

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

DEMOS

Cadena de suministro de alimentos fraccionados.

Entregado como requisito para la obtención del título de
Máster en Administración de Empresas (MBA)

Ignacio Gortázar, 182729

Ana Inés Motta, 181621

Ana Sónora, 173000

Tutor: Lic. Alfonso Varela

2014

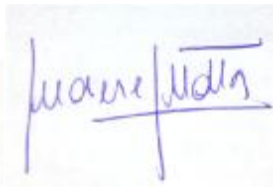
Declaración de Autoría

Nosotros, Ignacio Gortázar, Ana Inés Motta y Ana Sónora, declaramos que el trabajo que se presenta en esta obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el trabajo final de la carrera Máster en Administración de Empresas;
- 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.



IGNACIO GORTÁZAR



ANA INÉS MOTTA



ANA SÓNORA

10 de marzo 2014

Agradecimientos

Agradecemos muy especialmente por el apoyo brindado a lo largo de todo el programa MBA a:

Sergio Figares (JEJO)
Inés Iraola y Luis Motta
Victoria Carrascosa (VICKY)
Elena Belvis
Juan Manuel Dupuy (JUANMA)
Cecilia Vera

y en general a nuestros familiares y amigos por el soporte brindado en estos dos años.

¡Gracias por hacerlo posible!

También hacemos extensivo nuestro agradecimiento a profesores y al equipo de bedelía, y en particular queremos destacar el apoyo recibido por Alfonso Varela, nuestro tutor, Natalia Moreno, Jorge Freyer y Carlos Zapater.

Finalmente, también agradecemos la atención recibida y disposición de los entrevistados, entre ellos autoridades del gobierno y empresarios.

"Nuestra recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado. Un esfuerzo total es una victoria completa." - Mahatma Gandhi, 1869 - 1948.

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad, aunque resulte paradójico, es común escuchar hablar que la riqueza a nivel agregado subyace en la base de la pirámide (BDP). A nivel mundial grandes compañías multinacionales han detectado en este segmento una oportunidad de hacer grandes negocios.

Uruguay, no constituye una excepción, pues las personas que se encuentran por debajo de la línea de pobreza, representan un doce por ciento de la población (403.366 uruguayos). El ingreso promedio per cápita de este segmento es de cinco mil quinientos pesos por mes, alcanzando por ende, a nivel agregado, un poder de compra de mil millones de dólares año.

Es así que surge Demos con una propuesta de valor de múltiples beneficios, tanto cuantitativos (ganancias económicas) como cualitativos (inclusión social e igualdad), con un modelo de negocio innovador, que propone la utilización de las máquinas expendedoras para la comercialización de alimentos no perecederos.

Esta propuesta de negocio apunta a un mercado potencial de más de cuarenta y cuatro millones (44.149.598) de dólares al año.

Demos permite capitalizar las ventajas de la masividad, redistribuye el ingreso en la cadena de comercialización, controlando el precio y los márgenes y facilita el acceso y personalización de la compra por parte del consumidor.

En nuestra visión Demos constituye una evolución del canal de venta de autoservicio, que integra la historia del viejo almacén y la venta personalizada, con los avances tecnológicos y ventajas del autoservicio y pago electrónico.

"A mí me parece una buenísima idea (...)" Lucía Topolansky-Senadora y Primera Dama

El pilar de sostenibilidad de este negocio es la gran escala y para conseguirlo Demos requiere de socios estratégicos que promuevan la venta y sostengan la estrategia de liderazgo en costos. Es por esto que los propietarios de los almacenes de barrios de contexto crítico, así como los proveedores de los productos son socios fundamentales para implementar nuestra estrategia.

El proyecto, considerando un escenario de *start-up* y posterior crecimiento, ofrece para los accionistas una tasa de rentabilidad superior en cuatro puntos porcentuales a las de inversiones de similar riesgo, pudiendo alcanzar tasas de retorno exponencialmente más altas (entorno del 40%) al conseguir 32% *market share* promedio.

El éxito en la implementación de este negocio estará signado también, por la rigurosidad en costos de logística que aseguren un modelo que elimine ineficiencias en la cadena, genere una sincronización de las operaciones con los proveedores y almacenes y obtenga trazabilidad en los datos tanto de las compras realizadas como de la información en línea de los puntos de venta.

"...por la tecnología ustedes no se preocupen, si ustedes tienen esos puntos de venta nosotros estamos muy interesados..." Benny Szykowski - Director de Scanntech.

No menos exigentes podemos ser con el manejo financiero y la transparencia, convencidos que es el mejor camino para lograr que nuestro emprendimiento se transforme en un negocio sustentable y socialmente responsable.

El modelo de negocio de Demos se asienta en la transversalidad de la cadena de suministro, generando ganancias a lo largo de la misma, que redundan en un menor precio del quince por ciento para el consumidor final y ganancias incrementales para los almaceneros barriales, quienes serán a través de Demos fuente de innovación.

En Demos se entrelazan nuestros deseos de hacer negocios exitosos, generar ganancias compartidas, resolver temas complejos de la cadena de suministro, aportando nuestro conocimiento para lograr una sociedad mejor.

“Valor compartido no es responsabilidad social, filantropía, ni sostenibilidad. Es una nueva forma de alcanzar éxito económico”¹

¹ Porter, Michael (2011). *Estrategia*. Exposición presentada en ExpoManagement, México

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO.....	4
CONTENIDO	6
1. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD.....	9
1.1. Contexto de industria	9
1.2. Oportunidades	10
1.3. Amenazas	11
1.4. Mercado objetivo	13
1.5. Estrategia	14
1.6. Análisis de variables críticas.....	15
2. MODELO DE NEGOCIOS.....	17
2.1. Segmentos de Mercado.....	17
2.2. Propuesta de valor	17
2.3. Canales.....	19
2.4. Relación con el cliente	20
2.5. Ingresos económicos	20
2.6. Recursos fundamentales.....	21
2.7. Actividades fundamentales.....	21
2.8. Socios fundamentales.....	22
2.9. Costos	22
3. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO.....	23
3.1. Diseño del Plan Logístico	23
3.1.1. Puntos de Venta Demos.....	23
3.1.2. Circuitos de Venta.....	24

3.1.3.	Infraestructura.....	24
3.1.4.	Operativa.....	25
3.1.5.	Proveedores	26
4.	EVALUACIÓN DEL RETORNO/RIESGO	27
4.1.	Inversión inicial.....	27
4.2.	Estructura de financiamiento.....	27
4.3.	Fundamentos de la proyección de ingresos y costos	28
4.3.1.	Políticas de pagos, cobros e inventarios	28
4.4.	Proyección de flujos de ingresos y egresos.....	29
4.5.	Evaluación del retorno proyectado vs el requerido: TIR/VAN	29
4.6.	Evaluación del riesgo	30
4.7.	Sensibilidad de variables críticas.....	30
	BIBLIOGRAFÍA	31
	ENTREVISTAS	31
	ANEXOS	32
	Anexo 1– Acuerdo de alcance con el emprendedor	32
	Anexo 2– Sugerencias sobre próximos pasos a dar en el proyecto.....	33
	Anexo 3 – Modelo de negocios de Osterwalder	34
	Anexo 4 - Dimensionamiento del mercado potencial.....	35
	Anexo 5 - Selección de las zonas objetivo	36
	Anexo 6 - Análisis de recursos y capacidades.....	37
	Anexo 7 – Cuenta del almacenero	38
	Anexo 8 - La Máquina.....	39
	Anexo 9 - Análisis de actividades.....	40
	Anexo 10 – <i>Market Share</i> por producto.....	43

Anexo 11 – Detalles del depósito	44
Anexo 12 – Estimación de la cantidad vehículos	45
Anexo 13 – Análisis del costo total de compra	46
Anexo 14 – Estado de resultados proyectados.....	48
Anexo 15 - Estado de Flujo de Fondos en efectivo proyectado	50
Anexo 16 – Estado de Situación Patrimonial.....	51
Anexo 17 - Flujo de caja para la empresa y para el accionista	52
Anexo 18 - Cálculo de la WACC.....	53
Anexo 19 – Análisis de Sensibilidad	54
Anexo 20 – Pauta de entrevista referentes del Gobierno.....	57
Anexo 21 – Pauta de entrevista a almaceneros	58
Anexo 22 – Pauta de entrevista al público objetivo	59

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

1.1. Contexto de industria

Cada vez más en el mundo actual se habla de la riqueza que, a nivel agregado, subyace en la base de la pirámide. Grandes compañías multinacionales han comenzado a poner foco en este sector, argumentando el enorme tamaño de mercado. Así es que los más pobres, la base de pirámide (BDP), se han transformado en fuente de innovación para estas empresas. Un ejemplo claro son las compañías de telefonía celular que han permitido que más de dos mil millones de personas de la BDP estén conectadas, conjugando en este sentido un tamaño de mercado de gran dimensión y el uso de tecnología en un sector que antes era impensado.²

En particular, en Uruguay, la BDP definida como aquellas personas que se encuentran por debajo de la línea de pobreza, representan poco más del doce por ciento de la población, lo que hace un total de 403.366 personas³. En este contexto socio político el actual Gobierno ha implementado una serie de políticas sociales tendientes a disminuir la inseguridad alimentaria a través de la mejora en el acceso a los alimentos de los hogares en situación de indigencia y de sectores de mayor vulnerabilidad⁴. El Gobierno invirtió más de cincuenta millones de dólares, en el 2011, a través de la Tarjeta Uruguay Social (TUS) alcanzando los doscientos cincuenta y ocho mil beneficiarios, logrando brindarle acceso y disponibilidad de alimentos, artículos de limpieza y otros.

La implementación del programa de la TUS, dependiente del Ministerio de Desarrollo Social (MIDES) utiliza como canal, a la red de comercios de cercanías, minoristas, logrando asociar más de seiscientos comercios de todo el país, de un total de 21.115 tal como se puede observar en el cuadro siguiente. Teniendo en cuenta que los comercios minoristas, también llamados comercios de cercanía, detentan una participación del setenta por ciento del mercado en la industria del *retail*, este canal le permitiría (potencialmente) cumplir su objetivo de accesibilidad y disponibilidad⁵.

Área Nilsen	Self Cadenas	Self Independiente	Tradicionales	Kioscos	Mini Mercados	Total Uruguay
Gran Montevideo	140	1.233	3.627	3.947	165	9.112
Total Interior	105	1.061	6.997	3.609	241	12.003
Total Uruguay	245	2.204	10.624	7.556	406	21.115

Fuente: Nilsen Uruguay (2010). *Canasta Ampliada*

En los últimos años el consumo de los hogares ha crecido un 7% por año (promedio de los últimos cinco años), siendo dicha suba mayor en los hogares de menos ingresos. Esto se debió a la fuerte demanda en el mercado laboral que ha posibilitado un aumento de los salarios más bajos. Por lo tanto, es razonable suponer que la capacidad de consumo de este sector BDP haya crecido más fuerte que la economía en su conjunto.

² Universia. Accedido el 17 de octubre 2013, desde

<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1799->

³ Instituto Nacional de Estadística (2012). *Estimación de la Pobreza por Método del Ingreso*. Montevideo.

⁴ Ministerio de Desarrollo Social (2011). *Informe Tarjeta Uruguay Social: componente alimenticio*. Montevideo.

⁵ Fuente: entrevista Adrián Cabrera, Gerente General de CAMBADU, 16 de octubre 2013.

Sin embargo en un marco de desaceleración de la actividad económica, se prevé una disminución de la tasa de crecimiento del consumo doméstico, afectado por el crecimiento del dólar, menores aumentos salariales y un mercado de trabajo menos dinámico. Más concretamente se espera que el consumo crezca en el entorno de un cuatro por ciento⁶.

1.2. Oportunidades

“Valor compartido no es responsabilidad social, filantropía, ni sostenibilidad. Es una nueva forma de alcanzar el éxito económico”⁷

La génesis de nuestra idea se apoya en la base de la pirámide y la industria del *retail*. Encontramos una oportunidad en la intersección entre el “impuesto a la pobreza”⁸ y la inversión del Gobierno en políticas sociales. En este escenario nos surgen como actores fundamentales, los consumidores de la BDP, los almacenes de barrio, el Gobierno y los proveedores.

El ingreso promedio per cápita de las personas por debajo de la LP, según información publicada en el Observatorio de la Intendencia de Montevideo, para este departamento, es de cinco mil quinientos pesos, si esto lo extrapolamos al resto del país, rápidamente podemos ver que la BDP tiene a nivel agregado un poder de compra de más de mil millones de dólares al año.

Al recorrer transversalmente la cadena de suministro a través de los diferentes *stakeholders*, detectamos oportunidades tanto en la satisfacción de necesidades de los consumidores (acceso y precio), los almacenes (mercado cautivo y reconversión), como del Gobierno y su instrumental para implementar políticas sociales.

Al analizar la implementación del programa TUS, que representa más del cincuenta por ciento de la BDP en Uruguay, encontramos dos dificultades: asegurar que los precios sean de mercado y el acceso a los alimentos⁹. El Gobierno, con el fin de mitigar éste último problema, ha implementado mecanismos de compensación monetarios por el traslado de las personas hacia los puntos de ventas asociados a la TUS.

La idea consiste en la distribución y comercialización de alimentos de la canasta básica a granel con marca blanca, a través de máquinas expendedoras alojadas en los almacenes locales, en las que se pueden utilizar fichas y la TUS.

Se trata de un modelo innovador de comercialización que capitaliza las ventajas de la masividad, redistribuye el ingreso en la cadena y facilita el acceso y personalización de la compra por parte del consumidor. Pretende desarrollar y promover el acceso justo a las clases más carenciadas a una alimentación segura, basados en tres escalones, inclusión, integración e igualdad social, definiendo una cadena de abastecimiento con ganancias compartidas y un modelo de negocios exitoso.

⁶ Deloitte S.C (2013) *Informe Sectorial: Consumo Masivo*. Montevideo.

⁷ Porter, Michael (2011). *Estrategia*. Exposición presentada en ExpoManagement, México

⁸ El “impuesto a la pobreza” es el sobre precio que pagan los más pobres por consumir bienes y servicios fraccionados.

⁹ Fuente: entrevista Daniel Olesker, Ministro de Desarrollo Social y Lauro Melendez Subsecretario del MIDES, 29 de octubre 2013

El pilar en la distribución está soportado en el ahorro que se genera a partir del acortamiento de la cadena de valor, logrando menores precios finales al consumidor, fundamentalmente en el fraccionado. Respecto de la comercialización, la tecnología introducida en el medio de venta (máquina expendedora a granel) pero manteniendo el canal actual (almacenes), representan el mecanismo para un modelo de negocio innovador.

Con el objetivo de obtener una primera opinión de los que identificamos como socios estratégicos, entrevistamos a representantes del Gobierno y de la gremiales de almaceneros CAMBADU. A continuación transcribimos algunos comentarios.

"A mí me parece una buenísima idea (...) También puede servir para una campaña educativa" Lucía Topolansky-Senadora y Primera Dama

"(La idea) me parece original. Yo soy de pensar soluciones para los comerciantes nuestros, nunca se me había ocurrido" Adrián Cabrera- Gerente General CAMBADU

"El tema es bien interesante". Respecto a la distribución "en algunos casos el Estado deja a un privado que lo realiza y participa de la parte social. O sea el mecanismo puede funcionar" Roberto Kreimerman- Ministro de Industria, Energía y Minería

1.3. Amenazas

Desaceleración económica, *stakeholders* fuertes, barreras culturales y formalización, seguridad, cadena de suministro compleja y acceso a la tecnología, constituyen un *mix* de amenazas fuertes que desafían nuestro plan de negocios.

El entorno económico, social y político en el que se desarrolla la idea ejerce su influencia sobre la estrategia y el modelo, y por ende termina de "moldear" a la idea. Tal como describimos en el apartado 1.1., nos encontramos en la actualidad en una etapa de desaceleración de las tasas de crecimiento de la economía y del consumo doméstico.

Asimismo, si bien las encuestas apuntan a una continuidad política de Gobierno, lo que hace pensar en una continuidad de las políticas sociales, nuestra idea tiene un *start up* atado a las mismas. Sin embargo, el sistema de pago agrega a la TUS la posibilidad de compra con fichas, lo que mitiga el impacto de los posibles cambios en las políticas sociales. De hecho, si partimos de la base que la cantidad de consumidores a través de TUS son doscientas cincuenta y ocho mil cuatrocientos cuarenta (258.440) al agregar otro sistema de pago, simplemente considerando la BDP, se duplica la cantidad de consumidores potenciales.

*"Desde CAMBADU podría ser visto con buenos ojos, neutrales o una resistencia total a la existencia de esas máquinas (...) más aún si se habilita que estén en otros lados (...), te puedo asegurar resistencia y una movida en contra de esas máquinas"*¹⁰

La idea implica insertarse en la cadena de distribución ejerciendo además un control de precio. En este sentido, se pueden sentir amenazados tanto los almaceneros como los proveedores. Con respecto a los primeros, se deben vencer las barreras culturales y establecer una relación de confianza que abra las puertas a nuestra participación. Incluso dentro de los almaceneros, nótese

¹⁰ Fuente: entrevista Adrián Cabrera, Gerente General de CAMBADU, 16 de octubre 2013

que aproximadamente seiscientos están adheridos a la TUS, habiendo adoptado la tecnología de cajas registradoras y *pos*¹¹ entre otras, invirtiendo en las mismas.

Estos almacenes pueden sentir amenazadas sus ventas, pues en nuestra idea se amplía el número de almacenes que podrán hacer uso de este sistema, que además ofrece un precio competitivo para el consumidor.

*"...no entiendo por qué en un pueblo de Artigas, si existe un solo almacén y los beneficiarios de la TUS reciben en total 100.000 pesos al mes, dicho almacén no se afilia al sistema..."*¹²

*"...sí a mí me interesa, pero yo tengo un problema con la DGI..."*¹³

Es en este sentido que se ha calculado que el almacenero recibirá un incremento del 15% de las ganancias anuales que actualmente obtiene por los productos Demos (según se presenta en el apartado 1.6 Análisis de Variables Críticas), al margen de los beneficios culturales y sociales.

*"La idea es realizable, pero no les estoy mintiendo cuando les digo que se están metiendo en un lío, hay intereses en la cadena muy fuerte, van a encontrar oposición"*¹⁴.

Tal es así que los proveedores probablemente requieran de garantías que aseguren que los acuerdos de precios no generen una competencia a sus actuales clientes, es decir, a los actuales "jugadores" del mercado, distribuidores mayoristas y minoristas. De esta forma, el proveedor encuentra en Demos un cliente muy interesante por el volumen de compra, el pronóstico de ventas y el acceso a la información directa de la demanda.

Asimismo las estrategias de marketing de productos masivos, que competirán con nuestros productos, en general están apoyadas por fuertes inversiones en publicidad, a través de medios de comunicación masivos que también llegan a la base de la pirámide. Es así que hemos decidido comercializar con marca blanca con una doble estrategia, que es apuntar a los productos que son segundos en el mercado de manera de evitar los conflictos en la cadena y a su vez ofrecer a los proveedores una posibilidad de aumentar su *market share*.

Tal como indicáramos en el análisis de contexto, a nivel mundial, se ha expandido el uso de tecnologías (por ejemplo, telefonía celular) en la BDP, sin embargo aun así entendemos de importancia trabajar el desarrollo y asistencia a los usuarios de las máquinas expendedoras.

Por último, el tema seguridad ejerce su presión sobre el modelo, condicionando la tecnología a usarse, los medios de pagos y la locación de las máquinas. *"El tema es bien interesante pero hay un tema de seguridad que tendrán que tener en cuenta"*¹⁵. Por este motivo es que se han elegido los almacenes barriales, como los alojadores, ya que son conocidos en el barrio y entendidos como un punto de referencia para los que allí viven. Complementariamente se contratarán seguros para todas las máquinas y mercadería.

¹¹ *Pos* (por sus siglas en inglés): es una máquina de punto de venta/servicio se utiliza para conducir transacciones de venta al por menor.

¹² Entrevista Daniel Olesker, Ministro de Desarrollo Social 29 de octubre 2013

¹³ Entrevista realizada al propietario de almacén en Villa Española, 9 de noviembre 2013

¹⁴ Entrevista Luis Álvarez, Director del INDA, 14 de octubre 2013

¹⁵ Entrevista Roberto Kreimerman, Ministro de Industria, Energía y Minería, 16 de octubre 2013

1.4. Mercado objetivo

Para llegar a una valuación lo más precisa posible del mercado objetivo, en esta fase del proyecto, nos basamos en información obtenida del Instituto Nacional de Estadística (2012), *Estimación de la Pobreza por Método del Ingreso* (Montevideo).

Este método se basa en la encuesta continua de hogares y el análisis de ciertas variables como área geográfica, sexo, edad del jefe/a y demás integrantes, y en función de diferentes arreglos familiares. De esta manera nos permite obtener información sobre la BDP.

Para la construcción de la línea de la pobreza (LP) se toman los hábitos de consumo y se generan economías de escala en los gastos no alimentarios considerando además las variaciones de precios. Es así que se obtiene valores promedio de la canasta básica alimentaria y no alimentaria.

Una vez que logramos ubicar con razonable precisión la BDP se tomaron los consumos promedio del 20% más pobre por persona de los productos que seleccionamos para vender¹⁶ y los precios mínimos por kilogramo de dichos alimentos¹⁷ de acuerdo a la siguiente tabla:

Precios y consumos por producto			
	Pesos Uruguayos	Dólares Americanos PV	Consumo en Kg por día
Azúcar	29,65	1,36	0,034
Yerba	114	5,23	0,018
Arroz	19	0,87	0,039
Fideos	71,20	3,27	0,031
Galletas	132,22	6,07	0,004

Fuente: Elaboración propia

Sobre esta base de cantidad de personas de la BDP, precios y consumos promedios del segmento, llegamos a demarcar un mercado potencial de más de cuarenta y cuatro millones (44.149.598) de dólares al año (ver Anexo 4).

La geografía, las distancias y las rutas en el Uruguay no ofrecen una mayor complejidad a la logística, sumado a que la pobreza en nuestro país está bastante concentrada en las áreas urbanas. Sin embargo, con el fin de comenzar con una menor inversión inicial, menor complejidad logística y una sostenibilidad en cuanto a la necesidad de recursos, seleccionamos algunos Centros Comunales Zonales de Montevideo, que concentran el 89% de la población por debajo de la línea de la pobreza de esta ciudad y las principales ciudades de Canelones.

Finalmente del mercado potencial, y ya pensando en la factibilidad de implementación, llegamos a un mercado objetivo que se centra básicamente en Montevideo y Canelones y para cuya valuación tomamos los consumos promedios y precios por producto indicados. Como resultado se obtiene una valuación de más de veintiséis millones de dólares (USD 26.373.160).

¹⁶ Instituto Nacional de Estadística (2006). *Encuesta Nacional de Hogares Gastos e Ingresos 2005-2006: Los alimentos y bebidas de los hogares INE*. Montevideo

¹⁷ Defensa del Consumidor (2013). *Precios al Consumidor, agosto 2013*. Montevideo

ZONA – REGION	PERSONAS DEBAJO LP	Azúcar USD	Yerba USD	Arroz USD	Fideos USD	Galleta USD	Q CCZ/ localidades
Montevideo - CCZ 9	49.312	820.924	1.671.001	603.417	1.797.385	430.689	10
Montevideo - CCZ 10	15.759	262.345	534.006	192.836	574.395	137.636	11
Montevideo - CCZ 11	36.658	610.263	1.242.198	448.572	1.336.150	320.168	14
Montevideo - CCZ 12	16.407	273.135	555.969	200.767	598.019	143.297	6
Montevideo - CCZ 13	14.839	247.032	502.838	181.580	540.869	129.603	8
Montevideo - CCZ 14	17.786	296.092	602.700	217.642	648.284	155.342	9
Montevideo - CCZ 17	30.260	503.749	1.025.387	370.279	1.102.940	264.286	9
Montevideo - CCZ 18	14.209	236.541	481.482	173.869	517.899	124.099	7
Canelones	49.072	816.924	1.662.859	600.477	1.788.627	428.590	7
TOTAL SELECCIÓN	244.301	4.067.005	8.278.440	2.989.437	8.904.567	2.133.711	81

Fuente: Elaboración propia en base Instituto Nacional de Estadística (2006). *Encuesta Nacional de Hogares Gastos e Ingresos 2005-2006: Los alimentos y bebidas de los hogares INE*. Montevideo, Ministerio de Desarrollo Social (2009). *Observatorio de Desarrollo Social y CAMBADU (2013). Relevamiento de Precios: Informe Semanal, setiembre 2013. Montevideo*

1.5. Estrategia

El diseño de la estrategia resulta un elemento crucial en la definición del vínculo de la empresa con su entorno actual, alineando sus objetivos, recursos y capacidades y sus estructuras y sistemas a su entorno sectorial para conseguir un negocio rentable y sostenible.

Este diseño se basa en posicionar a Demos como líder en costos en la cadena de distribución y comercialización de alimentos, logrando escala y basado en un modelo de negocio que invierte los conceptos tradicionales de la cadena de suministro de *retail* e integra las formas de auto servicio y personalización masiva.

Este liderazgo en costos se sostiene sobre la base de escala y masividad. Justamente, tal como señaláramos, esta idea de apuntar a la BDP descansa sobre el concepto de la riqueza a nivel agregado que subyace en dicho segmento y que hemos cuantificado en la valuación del mercado objetivo. Esta escala, acompañada por información muy precisa del consumo/ventas de las máquinas, permite realizar una planificación de compras y asegurar un flujo de ingresos a los proveedores, permitiéndoles a ellos un manejo eficiente de producción y stocks (ver Anexo 6).

Para el posicionamiento de nuestra marca, Demos, necesitamos de nuestro socio fundamental, el almacenero, con quién además debemos desarrollar una relación de estrecha confianza, asegurando transparencia, acompañándolos en un proceso de reconversión que les permita enfrentar los desafíos de las inminentes exigencias fiscales y facilitándoles la reconversión de su negocio que les permita subsistir ante el crecimiento de los supermercados y grandes superficies.

Nuestros puntos de venta son entonces, los almacenes de cercanía de los barrios seleccionados que tengan una antigüedad suficiente tal que el consumidor final confíe, por transitividad, en Demos.

1.6. Análisis de variables críticas

Del desarrollo y profundización de la idea y el plan de negocio, de las entrevistas con actores claves por su cercanía a la industria del *retail*, al consumidor, a los proveedores de la tecnología y Gobierno, así como del análisis iterativo de las diferentes herramientas y proyecciones, se desprenden básicamente tres variables críticas.

Uno de los factores críticos de éxito es el desarrollo de un modelo de red que asegure un eficiente acercamiento de las partes de la cadena. Es clave, por ende, lograr la adhesión de los almaceneros. La importancia de éstos radica en que están ubicados próximos al público objetivo de Demos, son referentes barriales y de confianza. La estrategia para poder asegurarnos la participación de los almaceneros es un conjunto de beneficios que incluye: una mejora de la rentabilidad del negocio, una reconversión tecnológica y una simplificación de la operativa en los productos seleccionados.

A continuación se presenta “la cuenta del almacenero” con el objetivo de visualizar los beneficios cualitativos y cuantitativos que obtiene el almacenero con Demos.

+reconversión del negocio	+20% cantidad
+acceso a clientes TUS	- 15% del precio venta
+ disminución del capital de trabajo	
+ mejora de la gestión de inventario	+ 5% ventas agregado
+ Descalce del IVA	- 84% de gastos asociados
	+ 15% Resultado neto

Fuente: Elaboración propia

Con Demos, en promedio, le estaremos llevando 11 jefes de familia más (que representan el consumo de 50 personas), a un precio 15% menor que el promedio del mercado. Si consideramos que al utilizar las máquinas expendedoras de Demos, el almacenero se evita los gastos operativos del negocio (para los productos Demos) tales como transporte, capital de trabajo, mano de obra para la venta, fraccionado y gestión de la mercadería, estimamos un ahorro del 84%.

Tal como se puede observar, el beneficio neto del almacenero de los productos Demos se ve incrementado en un 15% (ver Anexo 7).

Nótese que en este beneficio no se incluyen los potenciales incrementos de ventas por otro productos tanto de los nuevos clientes, como de clientes ya existentes que ahora podrán consumir a través de la TUS en dicho almacén.

Otro eslabón de la cadena que resulta crítico son los proveedores, con ellos tenemos el firme objetivo de generar una alianza que nos permita obtener descuentos preferenciales y lograr que respalden nuestra competitividad en lo relativo a precios (en caso de ser necesario y ante una eventual "arremetida" competitiva de los actuales distribuidores). Con Demos pretendemos ser clientes preferenciales de los proveedores asociados, garantizándoles un nivel de compras similar al de grandes superficies, con mejores condiciones de pago y mejor planificación logística. Esto es clave para el éxito de nuestro modelo de negocio impactando directamente en la mejora del margen de contribución.

La otra variable necesaria para el éxito es el funcionamiento de la máquina, la cual deberá ser exacta, de fácil manejo y mantenimiento, que asegure la conservación de la calidad de los alimentos. Es al respecto que seleccionamos un proveedor español de larga trayectoria en el sector *vending* y reconocido por la calidad de sus máquinas.

2. MODELO DE NEGOCIOS

2.1. Segmentos de Mercado.

El segmento a quien está destinado Demos son los primeros quintiles¹⁸ (consumidores C2, C3 y D), quienes compran más alimentos fraccionados debido a problemas financieros ("como me pagan por día no puedo hacer compras una vez por semana o por mes"¹⁹) y a problemas económicos (falta de liquidez).

Estos consumidores, denominados emergentes, tienen un gran poder de compra de forma agregada, y de forma comparativa con otros estratos sociales, gastan más proporción de sus ingresos en alimentos y bebidas, productos del hogar y cuidado personal. Al no contar con cifras de Uruguay, tomamos como referencia la situación en Argentina, donde el consumidor "promedio" gasta el 42% de sus ingresos en productos de consumo, a diferencia del 60-70% de los consumidores C3 y C2 y el 70-80% de los consumidores D1 y D2²⁰.

Los consumidores emergentes si bien son muy sensibles al precio, se concentran en minimizar el costo total de compra. Por tanto la proximidad y el precio determinan la elección del lugar de compra. En Uruguay, dichos consumidores se encuentran concentrados geográficamente en Montevideo y Canelones, que en conjunto representan el 59% de la población por debajo de la LP.

Por otro lado, desde el punto de vista de la adaptación de los usuarios a la tecnología, Uruguay se ubica en el lugar 47 a nivel mundial y primero a nivel de Latinoamérica en el Índice de Desarrollo de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones. En los últimos años Uruguay ha venido avanzando posiciones, en gran parte por la rápida penetración de los celulares así como el acceso a las Ceibalitas.

2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor genera beneficios a lo largo de toda la cadena, significando ganancias cuantitativas y cualitativas para los diferentes actores de la misma, tanto porque incrementan sus ingresos, como por la generación de ahorros a través de la mejora en la eficiencia de procesos de compra y venta.



¹⁸ "Quintil" es el nombre que reciben los cinco grupos que clasifican a la población por niveles de ingresos económicos: el quintil 1 corresponde al 20% de la población con menores ingresos, y el quintil 5 al 20% de mayores ingresos.

¹⁹ Coca Cola Retailing Research Conuncil (2001). Mitos vs realidad: lecciones y oportunidades del comercio informal en Lationamérica

²⁰ Fuente: AC Nielsen (2002), *Análisis Booz Allen*

Para los fabricantes se generan ahorros, fundamentalmente, por la venta a granel y la expedición en grandes volúmenes, que facilita la facturación, la gestión administrativa, de venta y de stock. A su vez, al contar con información *on line* de los puntos de venta, se generan mejores pronóstico de ventas, alineando las cantidades producidas con la necesidades de Demos, configurando una estrategia *pull*.

Respecto del manejo del depósito de Demos, se logra una mejora de la gestión de inventarios debido a la baja cantidad de SKU (respecto a los distribuidores tradicionales) e información de los puntos de venta en tiempo real. Sumado a esto, se generan ahorros ya que las máquinas en los almacenes son quienes alojan gran parte del stock.

Por último, a partir de la venta en máquinas expendedoras se logra una reducción de los costos y tiempo de mano de obra por la automatización, y de la gestión de compra por la información que recaba la propia máquina.

Respecto de la propuesta de valor, si comenzamos por los consumidores finales podemos observar que Demos les facilita el acceso a los productos, pagando un precio menor que el mercado y con la posibilidad de personalizar su compra, es decir de acuerdo a su capacidad de compra.

"...sí, yo al fraccionar cobro un sobre precio, es que tengo mano de obra y costo de envases..."

"...yo no entiendo cómo las empresas no se han dado cuenta de vender paquetes más chicos...fijense el cebador cuando sacó los paquetitos... copó el mercado"

"...no siempre compro lo mismo...depende de lo que tenga" (de dinero)

"...la tarjeta es complicada, acá no me la aceptan"²¹

La solución de Demos a la accesibilidad, se potencia con su capacidad de estar cerca de los hogares, utilizando puntos de ventas que ya existen y los consumidores conocen. Esto implica una posibilidad de ahorro aún mayor en el caso de los usuarios de la tarjeta TUS, quienes podrán comprar a mejor precio, sin IVA.

"Nos interesa. Tenemos problemas con los precios, su idea nos ayuda al objetivo de topear los precios. La accesibilidad, hoy, no nos preocupa tanto porque los resolvimos con recursos extra para transporte"²².

Demos también significa una posibilidad de ahorro para el MIDES, pudiendo eliminar el sobre costo que hoy tiene por temas de subvenciones para el transporte, y para la Dirección General Impositiva, que podrá ver mejoras en cuánto a que aporta a la regularización de este sector del comercio, caracterizado tradicionalmente por la informalidad.

Demos es un negocio de alto impacto social, beneficiando la inclusión social y la igualdad, con el uso de tecnología y la venta de productos de excelencia destinado a los más pobres.

²¹ Frases obtenidas de las entrevistas realizadas a almaceneros y personas del público objetivo.

²² Entrevista Daniel Olesker, Ministro de Desarrollo Social y Lauro Melendez Subsecretario del MIDES, 29 de octubre 2013

“Esto tiene que ver con lo que venimos conversando a nivel de la FAO para Latinoamérica y el Caribe, acortar la cadena para disminuir los precios de los alimentos. En línea con esto estamos hablando con fabricantes”²³.

Ahora bien, si analizamos desde la perspectiva de los almacenes, hay ventajas tangibles tales como el acceso a los beneficiarios de la tarjeta TUS, evitando las dificultades que tienen actualmente que se traducen en crédito fiscal (para los alimentos Demos) e incremento de sus costos por la mensualidad de la tecnología. Es una sociedad virtuosa, dónde el beneficio de uno se traduce en beneficio de varios.

Nuestra propuesta para los almaceneros realza y conserva sus valores, ayudándolos a mantener lo que es su orgullo, pero facilitándoles la reconversión de su negocio, la incorporación de tecnología y generando aumento de la rentabilidad, tal como se explicó en el apartado 2.6 Análisis de Variables Críticas.

Es un modelo en el que ellos reciben un margen incremental por las ventas de los productos de Demos y les acerca al público de la tarjeta TUS, cautivo, que según nuestras estimaciones estarán gastando en los alimentos Demos un cinco por ciento (5%) de su ingreso total. El único costo que asumirá por cuenta del almacenero es el de la electricidad, que al ser una máquina sin refrigeración el monto será insignificante.

2.3. Canales

En América Latina, a diferencia de los que sucede en Europa y Estados Unidos, las pequeñas superficies (tales como autoservicios y almacenes) retienen entre el 40% y 50%²⁴ de las ventas minorista del país. En Uruguay se explica, por un lado, a partir de la alta presencia de consumidores emergentes, que hasta hace algunos años habían sido olvidados por las grandes superficies²⁵. Por otro lado, por las leyes y políticas públicas que protegen a los pequeños y medianos comerciantes y a la relación entre los almacenes y el barrio desde las “fiadas” hasta tomarlo como referencia como un lugar de socialización.

“En el negocio de la esquina, además de comprar, me encuentro con mis vecinos y charlo con ellos. Conocer al dueño es tranquilizante y puedo comprar con crédito si no tengo suficiente dinero y necesito algo”²⁶.

Por lo anteriormente descrito, elegimos a los almacenes para que sean nuestro canal de venta, que nos permita entregar la propuesta de valor. Los comerciantes cobrarán un porcentaje de las ventas, asociado a un régimen variable de comisiones escalonadas. Es clave lograr una cadena de suministro de ganancias compartidas.

La utilización de las máquinas expendedoras de Demos constituye una evolución del canal de venta de autoservicio, que integra la historia del viejo almacén y la venta personalizada, con los avances tecnológicos y ventajas del autoservicio y pago electrónico.

²³ Entrevista Lauro Melendez Subsecretario del MIDES, 29 de octubre 2013

²⁴ Fuente: AC Nielsen, Willard Bishop Consulting – Food Retailing Review

²⁵ Fuente: Entrevista Daniel Olesker, Ministro de Desarrollo Social 29 de octubre 2013

²⁶ Fuente: Coca Cola Retailing Research Council (2001). *Mitos vs realidad: lecciones y oportunidades del comercio informal en Latinoamérica*.

El servicio de post-venta estará a cargo del punto de venta para los requerimientos más sencillos y a cargo de Demos para los demás casos y el seguimiento en general. Para alinear a los almaceneros se realizarán capacitaciones y talleres para el manejo de las máquinas y atención a los clientes de manera de asegurar los objetivos estratégicos de Demos.

2.4. Relación con el cliente

El tipo de venta implica un concepto del autoservicio que propone la personalización masiva. La facilidad en el uso y la precisión de las máquinas serán reforzadas con instructivos de uso visuales incluidos en todas las máquinas, con capacitación en los puntos de venta para que puedan brindar asistencia.

La filosofía de trabajo comunitario así como de apropiación del proyecto se trabajará a través de la generación de una red de comerciantes con quienes se mantendrán reuniones por barrios, donde se podrán intercambiar las dificultades, sugerencias y demás comentarios. Esto permitirá el ajuste de las máquinas, así como de la línea de productos ofrecidos a las necesidades de los consumidores. Se facilitará la política de medición de satisfacción de servicios, mediante formularios con encuestas en el punto de venta.

Nuestra estrategia de marketing, apuntalada en la excelente calidad de nuestros productos y cadena de suministro, se enfoca en la gestión de las relaciones con nuestros clientes. En este sentido Demos desarrollará un plan de marketing basado en actividades tendientes a construir una relación con los consumidores y los almaceneros que asegure reciprocidad en el conocimiento. Para esto una posibilidad a explorar es el uso del aparato estatal, como por ejemplo los centros comunales o los centros CAIF.

"...el manejo de las relaciones debe pasar de una etapa artesanal donde las relaciones ocurren en forma espontánea, a una era industrial en la que son diseñadas, monitoreadas y gestionadas..."²⁷

Esta relación es aún más crítica si pensamos que el negocio de Demos, nuestro negocio, descansa sobre las políticas de cobro muy estrictas, que de no cumplirse, deberían llegar al despido del cliente.

Otro desafío desde el punto de vista de la relación con el cliente es cómo lograr retenerlo, fidelizarlo. En este sentido la evaluación de satisfacción de clientes será nuestra base de información para lograr mantener una relación con nuestro cliente que sea rentable, entendiendo la rentabilidad como un atributo de la relación y no del producto y/o el cliente.

2.5. Ingresos económicos

Los ingresos económicos de Demos se generarán a través de la intermediación entre la compra a granel de cinco bienes de la canasta básica y su venta en cantidades variables al consumidor final. Los precios serán fijos para cada tipo de producto por kilogramo y se ajustarán de acuerdo a las condiciones de mercado. A continuación se presentan los precios de los alimentos por kilogramo para el primer año: azúcar USD 1,36; yerba USD 5,23; arroz: USD 0,87; fideos: USD 3,27; galletas: USD 6,07.

²⁷ Fernández, Pablo y Friedmann, Roberto (2006), *No reste clientes, sume relaciones*; Harvard Business Review, Edición América Latina, pág 57

Los ingresos estimados para los próximos 5 años son:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas de bienes	3.385.850	3.913.316	4.599.832	5.410.363	6.401.282

2.6. Recursos fundamentales

El equipamiento e inversión requerida consiste en una primera fase de 224 máquinas expendedoras a ser provista por Intermedit, empresa española especializada en *vending*. La misma está diseñada con carcasa con refuerzo anti vandálico. El producto no está expuesto a elementos externos y nadie toca el producto, todo el proceso es automático (ver Anexo 8).

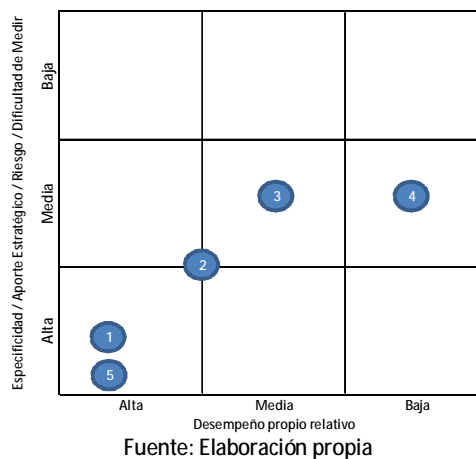
Cuando el cliente introduce la ficha o la tarjeta y pulsa la selección deseada el ascensor se posiciona debajo de la selección, mientras que la báscula que incorpora el ascensor le va restando del crédito introducido. La máquina es totalmente automática, cuando se agota el crédito, el ascensor hace un volcado abriéndose una bolsa de papel y entregando el producto embolsado al cliente.

La empresa contará en principio con dos camiones marca Jac modelo 1040 con 2.5 toneladas de carga útil y furgón que permite el cerramiento de la caja para transporte de alimentos.

2.7. Actividades fundamentales

A continuación se presenta el análisis de las actividades fundamentales involucradas en el modelo de negocios de Demos. En el análisis se define la mejora alternativa para desarrollar la actividad, siendo las opciones: no externalizar, externalizar a través de alianzas estratégicas y externalizar a un proveedor del mercado.

En el siguiente cuadro presentamos el modelo de forma integrada y en el Anexo 8 exponemos el detalle del análisis de cada una de las actividades. Las actividades definidas como fundamentales son las siguientes: acuerdo con los almacenes, negociación con los proveedores, reposición y cobro, mantenimiento de las máquinas expendedoras y gestión de la red.



Del análisis anterior entendemos que Demos debe mantener dentro de las fronteras de la organización las actividades vinculadas a los acuerdos con los almacenes y gestión de la red, así como la negociación con los proveedores, dado el desempeño relativo medio / alto y el aporte estratégico

alto; desarrollando capacidades en sus directivos para mejorar el conocimiento de la industria del retail.

La reposición y cobro entendemos que es una actividad muy sensible, al menos al comienzo del proyecto, inicialmente elegimos mantenerlo dentro de las fronteras de la organización, con personal capacitado y con experiencia en el retail de barrios de contexto crítico.

Por último, en relación al mantenimiento de las máquinas expendedoras la mejor opción es realizar una alianza estratégica con un proveedor local con capacitación directa del fabricante y con una supervisión estricta por parte de Demos.

2.8. Socios fundamentales

El modelo de negocio de Demos implica el desarrollo de fuertes alianzas con socios fundamentales, con un compromiso a generar ventajas económicas compartidas. Podemos agrupar los socios fundamentales de acuerdo al rol:

- Distribución y venta: fabricante de la máquina, almacenes ubicados en zona objetivo y proveedores de alimentos.
- Esponsoreo: MIDES, Gobierno Central, Banco Interamericano de Desarrollo, Intendencias, INDA, empresas públicas y privadas.
- Implementación del modelo: proveedor de la tecnología.
- Proveedor de financiación: Banco Interamericano de Desarrollo y bancos de plaza.

2.9. Costos

Considerando la estructura de costos destacamos como relevantes el costo de los productos vendidos (66% del total de costos), la comisión para los puntos de ventas (19%), los costos logísticos (4%) y gastos de marketing y promoción (4%) para el primer año.

En el negocio de Demos los principales costos están asociados a la compra de productos y a la comisión del canal. Por su parte la evolución de los costos de los productos está alineada a la estrategia de liderazgo en costos. Esta estrategia se hace realizable a través de la obtención de descuentos por compras de mayor volumen, mejor planificadas, y mejores condiciones de pago.

Entre el resto de costos destacamos la inversión en marketing y promoción. Si bien no se ha desarrollado un plan de marketing, la estrategia pensada tiene que ver con el desarrollo, gestión y monitoreo de las relaciones con los consumidores y el resto de la red.

Los gastos esperados para el 2014 y ejercicios siguientes se pueden observar en el Anexo 14.

3. IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO

3.1. Diseño del Plan Logístico

En Demos diseñamos un plan logístico alineado a nuestra estrategia de liderazgo en costos, buscando una cadena de suministro que sea ágil y liviana apuntando a la búsqueda de la eficiencia. En este sentido, diseñamos una propuesta centrada en nuestros clientes finales, buscando generar procesos que eliminen ineficiencias en la cadena y una sincronización de las operaciones con los proveedores y almacenes.

Para este fin buscamos lograr economías de escala, aplicando técnicas de optimización y obteniendo trazabilidad en los datos, tanto de las compras realizadas como de la información en línea de los puntos de venta.

3.1.1. Puntos de Venta Demos

Para la determinación de la cantidad de puntos de ventas, fue necesario calcular el espacio que ocupan los productos (según consumo semanal), el tamaño necesario de la máquina, la venta promedio esperada de los almacenes, los aspectos demográficos de las zonas seleccionadas y el consumo promedio por producto.

Las máquinas expendedoras de Demos ocupan 1.21 mt³ por unidad (Base: 0.9 mts; Ancho: 0.9 mts; Altura: 1.5 mts) con un área de carga de producto de 0.9 mt³ en total. Las mismas fueron seleccionadas de un tamaño que se adapte a las características de los almacenes en Uruguay. Las máquinas poseen ocho depósitos de diferentes tamaños para almacenar los alimentos, permitiendo en una segunda etapa aumentar la cantidad de productos.

El siguiente cuadro muestra el total de mt³ utilizados por cada producto, según el consumo anual y los mt³ utilizados considerando una reposición semanal. Del mismo se desprende que considerando una reposición semanal estaríamos utilizando el 46% del espacio disponible de cada máquina (bajo el supuesto de que toda la venta de los productos Demos del almacén se realiza a través de Demos).

Productos	Ventas anuales KG	M3 por KG	TOTAL M3 Semanal
Azúcar	3840	0,00096	0,0768
Yerba	1440	0,00189	0,0567
Arroz	3840	0,00114	0,0912
Fideos	2400	0,00338	0,169
Galletas	288	0,00338	0,02028
TOTAL		0,01075	0,41398

El volumen de ventas promedio de los almacenes para cada producto se obtuvo a partir de las diez entrevistas realizadas a puntos de venta con las características y la ubicación objetivo de Demos, y un incremental del 20%, por el acceso al público de la TUS.

Por otro lado, consideramos el consumo anual de las personas por debajo de la LP para cada producto y zona de ventas; y un objetivo en el entorno de 13% de *market share* en cada zona (el detalle del *market share* de cada producto se puede ver en el Anexo 10). En función de lo anterior, se

determina la cantidad estimada de puntos de venta necesarios. En el cuadro siguiente se analiza la determinación de la cantidad de máquinas a instalar en los puntos de venta.

Zona	Cantidad de máquinas (máx. ventas almacén vs zonas)	Sensibilidad de máquinas (50% de consumo del total)
CCZ 9	30	45
CCZ 10	11	17
CCZ 11	22	33
CCZ 12	10	15
CCZ 13	9	14
CCZ 14	11	16
CCZ 17	18	27
CCZ 18	9	13
Canelones	30	45
TOTAL SELECCIÓN	149	224

Fuente: Elaboración propia

A nivel global observamos que la cantidad de almacenes necesarios para la distribución de los alimentos es de 224 considerando una rotación semanal en los distintos puntos de venta con un consumo del 50% de los alimentos a través de Demos para el primer año. Se tomó como referencia el primer año, ya que es el que más máquinas precisa para alcanzar el *market share* objetivo.

3.1.2. Circuitos de Venta

En la industria del *retail* se considera que en un área de influencia de cercanía se pueden atender veinte puntos de venta en una jornada laboral realizando tareas de reposición y gestión de cobro. Presentamos a continuación los circuitos para los cuales se consideró la cantidad de puntos de venta que se puede atender en una jornada laboral y la cercanía de la zona de ventas de manera de lograr eficiencia en los costos logísticos.

Para abastecer el consumo estimado, dado la cantidad de puntos de ventas y zonas, calculamos que se deben realizar nueve visitas en la zona 1 y dos y media en la zona 2.

Zona	Departamentos	Cantidad de puntos de venta	Cantidad de visitas
ZONA 1	Montevideo	179	8,95
ZONA 2	Canelones	45	2,25
TOTAL		224	11,2

Fuente: Elaboración propia

3.1.3. Infraestructura

En función de la venta esperada por zona y luego de determinar la cantidad de puntos de venta, de circuitos de reposición y de cantidad de visitas, se definen las necesidades relativas a la infraestructura para dar solución a la logística del negocio.

Esta infraestructura consiste en un almacén central y vehículos de reparto. El almacén central cumple el rol de centro logístico, indispensable para el stockeo de productos y preparación de pedidos. El

almacén central seleccionado por Demos se encuentra ubicado en la calle José María Guerra esquina St. Bois, en el barrio Ituzaingó. El mismo tiene 500 mt² en total, con 300 mt² de área de depósito, entrada de camiones con área de carga y descarga, y espacio disponible para oficinas (ver Anexo 11).

La ubicación es estratégica por la cercanía a los principales proveedores y a las zonas de distribución dentro de Montevideo y periferia, además de que se encuentra a 15 cuadras del Anillo Perimetral, punto de salida a las principales rutas nacionales (1, 5, 8).

Tal como se indica en el detalle de Circuitos de Ventas, para poder cumplir con el plan de reposición, se requieren dos camiones que cubrirían las zonas 1 y 2 (con capacidad de carga de dos toneladas y media). La capacidad de carga de los camiones se calculó tomando en cuenta la reposición semanal de los puntos de venta en kilogramos y la cantidad de puntos de venta que se pueden visitar por día (ver Anexo 12).

3.1.4. Operativa

Dada la importancia de la logística como nexo entre la producción y los consumidores finales, en este apartado nos centraremos en la descripción de las actividades que conforman nuestra operativa de distribución.

Para analizar la gestión de inventarios comenzamos por la determinación del lote de compra, realizando un análisis comparativo entre un pedido semanal y un pedido quincenal. Nos basamos en el modelo propuesto por el Prof. Jorge Chavez (Universidad Adolfo Ibañez, Chile) considerando un *fill rate*²⁸ de 99%, que implica que 99 de cada 100 veces que un consumidor busca comprar un producto Demos, logra satisfacer su necesidad. Esta exigencia refleja una de las variables claves del éxito de nuestro negocio.

De nuestro análisis (ver Anexo 13) se desprende la conveniencia de realizar compras en períodos quincenales, a pesar que las máquinas se repongan semanalmente. Esto es una consecuencia de la preponderancia de los costos de pedido y transporte frente al costo de mantener stock.

Las máquinas expendedoras cuentan con un *software*, el cual genera información *on line* sobre los consumos, lo que permite realizar un seguimiento del stock disponible en todo momento. En función de esta información, se determinan las cantidades necesarias de reposición semanal de cada producto para cada punto de venta. Desde administración, diariamente, deberán emitir y entregar al encargado de depósito un reporte con las cantidades a reponer por punto de venta agrupados por ruta. En base a este reporte, el encargado de depósito deberá preparar los pedidos para los dos camiones al día siguiente.

La reposición se llevará a cabo organizada por rutas fijas que aseguren el abastecimiento de todos los puntos de venta semanalmente y cumpliendo con el *fill rate* objetivo. Como se mencionó anteriormente, en el apartado de infraestructura, la operativa logra cubrirse con dos camiones. El mismo reponedor es el encargado de cobrar el efectivo recolectado por la venta de fichas de la máquina.

²⁸ *Fill Rate* "representa la capacidad para responder a la cantidad demanda por los clientes, de un producto en particular, en una unidad de tiempo determinada" (Chavez, Jorge H. 2002)

De esta manera cierra el círculo de nuestra estrategia logrando una cadena de suministro eficiente, eliminando actividades que no agreguen valor, buscando economías de escala, aplicando técnicas de optimización y tecnología para intercambiar información exacta, fiable y barata.

3.1.5. Proveedores

Demos trabajará con un proveedor único para cada uno de los productos, estableciendo acuerdos para la distribución y buscando relaciones de largo plazo como socios estratégicos. Se apunta a las segundas marcas de cada producto, ya que no vamos a aumentar significativamente la demanda, sino que vamos a cambiar la distribución del *market share*.

*"Canarias tiene un 70% de participación de mercado, por lo cual me parece interesante la posibilidad de ampliar nuestra participación del mercado y más aún si la propuesta tiene contenido social"*²⁹

Demos se presenta como una buena alternativa para el proveedor, ya que realizará compras de gran volumen, con un alto nivel de programación de las mismas y una alta especificación en la distribución, dado la baja cantidad de productos de Demos. La gestión eficiente se logra a través de la visibilidad de los datos que posee Demos, permitiendo una logística diaria con programación que favorece tanto a Demos como al proveedor.

Respecto del servicio técnico, por lo explicado en el apartado 2.7 el servicio técnico es una actividad *core* para la cual no tenemos un desempeño alto esperado. Es por ello, que se contratará una empresa encargada de la reparación de las máquinas, previendo una capacitación inicial por parte de Intermedit.

El acceso a la tecnología va a ser provisto por Scanttech, empresa dedicada a brindar soluciones tecnológicas para la industria del *retail*, y que actualmente tiene acuerdo con el MIDES por el programa TUS. Scanttech será el proveedor de los *pos* para pago electrónico, y eventualmente la cajas registradoras y el lector de código de barras para los almacenes. *"...zapatero a su zapato...ustedes por la tecnología y su costo no se preocupen...a nosotros nos interesa si ustedes pueden llegar a esos almacenes..."* (Entrevista Benny Szyrkowski, Director de Scanttech, 13 de noviembre 2013).

²⁹ Fuente: Entrevista Pablo Tasende, Gerente Comercial de Carrau y Cia 17 de diciembre 2013

4. EVALUACIÓN DEL RETORNO/RIESGO

4.1. Inversión inicial

La clave financiera del negocio de Demos descansa sobre la necesidad de bienes de capital, la máquina expendedora, y las necesidades de liquidez que soporten la eficiencia en los aspectos logísticos y de la cadena de suministro (compras e inventarios). Esto hace que, en el comienzo todas las variables financieras se vean estresadas, siendo clave realizar un manejo riguroso.

La inversión inicial en máquinas se determina como el máximo entre: cantidad de máquinas, por capacidad física necesaria según volúmenes proyectados y la cantidad de puntos de venta necesarios para cubrir la venta objetivo. Asimismo se consideró una sensibilidad sobre la utilización de las máquinas, definiendo a lo largo del período analizado (cinco años) un proceso incremental.

El resto de los componentes son proyectados en función del plan de ventas, de compras, y de logística. En el modelo de gestión financiera presentamos las necesidades de inversión inicial como variable dependiente de los objetivos de ventas por producto y zona, días de crédito, días de pago, días de stock., objetivo de pago de dividendos.

Si bien no se realiza una calendarización del primer año, partimos del supuesto que el primer mes está por debajo del promedio en niveles de ventas y por ende en necesidades de capital e inversión.

La inversión inicial es de USD 735.177 y considera un repago de 3 años y 10 meses.

4.2. Estructura de financiamiento

Dada la relevancia de la estructura financiera en el valor de la empresa, se definen para el *start-up* dos fuentes de financiamiento que corresponden a un aporte de capital del entorno de los quinientos mil dólares (USD 535.177) y un préstamo de doscientos mil dólares (USD 200.000).

Si bien a efectos de determinar la estructura de financiamiento se analizan las ventajas fiscales de tomar préstamos versus fondos propios (en este caso inversionistas) terminan siendo limitantes las posibilidades de acceder a préstamos siendo un *start-up*, y las posibilidades de mantener el control del negocio por parte de los emprendedores.

De lo relevado en nuestras entrevistas con Daniel Olesker y Lucía Topolansky, surge la posibilidad de ser declarado de interés ministerial, en cuyo caso podríamos acceder a financiamiento de organismos internacionales. Esta sin dudas constituiría una situación optimista, no contemplada en esta instancia en las proyecciones financieras.

Endeudamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pasivo / Patrimonio	0,55	0,61	0,68	0,73	0,86
DF / Patrimonio	0,3	0,2	0,1	0,1	0,1
Patrimonio / Activo	0,6	0,6	0,6	0,6	0,5

La dirección de Demos propiciará una conducta financiera anti cíclica, es decir cuando la coyuntura económica es favorable, el objetivo es bajar endeudamiento, tanto con bancos como con accionistas. Por el contrario, cuando la coyuntura sea desfavorable o menos favorable, se planea disminuir la

velocidad de pago de utilidades y asegurar el mantenimiento de líneas de crédito, de manera de permitir, si fuera necesario subvencionar a nuestros socios más pequeños, los propietarios de los almacenes.

4.3. Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

4.3.1. Políticas de pagos, cobros e inventarios

Dentro de la industria de *retail*, si bien las grandes superficies tienen políticas de pago de más de sesenta días en el caso de los minoristas las políticas de pago y cobro son básicamente contado, hecho que constatamos en las entrevistas con almaceneros y con distribuidores. Basados en esto es que proyectamos la constitución de una provisión por incobrabilidad de un 0.8 % sobre ventas y días promedio de crédito de ocho para el primer año flexibilizando el plazo con el transcurso del tiempo, pero planeando un estricto acuerdo con los almaceneros, remarcando su obligación con Demos.

En la medida que se desarrolle una relación de confianza con nuestros proveedores y crezca el volumen de venta, planificamos desarrollar mejores condiciones crediticias, hasta alcanzar una política de pago a proveedores de treinta días. En este caso también constatamos interés y posibilidades, mostrándose muy atraídos por los volúmenes de compra.³⁰

Este gap de las políticas de cobro y pagos constituye una de las fuentes de generación de valor para Demos, tal como se plantea en nuestro modelo de negocio. Así es que la gestión del capital de trabajo tiene un impacto directo sobre la tasa de retorno para el accionista. También en este punto la dirección de Demos propiciará una conducta financiera intachable que nos transforme en los mejores clientes de nuestros proveedores, y que favorezca las ganancias compartidas.

Liquidez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón Corriente	1.85	1.99	1.78	1.93	2.08
Capital de trabajo en USD	159.742	266.952	293.747	414.088	570.239
Caja / ventas	14	26	27	33	38
Activo Fijo /Ventas	59	38	28	13	2
Días a cobrar promedio	7	8	9	9	9
Días a Pagar	20	25	30	30	30
Días de stock	14	14	14	14	14

Las estrictas políticas de inventarios estarán en línea con lo anterior, un persistente seguimiento de los días de nuestro capital de trabajo. Tal como puede observarse en el ratio de razón corriente, consideramos la liquidez una variable crítica para facilitar una gestión óptima de compras e inventarios, en el comienzo de nuestro proyecto.

³⁰ Fuente: Entrevista Pablo Tasende, Gerente Comercial de Carrau y Cia 17 de diciembre 2013

4.4. Proyección de flujos de ingresos y egresos

Para desarrollar el modelo financiero se ha partido, tal como se desprende del cuerpo de este documento, de información estadística, de publicaciones, encuestas e informes sobre la industria y nuestro propio relevamiento. Tal como se puede apreciar en el Anexo 16 se han definido así supuestos y establecido variables que tienen que ver tanto con lo macro (economía, política, sociedad) y micro principalmente asociadas a la industria de *retail*.

En cuanto a la empresa se han proyectado las ventas por producto partiendo de un *market share* del doce por ciento del consumo promedio por producto y en función de la cantidad de puntos de venta que podemos abarcar dada la restricción de la inversión inicial requerida en máquinas.

El crecimiento de esta variable (*market share*) será sostenido por la mejor utilización de las máquinas, las mejoras en los costos asociados a la escala de ventas, el fortalecimiento de la red, y el conocimiento de la dirección de Demos.

Los costos de los artículos surgen del relevamiento de márgenes realizado con distribuidores y almaceneros, considerando los mismos sobre el precio de venta del artículo. Se proyecta la obtención de descuentos por parte del proveedor, basados en el volumen de ventas y en la facilidad de tener datos de la demanda en línea, tal que se pueda realizar una eficiente planificación de compras y stock ³¹.

Hemos considerado dentro de la proyección de resultados un incremento porcentual del margen asignado a los almaceneros de mantener y promover el incremento del *market share*. Los costos logísticos han sido proyectados en función de la cantidad de puntos de venta, política de inventarios, política de suministro/visitas a puntos de venta tal como se explica en el capítulo 3 de Implementación. Se presentan los estados financieros para el período de cinco años pueden observarse en los Anexos 14, 15 y 16.

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

Con el objetivo de evaluar el retorno hemos utilizado el método de flujos descontados, calculando el flujo de caja libre³² para la empresa (proyecto) y descontándolo a la tasa de costo promedio de capital (WACC) calculada. Los cálculos de tasas se muestran en el Anexo 18.

Se obtiene en consecuencia una TIR de veintiséis por ciento (26,4%) y un valor actual neto (VAN) para el proyecto de casi trescientos mil dólares (USD 298.746). Bajo el supuesto de empresa en marcha y considerando inversiones requeridas similares y un crecimiento anual futuro de 3% el VAN alcanza valores cercanos a los dos millones de dólares.

Aplicando el mismo método se calcula el flujo de caja libre para el accionista³³, se obtiene una tasa de retorno del accionista del diecinueve por ciento (18,8%) y un VAN de casi cien mil dólares (USD

³¹ Fuente: Entrevista Pablo Tasende, Gerente Comercial de Carrau y Cia 17 de diciembre 2013

³² Flujo que queda libre luego de pagar los costos e inversiones del negocio

³³ Flujo de caja libre para la empresa menos los pagos de capital e intereses de la deuda financiera

90.388). Al igual que en el enfoque para la empresa si consideráramos una perpetuidad el VAN asciende a más de un millón de dólares.

Demos ya es capaz, basado en proyecciones rigurosas y detalladas, pero sobre todo considerando escenarios conservadores, de ofrecer a sus accionistas un retorno más de cuatro puntos porcentuales por encima del retorno calculado para inversiones de similar riesgo, tal como surge de la comparación de la TIR para el accionistas versus la K_e ³⁴ (14,3%). En el Anexo 17 se puede observar el cálculo detallado de los flujos y tasas de retorno.

4.6. Evaluación del riesgo

Entendemos que el riesgo en este proyecto está asociado fundamentalmente a dos aspectos, en primer lugar el monto y especificidad de la inversión inicial lo que complejiza las posibilidades de recupero de un valor residual. Sin embargo tal como explicáramos en el apartado anterior Demos tiene una relación positiva frente al costo oportunidad que representan otras inversiones de similar riesgo. En segundo lugar se trata de un proyecto que presenta una alta sensibilidad a la velocidad, tamaño y proporción del *market share* que se puede alcanzar.

4.7. Sensibilidad de variables críticas

Para analizar la sensibilidad de las variables críticas construimos un modelo de simulación que nos permitiera observar diferentes escenarios de variabilidad del *market share*, la velocidad de *marketshare*, y el capital de trabajo.

Si mantuviéramos la velocidad de crecimiento del *market share*, es decir dos puntos porcentuales el segundo año y tres puntos porcentuales los siguientes, alcanzando un punto mínimo de tres por ciento (3%) de *market share* llegaríamos a una TIR del quince por ciento (15,2%) y un VAN de cuarenta mil dólares aproximadamente. Nótese que la simulación se realiza manteniendo la utilidad promedio del proyecto con el *market share* planificado originalmente.

Si manteniendo los objetivos iniciales de *market share* y velocidad de crecimiento del mismo, incrementamos la necesidad de capital de trabajo en un veintidós por ciento (22%) la TIR original cae cuatro puntos porcentuales.

Finalmente, si efectivamente se crece logrando mayor escala, y tomando como base el mismo modelo pero reconociendo los cambios en el margen de utilidad, podemos observar que la TIR del proyecto, sin considerar perpetuidad alcanza un nivel próximo al cuarenta por ciento (37,3%). Este escenario considera también la utilización de las máquinas, aunque se considera un mayor nivel de inversión. En el Anexo 19 se puede observar la simulación y los diferentes escenarios.

Esta conclusión reafirma el punto de partida, el mismo que inspiró esta idea, la riqueza que a nivel agregado subyace en la base de la pirámide y que este modelo de negocio permite captar.

³⁴ Costo de los fondos propios, tasa que considera el riesgo de la industria y del país.

BIBLIOGRAFÍA

CAMBADU (2013). *Relevamiento de Precios: Informe Semanal, setiembre 2013*. Montevideo

Chavez, J. H. (2002), *Gestión de los inventarios en la industria del retail*, versión 1.1. Chile

Coca Cola Retailing Research Conuncil (2001). *Mitos vs realidad: lecciones y oportunidades del comercio informal en Lationamérica*.

Fernández, Pablo y Friedmann, Roberto (2006), *No reste clientes, sume relaciones*; Harvard Business Review, Edición América Latina

INE (2006). *Encuesta Nacional de Hogares Gastos e Ingresos 2005-2006: Los alimentos y bebidas de los hogares INE*. Montevideo

INE (2012). *Estimación de la Pobreza por Método del Ingreso*. Montevideo.

Ministerio de Desarrollo Social (2009). *Observatorio de Desarrollo Social*. Montevideo.

Porter, M. (2011). *Estrategia*. Exposición presentada en ExpoManagement, México

Universia. Accedido el 17 de octubre 2013, desde <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1799->

ENTREVISTAS

- Entrevista Luis Álvarez, Director del INDA, 14 de octubre 2013
- Entrevista Adrián Cabrera, Gerente General de CAMBADU, 16 de octubre 2013
- Entrevista Roberto Kreimerman, Ministro de Industria, Energía y Minería, 16 de octubre 2013
- Entrevista Lucía Topolansky, Senadora y Primera Dama, 18 de octubre 2013
- Entrevista Daniel Olesker, Ministro de Desarrollo Social y Lauro Melendez Subsecretario del MIDES, 29 de octubre 2013
- Entrevista realizada al propietario de almacén en Villa Española, 9 de noviembre 2013
- Entrevista Antonio Yepes, Director de Intermedit, 6 de noviembre
- Entrevista Benny Szykowski, Director de Scantech, 13 de noviembre 2013
- Entrevista Pablo Tasende, Gerente Comercial de Carrau y Cia 17 de diciembre 2013

ANEXOS

Anexo 1– Acuerdo de alcance con el emprendedor

No corresponde.

Anexo 2– Sugerencias sobre próximos pasos a dar en el proyecto

A continuación presentamos los principales pasos que serían recomendables para llevar adelante este proyecto:

1. Firma de carta de intención/ compromiso con proveedores de alimentos y de tecnología.
2. Evaluar incorporación de más alimentos.
3. Comenzar gestiones para ser declarados de Interés Ministerial.
4. Rondas de negocio para buscar inversores.
5. Estudio de mercado de los consumidores finales y de almaceneros.

Anexo 3 – Modelo de negocios de Osterwalder

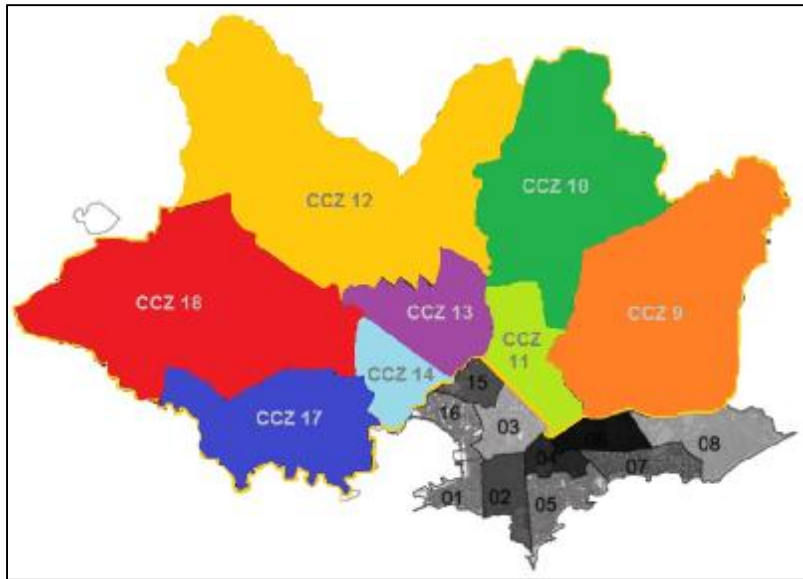
SOCIOS FUNDAMENTALES	ACTIVIDADES FUNDAMENTALES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Distribución y venta: comerciantes de barrios periféricos y zonas de mayor índice de pobreza; y proveedores de alimentos. • Esponsorio: MIDES, Intendencias, empresas públicas y privadas. • Implementación del modelo: proveedor de tecnología. • Proveedor de financiación: Banco Interamericano de Desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo con los almacenes • Negociación con los proveedores • Reposición y cobro • Mantenimiento de las máquinas expendedoras • Gestión de la red 	<p>CONSUMIDORES: facilita el acceso y pagan el precio de mercado para productos fraccionados.</p> <p>GOBIERNO: disminución de la subvención en transporte, beneficia la inclusión social y la igualdad</p> <p>ALMACENES: reconversión del negocio, margen incremental por las ventas, acerca el público de la TUS, incorporación de tecnología.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de usuario a través de las máquinas de autoservicio. • Generación de una red de comerciantes que permitirá relevar información de los consumidores para el ajuste de las máquinas y la línea de productos ofrecidos. • Política de medición de satisfacción de servicios, mediante encuestas en el punto de venta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Primeros quintiles • Gastan entre 60% y 80% de sus ingresos en productos de consumo. • Concentran en minimizar el costo total de la compra • En Uruguay la BDP son el 12,5% de la población • Expuestos a tecnología como teléfonos celulares y Plan Ceibal
<p>Costo\$</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo de los productos vendidos (66%) • Comisión de los almacén (19%) • Costos logísticos (4%) • Gastos de marketing y promoción (4%) 	<p>RECURSOS FUNDAMENTALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Máquinas expendedoras • Camiones • Recursos Humanos • Recursos Financieros 		<p>CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Almacenes: en Uruguay retienen entre el 40% y el 50% de la venta minorista del país; fuerte presencia en los barrios por crédito informal y lugar de socialización. 	<p>Ingresos \$</p> <p>Se generarán a través de la intermediación entre la compra a granel de bienes de la canasta básica y su venta en cantidades variables al consumidor final.</p>

Anexo 4 - Dimensionamiento del mercado potencial

MERCADO POTENCIAL								
Departamento	Cantidad de personas	Cantidad Personas debajo LP	Consumo Azúcar USD	Consumo Yerba USD	Consumo Arroz USD	Consumo Fideos USD	Consumo Galletas USD	MERCADO POTENCIAL USD
Artigas	73.378	15.063	254.248	517.525	186.884	556.667	133.388	1.648.712
Canelones	520.187	49.072	828.270	1.685.954	608.817	1.813.469	434.543	5.371.053
Cerro Largo	84.698	12.764	215.438	438.527	158.357	471.694	113.027	1.397.043
Colonia	123.203	8.479	143.118	291.319	105.198	313.352	75.085	928.073
Durazno	57.088	7.113	120.055	244.373	88.246	262.856	62.985	778.515
Flores	25.050	1.575	26.591	54.126	19.545	58.219	13.951	172.431
Florida	67.048	7.001	118.172	240.540	86.862	258.733	61.998	766.304
Lavalleja	58.815	5.653	95.415	194.219	70.135	208.909	50.059	618.737
Maldonado	164.300	6.921	116.818	237.785	85.867	255.770	61.288	757.528
Montevideo	1.319.108	187.831	3.170.348	6.453.283	2.330.352	6.941.368	1.663.289	20.558.641
Paysandú	113.124	15.840	267.351	544.197	196.515	585.356	140.263	1.733.682
Río Negro	54.765	5.914	99.814	203.172	73.368	218.538	52.366	647.258
Rivera	103.493	15.228	257.027	523.181	188.926	562.751	134.846	1.666.731
Rocha	68.088	8.120	137.051	278.969	100.739	300.068	71.902	888.729
Salto	124.878	17.782	300.132	610.923	220.611	657.129	157.461	1.946.256
San José	108.309	8.418	142.086	289.218	104.440	311.092	74.544	921.380
Soriano	82.595	9.605	162.116	329.989	119.163	354.947	85.052	1.051.266
Tacuarembó	90.053	13.678	230.863	469.924	169.695	505.466	121.120	1.497.066
Treinta y Tres	48.134	7.311	123.398	251.178	90.703	270.175	64.739	800.193
Total Población	3.286.314	403.366	6.808.310	13.858.399	5.004.422	14.906.559	3.571.907	44.149.598

Fuente: Elaboración propia en base a Ministerio de Desarrollo Social (2009). *Observatorio de Desarrollo Social*; extrapolado en base datos del Censo 2011.

Anexo 5 - Selección de las zonas objetivo



Referencia: Referencia: Centros Comunales Zonales Seleccionados

Anexo 6 - Análisis de recursos y capacidades

4. ESTRATEGIA COMPETITIVA:

Líderes costo: basado en la economía de escala, la eliminación eslabones de la cadena de distribución (compra a granel a fabricantes o importadores), eliminación del envasado y eficiencia logística.

3. POTENCIAL PARA VENTAJAS COMPETITIVAS (VRIO):

Ser el nodo central de una red de almacenes, proveedores y Gobierno.

Pioneros en la venta a granel a través máquinas expendedoras.

Solución de retail privada para los planes sociales.

2. CAPACIDADES:

Eficiencia logística (manejo de stock, proveedores)

Orientación al cliente.

Innovación: buscando mejores soluciones que se traduzcan en una mejora de la calidad de vida para la población por debajo de la línea de pobreza.

Vinculación con el aparato Estatal.

1. RECURSOS:

Recursos humanos: choferes-cobradores, administrativos, vendedores, logístico

Equipamiento: 250 máquinas expendedores, 3 camionetas.

Procesos y procedimientos: técnico, logístico, administrativo, de regulación bromatológica, de reposición de puntos de venta, de capacitación, de desarrollo de redes, manual de venta.

Anexo 7 – Cuenta del almacenero

Presentamos a continuación un cuadro que resume el resultado operativo actual de los almacenes para los productos Demos en dólares por año.

Sin Demos	Kg año por almacén	Precio de Venta USD	Venta	Margen en %	Margen de contribución	Gastos asociados	Resultado Neto
Azúcar	3200	1.60	5,120	20%	1,024	258	766
Yerba	1200	6.15	7,384	20%	1,477	373	1,104
Arroz	3200	1.02	3,275	25%	819	207	612
Fideos	2000	3.85	7,694	30%	2,308	582	1,726
Galletas	240	7.14	1,714	20%	343	86	257
TOTAL			25,187		5,971	1.506	4,465

Fuente: Elaboración propia

Los gastos asociados son transporte (siendo el 10% de costo actual de transporte que tiene el almacenero, en el supuesto de que son 15km por semana a un costo de USD 3,64 por km), capital de trabajo (resultante del interés semanal que podría cobrar por no tener que pagar por adelantado al proveedor, suponiendo una tasa de interés anual del 6%) y mano de obra (de venta, fraccionado, gestión de la mercadería y otros, a valor de USD 5 la hora y considerando que se ahorrarían 4 horas semanales); totalizando USD 1.506 al año.

Con Demos el único costo asociado es la electricidad a valor de 20 USD por mes y en promedio le estaremos llevando 11 jefes de familias más (representando 50 personas). Considerando los beneficios netos, con Demos el almacén obtiene un 15% extra de beneficio neto.

Con Demos	Kg año por almacén	Precio de Venta USD	Venta	Margen en %	Margen de contribución	Gastos asociados	Resultado Neto
Azúcar	3840	1.36	5,222	20%	1044	49	996
Yerba	1440	5.23	7,531		1506	70	1436
Arroz	3840	0.87	3,341		668	31	637
Fideos	2400	3.27	7,848		1570	73	1496
Galletas	288	6.07	1,748		350	16	333
TOTAL			25,691		5.138	240	4.898

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8 - La Máquina

Como anteriormente se ha explicado, dada la importancia que tiene la máquina para el éxito del proyecto, es que hemos invertido mucho tiempo en la búsqueda y selección del proveedor. Tras varias reuniones de *skype* con diversos proveedores en el mundo, hemos decidido continuar el proceso con Intermedit (<http://www.intermedit.es/>). Intermedit, es una empresa española con más de veinte años de experiencia en el sector de la venta de autoservicio y son una de las pocas empresas a nivel mundial que ofrece una máquina de venta a granel.

Hemos mantenido conversaciones en *skype* con Antonio Yepes, Director de Intermedit, con quien hemos ajustando las especificaciones de la máquina, enriqueciéndonos mucho con su experiencia en el sector *retail*.

Actualmente nos encontramos conversando las condiciones de financiamiento y plazos de entrega para un lote de 224 máquinas a USD 2.500 CIF.

Anexo 9 - Análisis de actividades

Para el análisis de actividades consideramos, por un lado el desempeño propio relativo en el desarrollo de la actividad y por otro lado variables tales como especificidad de los activos, aporte estratégico, riesgo de comportamiento oportunista y dificultad para medir los resultados las cuales variará la importancia dependiendo de la actividad analizada.

Actividad 1: Acuerdo con los almacenes		
Variable	Valor	Justificación
Especificidad	Medio	Se precisan ciertas aptitudes para lograr los acuerdos dadas las características de los almacenes y lo innovador de la propuesta.
Aporte estratégico	Alto	Resulta una tarea de ventas muy sensible al proyecto, ya que los almacenes son socios fundamentales.
Riesgo	Bajo	El riesgo de comportamiento oportunista por un tercero es bajo, dado que copiar la idea o generar diferentes acuerdos es muy difícil.
Dificultad de medir	Medio	Es fácil medir, ya que los acuerdos implican la instalación de la máquina y firma de contrato por la instalación de la misma. Sin embargo es difícil medir el rendimiento ex ante.
Desempeño propio relativo	Alto	Demos cuenta con el conocimiento del uso de la tecnología, los beneficios que la misma le trae al almacenero, con un equipo de ventas muy involucrado en el proyecto.
Actividad 2: Negociación con los proveedores		
Variable	Valor	Justificación
Especificidad	Medio/ Bajo	Para esto se necesita que la propuesta de Demos sea bien transmitida y que los proveedores nos vean como una oportunidad, no como un riesgo de generación de conflicto en el canal.
Aporte estratégico	Alto	La negociación con los proveedores tiene un alto aporte estratégico, ya que Demos tiene una estrategia de liderazgo en costos para la cual necesita obtener precios de compra muy bueno.
Riesgo	Medio	Los acuerdos con los proveedores pueden ser utilizados para la búsqueda de soluciones de <i>retail</i> alternativas que genere competencia a Demos.
Dificultad de medir	Medio	Es difícil de constatar si los acuerdos son logrados de la manera deseada, manteniendo buenas relaciones con los mismos y aprovechando todos los beneficios que Demos pueda aprovechar.
Desempeño propio relativo	Medio /Alto	Demos posee personal altamente capacitado para generar relaciones con los proveedores y obtener lo mejor para la empresa en las negociaciones.
Actividad 3: Reposición y cobro		
Variable	Valor	Justificación

Especificidad	Medio	El uso de la maquinaria requiere cierta capacitación para el buen manejo de la misma. El cobro es sencillo, dado que Demos posee una trazabilidad de los datos.
Aporte estratégico	Medio	La cobranza y reposición es parte importante, ya que tiene un gran involucramiento en las eficiencias logísticas buscadas para mantener el liderazgo en costo.
Riesgo	Bajo	El riesgo de comportamiento oportunista es bajo, ya que el negocio se encuentra sellado con el almacenero y para el cobro se conocen claramente los montos por punto de venta.
Dificultad de medir	Bajo	La trazabilidad de la información permite a Demos conocer el stock en cada punto de venta y el saldo a cobrar al momento de la visita.
Desempeño propio relativo	Medio	Demos cuenta con apoyo personas muy experiente vinculados al negocio de distribución de alimentos. Es de las principales capacidades a desarrollar.

Actividad 4: Mantenimiento de las máquinas expendedoras

Variable	Valor	Justificación
Especificidad	Alto	Al ser maquinas desarrolladas a medida y por la poca experiencia en Uruguay sobre máquinas expendedoras la actividad se presenta con un nivel de complejidad alto
Aporte estratégico	Medio/ Alto	Resulta vital que las máquinas expendedoras estén funcionando correctamente, ya que puede implicar la paralización parcial o total de los puntos de venta.
Riesgo	Medio	El comportamiento oportunista posible está vinculado a la mala reparación de la máquina lo cual no siempre es fácil de identificar, y por otro lado el cambio de proveedor puede ser costoso.
Dificultad de medir	Medio	Es medio, ya que se puede constatar si el servicio se realizó correctamente pero no inmediatamente; y es cuestionable si el mantenimiento está mal realizado o las máquinas no funcionan correctamente desde fábrica.
Desempeño propio relativo	Bajo	Demos no posee el personal capacitado para el desarrollo de la tarea y no es parte de las capacidades que se prevén desarrollar.

Actividad 5: Gestión de la red

Variable	Valor	Justificación
Especificidad	Medio	La gestión de la red tal cual lo plantea Demos tiene cierta complejidad porque para poder gestionarla correctamente se necesita poder satisfacer intereses de los distintos actores del negocio (clientes finales, almaceneros, gobierno central y regional, entidades barriales).
Aporte estratégico	Alto	Resulta vital para Demos, ya que la gestión eficiente le permitirá desarrollar un modelo de negocios sustentable.
Riesgo	Medio/ Alto	La gestión de la Red implica conocer el negocio completamente por lo que el riesgo de comportamiento oportunista es medio-alto.
Dificultad de	Medio/	Existen muchos factores que afectan la correcta gestión de la

medir	Alto	red y es difícil determinar el éxito en la gestión
Desempeño propio relativo	Alto	El conocimiento de los diferentes actores de la red, su interacción y las necesidades presentan a Demos con un desempeño alto en la gestión de la red.

Anexo 10 – *Market Share* por producto

Productos	2014	2015	2016	2017	2018
Azúcar	13%	15%	17%	21%	25%
Yerba	13%	15%	18%	21%	25%
Arroz	13%	15%	18%	21%	25%
Fideos	13%	15%	18%	21%	25%
Galletas	11%	13%	13%	15%	16%

Anexo 11 – Detalles del depósito

UBICACIÓN	
Dirección	Frente al Hipódromo de Maroñas, Montevideo
Tipo local	Deposito
PRECIO ALQUILER	
Mensualidad	\$35.000
DETALLES	
Superficie edificada	500m ²
Superficie terreno	500m ²
Superficie salón principal	300m ²
Altura salón principal	8m
Frente	18m
Año aproximado de construcción	1912
Estado de conservación	Buen estado
Techo	Liviano
Plantas	1
COMODIDADES	
Salones	5
Baños	2
Entrada de vehículos para	Camiones



Anexo 12 – Estimación de la cantidad vehículos

ZONA	1	2	
Departamentos	Montevideo	Canelones	TOTAL
Cantidad de visitas puntos de venta mensual	717	178	895
Cantidad de visitas posibles	440	440	880
Cantidad de vehículos	1,63	0,40	2,03

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13 – Análisis del costo total de compra

	Azúcar	Yerba	Arroz	Fideos	Galletas
Fill rate	99%	99%	99%	99%	99%
S	1.157	612	1.327	1.055	115
Od	231	122	265	211	23
R	4	4	4	4	4
Ot	1	1	1	1	1
C	30%	30%	30%	30%	30%
P	107	107	107	107	107
Días vtas	336	336	336	336	336
V	0,59	0,59	0,59	0,59	0,59
D	388.732	205.799	445.898	354.432	38.697
7 días	8.099	4.287	9.290	7.384	806
14 días	16.197	8.575	18.579	14.768	1.612
T	160	160	160	160	142
Capacidad	30.000	30.000	30.000	30.000	2500
7 días	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
14 días	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0

	AZÚCAR		YERBA		ARROZ		FIDEOS		GALLETAS	
	7 días	14 días	7 días	14 días	7 días	14 días	7 días	14 días	7 días	14 días
Oc	1.246,0619	1.246,0619	659,6798	659,6798	1.429,3063	1.429,3063	1.136,1153	1.136,1153	124,0424	124,0424
E(k)	0,0650	0,1300	0,0650	0,1300	0,0650	0,1300	0,0818	0,1635	0,0650	0,1300
K	1,1	0,7	1,1	0,7	1,1	0,7	1	0,6	1,1	0,7
Ss	1370,6681	872,2433	725,6478	461,7759	1572,2369	1000,5144	1136,1153	681,6692	136,4466	86,8297
Sp	5.420	8.971	2.869	4.749	6.217	10.290	4.828	8.066	540	893
C. SOCK	967	1.600	512	847	1.109	1.835	861	1.439	96	159
N° pedido	48	24	48	24	48	24	48	24	48	24
C. PEDIDO	5.152	2.576	5.152	2.576	5.152	2.576	5.152	2.576	5.152	2.576
C. TRANSP.	7.680	3.840	7.680	3.840	7.680	3.840	7.680	3.840	6.829	3.415
C. TOTAL	13.799	8.016	13.344	7.263	13.941	8.252	13.693	7.855	12.078	6.150

Anexo 14 – Estado de resultados proyectados

Estado de resultados proyectados en dólares					
Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>MARKET SHARE s/ consumo total Uruguay LP</i>	8%	9%	10%	12%	14%
<i>MARKET SHARE s/ consumo total selección LP</i>	13%	15%	18%	21%	25%
VENTAS DE BIENES	3.385.850	3.913.316	4.599.832	5.410.363	6.401.282
Azúcar	528.713	610.053	691.394	854.075	1.016.756
Yerba	1.076.202	1.241.771	1.490.125	1.738.479	2.069.618
Arroz	388.628	448.417	538.101	627.784	747.362
Fideos	1.157.599	1.335.691	1.602.829	1.869.967	2.226.151
Galletas	234.709	277.384	277.384	320.058	341.395
COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS	(2.165.904)	(2.490.122)	(2.911.887)	(3.408.306)	(4.012.161)
DESCUENTOS PROMEDIO POR VOL DE COMPRA	4,0%	4,5%	5,0%	5,5%	6,0%
Azúcar	352.475	404.584	456.128	560.486	663.715
Yerba Canarias	717.468	823.536	983.069	1.140.877	1.351.001
Arroz Blue Patna	239.156	274.512	327.690	380.292	450.334
Fideos	712.368	817.682	976.082	1.132.768	1.341.399
Galletas	144.436	169.809	168.919	193.881	205.712
RESULTADO OPERATIVO	1.219.947	1.423.193	1.687.945	2.002.057	2.389.121
Mc	36,0%	36,4%	36,7%	37,0%	37,3%

Período		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% incremental UT. ALMACENES		18,5%	18,9%	19,2%	19,5%	19,8%
Utilidad almacenes		(626.382)	(739.617)	(883.168)	(1.055.021)	(1.267.454)
Costo logística		(138.560)	(148.017)	(160.770)	(174.798)	(190.229)
Incobrables	0,80 %	(27.087)	(31.307)	(36.799)	(43.283)	(51.210)
Gtos de mktg y promoción		(120.000)	(80.000)	(70.000)	(70.000)	(70.000)
Alquileres		(19.817)	(21.207)	(21.207)	(21.207)	(21.207)
Seguros	2,0%	(10.574)	(12.201)	(13.828)	(17.081)	(20.335)
Amortización		(137.035)	(137.035)	(157.035)	(157.035)	(157.035)
Gtos de mto de las máquinas	0,3%	(10.158)	(11.740)	(13.799)	(16.231)	(19.204)
Otros	0,2%	(6.772)	(7.827)	(9.200)	(10.821)	(12.803)
Costo del financiamiento		(18.547)	(14.643)	(10.738)	(6.833)	(2.929)
Utilidad antes de IRAE		105.014	219.600	311.401	429.746	576.715
Utilidad después de IRAE		78.761	164.700	233.551	322.310	432.536
Utilidad sobre ventas		2,3%	4,2%	5,1%	6,0%	6,8%

Anexo 15 - Estado de Flujo de Fondos en efectivo proyectado

Estado de Flujo de Fondos en efectivo proyectado en dólares					
Período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de fondos relacionado con actividades operativas	78.761	164.700	233.551	322.310	432.536
<i>Ajustes</i>					
Amortizaciones	137.035	137.035	157.035	157.035	157.035
Deudores Incobrables	27.087	31.307	36.799	43.283	51.210
Resultado por IRAE	26.254	54.900	77.850	107.437	144.179
<i>Variaciones de rubros operativos</i>					
Cuentas cobrar	(64.934)	(47.924)	(58.956)	(56.784)	(67.717)
Bienes de Cambio	(129.868)	(20.232)	(26.332)	(31.089)	(38.008)
Otros activos corrientes	(1.189)	(4.811)	(1.000)	(1.000)	(1.000)
Cuentas a pagar	118.680	51.877	68.777	40.802	49.632
IRAE pagado	(3.150)	(29.692)	(57.654)	(81.400)	(111.846)
Efectivo proveniente de operaciones	188.675	337.160	430.070	500.593	616.022
<i>Flujo de efectivo relacionado con actividades inversión</i>					
Bienes de Uso	(685.177)	-	(100.000)	-	-
<i>Flujo de efectivo relacionado con actividades de financiamiento</i>					
	(685.177)	-	(100.000)	-	-
Pago de utilidades	(66.055)	(154.524)	(223.791)	(319.005)	(430.491)
Movimientos netos deudas financieras	160.000	(40.000)	(40.000)	(40.000)	(2.929)
Aportes de capital	535.177				
Aumento neto del efectivo	132.620	142.636	66.279	141.588	182.602
Efectivo al inicio del período		132.620	275.256	341.535	483.123
Efectivo al final del período	132.620	275.256	341.535	483.123	665.725

Anexo 16 – Estado de Situación Patrimonial

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo					
Disponibilidades	132.620	275.256	341.535	483.123	665.725
Cuentas a cobrar almacenes	64.934	85.771	113.421	133.406	157.840
Previsión deudores incobrables	(27.087)	(31.307)	(36.799)	(43.283)	(51.210)
Bienes de Cambio	129.868	150.100	176.432	207.521	245.529
Otros	1.189	6.000	7.000	8.000	9.000
Total Activos corrientes	301.525	485.821	601.589	788.767	1.026.883
Bienes de Uso – Neto	548.142	411.106	354.071	197.035	40.000
Total Activo	849.666	896.927	955.660	985.803	1.066.883
Pasivo					
Cuentas a pagar	118.680	170.556	239.333	280.135	329.767
IRAE a pagar	23.103	48.312	68.508	94.544	126.877
Deudas financieras CP	21.453	25.357	29.262	33.167	37.071
Total pasivo corriente	163.235	244.226	337.103	407.846	493.715
Deudas financieras LP	138.547	94.643	50.738	6.833	-
Total pasivo no corriente	138.547	94.643	50.738	6.833	-
Total Pasivo	301.783	338.868	387.841	414.679	493.715
Patrimonio					
Aportes de capital	535.177	535.177	535.177	535.177	535.177
Utilidades acumuladas	-	(0)	(0)	0	0
Anticipo de utilidades	(66.055)	(141.818)	(200.909)	(286.364)	(394.545)
Resultado del ejercicio	78.761	164.700	233.551	322.310	432.536
Total Patrimonio	547.883	558.059	567.819	571.124	573.168
Total pasivo y patrimonio	849.666	896.927	955.660	985.803	1.066.883

Anexo 17 - Flujo de caja para la empresa y para el accionista

Flujo de Caja libre para la empresa							
Período	Mom 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
Resultados proyectados USD		78.761	164.700	233.551	322.310	432.536	
Intereses		18.547	14.643	10.738	6.833	2.929	
Amortización		137.035	137.035	157.035	157.035	157.035	
Incobrables		27.087	31.307	36.799	43.283	51.210	
Resultado operativo		261.430	347.685	438.123	529.461	643.710	3.712.357
Inversión en capital del trabajo	(50.000)	(109.742)	(107.210)	(26.795)	(120.341)	(156.151)	
Inversión en activo fijo	(685.177)			(100.000)			
Flujo de Fondos libres de caja para la empresa							
TIR	26,4%	Con perpetuidad					
VAN	298.746	1.931.762					
Flujo de Caja libre para el accionista							
Período	Momento 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Resultados proyectados USD		78.761	164.700	233.551	322.310	432.536	
Amortización		137.035	137.035	157.035	157.035	157.035	
Incobrables		27.087	31.307	36.799	43.283	51.210	
Resultado operativo		242.883	333.042	427.385	522.628	640.782	
Inversión en capital del trabajo	(50.000)	(109.742)	(107.210)	(26.795)	(120.341)	(156.151)	
Inversión en activo fijo	(685.177)			(100.000)			
Pagos de Deuda		(40.000)	(40.000)	(40.000)	(40.000)	(40.000)	
Efecto IRAE sobre intereses							
Flujo de Fondos libres de caja para el accionista	(735.177)	93.141	185.832	260.589	362.287	444.631	5.394.515
TIR	18,8%	Con perpetuidad					
VAN	90.388	1.155.166					

Anexo 18 - Cálculo de la WACC

D (Deuda)	200.000
E (Equity)	535.177
D+E	735.177
D/(D+E)	27,20%
E/(D+E)	72,80%
Rf	1,496%
Beta retail	1,14
Riesgo País	2%
Retorno mercado	10,76%
Kd	10,00%
Ke	14,30%
WACC	12,45%

- Tasa de Referencia (Rf): Obtenido de Bloomber (<http://www.bloomberg.com/>). Tasa anual para una letra del tesoro de EEUU a 5 años.
- Beta retail: Se utilizó el Beta unlevered de retail store. Se obtuvo de http://pages.stern.nyu.edu/~ADAMODAR/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Riesgo país: Obtenido de la Bolsa de Valores de Montevideo (<http://www.bvm.com.uy/frontend50/page.aspx>). Consideramos el riesgo país medidos en puntos básicos y se lo divide entre 100.
- Retorno mercado: Se obtuvo de Standar and Poors 500 <http://www.standardandpoors.com/home/en/us>
- Kd: Tasa de interés anual en dólares para pequeñas y medianas empresas obtenida del Banco Santander Uruguay. Se considera la tasa topé máxima permitida por el Banco Central del Uruguay.

Anexo 19 – Análisis de Sensibilidad

Análisis de sensibilidad del capital de trabajo						
	Simulación capital de trabajo					
MK Share	14%	13%	15%	18%	21%	25%
Ventas	3.630.157	3.385.850	3.913.316	4.599.832	5.410.363	6.401.282
Costo de ventas	(2.298.462)	(2.143.777)	(2.477.746)	(2.912.419)	(3.425.613)	(4.053.021)
Margen de contribución	1.331.695	1.242.073	1.435.570	1.687.413	1.984.750	2.348.261
Utilidad sobre ventas	176.618	78.761	164.700	233.551	322.310	432.536
Margen de utilidad	4,9%	2%	4%	5%	6%	7%
Flujo de Caja libre para la empresa						
Período	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultados proyectados USD		78.761	164.700	233.551	322.310	432.536
Intereses		18.547	14.643	10.738	6.833	2.929
Amortización		137.035	137.035	137.035	137.035	137.035
Incobrables		27.087	31.307	36.799	43.283	51.210
Resultado operativo		261.430	347.685	418.123	509.461	623.710
Inversión en capital del trabajo	(50.000)	(131.690)	(128.653)	(32.154)	(144.409)	(187.381)
Inversión en activo fijo	(685.177)			(100.000)		
Flujo de Fondos libres de caja para la empresa	(735.177)	129.740	219.032	285.968	365.052	436.329
TIR	22,1%					
VAN	200.594					

Análisis de sensibilidad del market share - velocidad de crecimiento programada						
		Escenario - Simulación sobre market share				
MK Share	14%	3%	5%	8%	11%	14%
Ventas	3.630.157	777.891	1.296.485	2.074.375	2.852.266	3.630.157
Costo de ventas	(2.298.462)	(492.528)	(820.879)	(1.313.407)	(1.805.934)	(2.298.462)
Margen de contribución	1.331.695	285.363	475.605	760.969	1.046.332	1.331.695
Utilidad sobre ventas	176.618	18.095	54.565	105.324	169.917	245.291
Margen de utilidad	4,9%	2%	4%	5%	6%	7%
Flujo de Caja libre para la empresa						
Período	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultados proyectados USD		18.095	54.565	105.324	169.917	245.291
Intereses		18.547	14.643	10.738	6.833	2.929
Amortización		109.612	109.612	109.612	109.612	109.612
Incobrables		6.223	10.372	16.595	22.818	29.041
Resultado operativo		152.478	189.192	242.269	309.181	386.873
Inversión en capital del trabajo	(50.000)	(25.213)	(35.519)	(12.084)	(63.442)	(88.553)
Inversión en activo fijo	(548.062)			(100.000)		
Flujo de Fondos libres de caja para la empresa	(598.062)	127.265	153.673	130.185	245.739	298.320
TIR	15,2%					
VAN	42.542					

Análisis de sensibilidad del market share - velocidad de crecimiento exponencial						
	Escenario - Simulación sobre market share con crecimiento alto					
MK Share	14%	18%	21%	30%	40%	50%
Ventas	3.630.157	4.667.345	5.445.236	7.778.908	10.371.877	12.964.847
Costo de ventas	(2.298.462)	(2.955.165)	(3.447.693)	(4.925.275)	(6.567.034)	(8.208.792)
Margen de contribución	1.331.695	1.712.180	1.997.543	2.853.633	3.804.844	4.756.055
Utilidad sobre ventas	176.618	236.978	320.037	519.427	775.544	1.073.148
Margen de utilidad	4,9%	5%	6%	7%	7%	8%
Flujo de Caja libre para la empresa						
Período	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Resultados proyectados USD		236.978	320.037	519.427	775.544	1.073.148
Intereses		18.547	14.643	10.738	6.833	2.929
Amortización		231.745	231.745	231.745	231.745	231.745
Incobrables		37.339	43.562	62.231	82.975	103.719
Resultado operativo		524.609	609.986	824.140	1.097.097	1.411.540
Inversión en capital del trabajo	(50.000)	(151.277)	(149.179)	(45.314)	(230.698)	(316.261)
Inversión en activo fijo	(1.158.723)			(200.000)		
Flujo de Fondos libres de caja para la empresa	(1.208.723)	373.332	460.806	578.826	866.399	1.095.280
TIR	37,3%					
VAN	930.128					

Anexo 20 – Pauta de entrevista referentes del Gobierno

1. ¿Encuentra que esta idea contribuye a solucionar alguna problemática actual y alguna preocupación de la *institución*?
2. ¿Qué tipo de iniciativas existen hoy en día para atacar esos desafíos?
3. ¿Puede ayudar a la implementación de alguna política pública?
4. ¿Qué es lo que buscan para dar accesibilidad geográfica y de precios a los más necesitados?
5. ¿Cómo hacen seguimiento y control de este tipo de iniciativas?
6. ¿Cuál es el gasto mensual que se le asigna a cada familia para este tipo de fin?
7. ¿A cuántas personas intentan llegar con este tipo de iniciativas?
8. ¿Qué tipo de oportunidades y amenazas le parecen que existe para nuestros proyecto?
9. ¿Cuál le parece que puedan ser los puntos de venta?
10. ¿Cuáles le parece que son las principales debilidades? ¿Por qué?
11. En este contexto, ¿ve viable que se pueda incluir en las máquinas como medio de pago la tarjeta TUS?
12. ¿Se le ocurre a que fondos (dentro del plan de gobierno o de un organismo internacional) podemos aplicar para financiar el proyecto?

Anexo 21 – Pauta de entrevista a almaceneros

Nos presentamos, le damos el contexto al entrevistado y presentamos la idea

1. En el caso de los siguientes alimentos que marcas comercializan y en qué tipos de envases:
 - Azúcar
 - Arroz
 - Yerba
 - Fideos
 - Galletas
2. ¿Con que regularidad realizan las compras a sus proveedores? ¿Para estos alimentos los proveedores coinciden?
3. ¿Comercializan alimentos en forma fraccionada? ¿Cuáles?
4. ¿En qué entorno de margen de ganancia se encuentran estos productos?
5. ¿Han manejado la posibilidad de adherirse al Mides? ¿Por qué no?
6. ¿Estaría interesado en formar parte de este proyecto? ¿Por qué?

	MARCAS CONSUMIDAS	TIPO DE ENVASES	REGULARIDAD DDE COMPRA	¿LOS PROVEEDORES COINCIDEN?	¿QUE ALIMENTOS FRACCIONAN ?	¿EN QUE ENTORNO DE GANANCIA SE ENCUENTRAN?
AZUCAR						
ARROZ						
YERBA						
FIDEOS						
LEGUMBRES (POROTOS Y LENTEJAS)						

Observaciones:

Anexo 22 – Pauta de entrevista al público objetivo

¿Cuántas personas viven en tu casa?

En tu casa, ¿alguien tiene celular?

- Si, cuántos?
- No

¿Alguien tiene ceibalita?

- Si, cuántos?
- No

¿En dónde realizan las compras de alimentos regularmente?

- Almacenes de barrio
- Supermercados grandes

¿Cómo compras azúcar, arroz, yerba, fideos o legumbres?

- Envasado
- Suelto

¿Tenés idea de cuánto compras de los siguientes productos?

- Arroz
- Azúcar
- Fideos
- Yerba
- Galletas

Si compra fraccionado ¿Cómo te parece que es el precio de los alimentos fraccionados?

- Igual que el envasado
- Más caro que el envasado
- Más barato que el envasado

