term Liabilities</b>					
Capital Equipment Lease (3 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Long Term Debt (4 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Long Term Liabilities</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
<b>TOTAL LIABILITIES</b>	<b>\$4.750</b>	<b>\$4.750</b>	<b>\$5.200</b>	<b>\$12.282</b>	<b>\$17.641</b>
<b>Equity</b>					
Preferred Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Common Stock	\$90.696	\$90.696	\$90.696	\$90.696	\$90.696
Retained Earnings	(\$100.612)	(\$104.894)	(\$29.341)	\$64.860	\$179.146
<b>Total Equity</b>	<b>(\$9.916)</b>	<b>(\$14.198)</b>	<b>\$61.355</b>	<b>\$155.556</b>	<b>\$269.842</b>
<b>LIABILITIES &amp; EQUITY</b>	<b>(\$5.166)</b>	<b>(\$9.448)</b>	<b>\$66.555</b>	<b>\$167.839</b>	<b>\$287.484</b>

---

**StockOut****Statement of Sources & Uses (\$)**

---

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>BEGINNING CASH</b>	\$90.696	(\$9.974)	(\$17.606)	\$56.380	\$155.839
<b>Sources of Cash</b>					
Net Income	(\$100.612)	(\$4.282)	\$75.552	\$94.202	\$114.286
Add Depr/Amort	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Issuance of Preferred Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Issuance of Common Stock	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Plus Changes In:</b>					
Accounts Payable (30 days)	\$800	\$0	\$450	\$50	\$0
Salaries Payable (15 days)	\$3.950	\$0	\$0	\$0	\$0
Taxes Payable (90 days)	\$0	\$0	\$0	\$7.032	\$5.359
Additions to Line of Credit (0% of net A/R)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Additions to Capital Equipment Lease (3 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Additions to Long Term Debt (4 years)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Sources of Cash</b>	<b>(\$95.862)</b>	<b>(\$4.282)</b>	<b>\$76.002</b>	<b>\$101.284</b>	<b>\$119.645</b>
<b>Uses of Cash</b>					
<b>Less Changes In:</b>					
Net Accounts Rec	\$4.809	\$3.350	\$2.016	\$1.825	\$1.730
Inventory (0 days)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gross Fixed Assets	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Reductions To Credit Line	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Reductions To Capital Equipment Lease	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Reductions To Long Term Debt	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Total Uses</b>	<b>\$4.809</b>	<b>\$3.350</b>	<b>\$2.016</b>	<b>\$1.825</b>	<b>\$1.730</b>
<b>CHANGES IN CASH</b>	<b>(\$100.670)</b>	<b>(\$7.632)</b>	<b>\$73.986</b>	<b>\$99.459</b>	<b>\$117.915</b>
<b>ENDING CASH</b>	<b>(\$9.974)</b>	<b>(\$17.606)</b>	<b>\$56.380</b>	<b>\$155.839</b>	<b>\$273.754</b>

## Proyección de costos

Activos		
Artículo	Precio Unitario	Costo total
Escritorio	55	110
Sillas de escritorio	35	140
Dispensador de agua	100	100
Microondas	70	70
Heladera (Marca James)	300	300
Impresora Multifunción EPSON	87	87
Lámparas	50	100
Archivadores	100	200
Router ADICIONAL	100	100
Servidor UPS	150	150
Utiles de oficina	50	50
Laptops y tablets	300	1.800
Celular Samsung Galaxy J2	150	900
Desarrollo web	9.500	9.500
<b>Total activos</b>		<b>13.607</b>

Gastos generales mensuales		
Rubro	Años 1, 2 y 3	Años 4 y 5
UTE	50	50
ANTEL (solo WIFI)	35	35
Limpieza	100	100
Gastos de agua (para dispensador)	50	50
Utiles de oficina	50	50
Gastos comunes edificio	100	100
Gastos celulares	200	200
Mantenimiento web	42	60
<b>TOTAL gastos generales mensual</b>	<b>627</b>	<b>645</b>

	enero y febrero año 1	marzo a diciembre año 1	Año 2	Año 3	Años 4 y 5
<b>Gastos de marketing</b>					
Marketing digital mensual	200	200	200	250	300
Vitáticos mensual	500	300	300	700	700
<b>Total</b>	<b>700</b>	<b>500</b>	<b>500</b>	<b>950</b>	<b>1.000</b>
<b>Servicios profesionales mensuales</b>					
Gastos contables	300	300	300	300	300
<b>Alquiler mensual</b>					
Gastos de alquiler	500	500	500	500	500
<b>Retribuciones al personal</b>					
Sueldos y comisiones	11.780	8.340	8.340	8.115	8.115
<b>Total costos fijos mensuales</b>	<b>13.907</b>	<b>10.285</b>	<b>9.640</b>	<b>9.865</b>	<b>10.560</b>

Inversión inicial	
Activos	13.607
Imagen marca	800
Creación SA	4.000
Legales y contratos	1.000
Evento empresarial	2.000
<b>TOTAL</b>	<b>21.407</b>
Capital de trabajo	
Gastos generales x 6 meses	3.760
Gastos marketing x 6 meses	3.400
Gastos contables x 6 meses	1.800
Gastos alquiler x 6 meses	3.000
Mantenimiento página web x 6 meses	250
Gastos RRH x 6 meses	57.080
<b>TOTAL</b>	<b>69.289</b>
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>90.696</b>

## Proyección de ingresos

AÑO 1	Jan-18	Feb-18	Mar-18	Apr-18	May-18	Jun-18	Jul-18	Aug-18	Sep-18	Oct-18	Nov-18	Dec-18	FY 2018
<b>Puntos de venta a abarcar (Q)</b>	115	139	163	187	211	235	259	283	307	331	355	379	
Monto de venta al punto de venta	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	
<b>Precio de StockOut (P)</b>	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
Total transacciones	41.688	50.388	59.088	67.788	76.488	85.188	93.888	102.588	111.288	119.988	128.688	137.388	
Comisión StockOut	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	
<b>Total Ingresos StockOut</b>	<b>2.918</b>	<b>3.527</b>	<b>4.136</b>	<b>4.745</b>	<b>5.354</b>	<b>5.963</b>	<b>6.572</b>	<b>7.181</b>	<b>7.790</b>	<b>8.399</b>	<b>9.008</b>	<b>9.617</b>	<b>75.212</b>

AÑO 2	Jan-19	Feb-19	Mar-19	Apr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Aug-19	Sep-19	Oct-19	Nov-19	Dec-19	FY 2019
<b>Puntos de venta a abarcar (Q)</b>	401	423	445	467	489	511	533	555	577	599	621	643	
Monto de venta al punto de venta	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	
<b>Precio de StockOut (P)</b>	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	
Total transacciones	145.363	153.338	161.313	169.288	177.263	185.238	193.213	201.188	209.163	217.138	225.113	233.088	
Comisión StockOut	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	
<b>Total Ingresos StockOut</b>	<b>10.175</b>	<b>10.734</b>	<b>11.292</b>	<b>11.850</b>	<b>12.408</b>	<b>12.967</b>	<b>13.525</b>	<b>14.083</b>	<b>14.641</b>	<b>15.200</b>	<b>15.758</b>	<b>16.316</b>	<b>158.949</b>

AÑO 3	FY 2020
<b>Puntos de venta a abarcar (Q)</b>	802
Monto de venta al punto de venta	4.350
<b>Precio de StockOut (P)</b>	304,5
Total transacciones	3.488.338
Comisión StockOut	7%
<b>Total Ingresos StockOut</b>	<b>244.184</b>

AÑO 4	FY 2021
<b>Puntos de venta a abarcar (Q)</b>	946
Monto de venta al punto de venta	4.350
<b>Precio de StockOut (P)</b>	304,5
Total transacciones	4.114.194
Comisión StockOut	7%
<b>Total Ingresos StockOut</b>	<b>287.994</b>

AÑO 5	FY 2022
<b>Puntos de venta a abarcar (Q)</b>	1.082
Monto de venta al punto de venta	4.350
<b>Precio de StockOut (P)</b>	304,5
Total transacciones	4.707.334
Comisión StockOut	7%
<b>Total Ingresos StockOut</b>	<b>329.513</b>

Año	Inversión inicial	2017	2018	2019	2020	2021
CHANGES IN CASH	(90.696)	(\$100.670)	(\$7.632)	\$73.986	\$99.459	\$117.915
Valor de rescate						\$117.915
Total	(90.696)	(\$100.670)	(\$7.632)	\$73.986	\$99.459	\$235.830

<b>VAN</b>	\$38.756
<b>TRR</b>	15%
<b>TIR</b>	21,00%
<b>Período de repago</b>	4 años y 1 mes