

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL



Escuela de Postgrado en Administración de Empresas

Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de
Magister en Administración de Empresas

PROYECTO DE GRADUACION:
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACION
DE UN SUPERMERCADO A DOMICILIO EN LA
CIUDAD DE GUAYAQUIL

AUTORES: GLADYS VILLAMAR CASTILLO
PETER CEPEDA COBOS
CARLOS GARCIA PONCE

DIRECTOR: ING. WILLIAM LOYOLA

Guayaquil - Ecuador
Marzo - 2007



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL



**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS**

**MAESTRIA EJECUTIVA EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCION DEL TITULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE GRADUACION:
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACION
DE UN SUPERMERCADO A DOMICILIO EN LA
CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**AUTORES: GLADYS VILLAMAR CASTILLO
 PETER CEPEDA COBOS
 CARLOS GARCIA PONCE**

DIRECTOR: ING. WILLIAM LOYOLA

**GUAYAQUIL-ECUADOR
MARZO - 2007**

AGRADECIMIENTOS

A Nuestro Padre Celestial y Nuestra Madre Santísima, que con su aliento espiritual nos proporcionaron las fuerzas, tolerancia y salud necesaria para que culmináramos este trabajo dentro de los lineamientos fijados

A nuestras familias: esposa(o), hijos, padres, quienes con su constante amor, apoyo, paciencia y comprensión nos ayudaron a que esta etapa de preparación académica tuviera el éxito esperado.

Al Ing. William Loyola, tutor de este proyecto por darnos la guía, el apoyo y las facilidades para poderlo culminar según las expectativas planteadas.

Al grupo de Docentes de la ESPAE que de una manera sabia y generosa nos transmitieron sus conocimientos y experiencias las cuales fortalecieron nuestras habilidades para desempeñarnos idóneamente en el ámbito profesional.

DEDICATORIA

A mi esposa y mis dos pequeños hijos, quienes con su apoyo paciente y comprensivo me dieron las fuerzas para sacar adelante este proyecto y quienes con la ayuda de Dios, serán los bendecidos por el esfuerzo realizado en esta etapa académica, al permitirme quitarles gran parte de su tiempo para cumplir la meta propuesta.

Carlos García Ponce.

A Dios, quien con su protección divina me ha permitido culminar una etapa más de mi vida; a mi esposo por su amor, comprensión y apoyo; a mis hijos Galo Andrés y Enrique Alberto, por ser las raíces que me permiten cosechar y disfrutar estos frutos y a todos quienes aportaron de alguna manera para lograr este objetivo.

Gladys Villamar Castillo

A mis padres, esposa, hijas, hermanos, amigos, maestros, por sus apoyos incondicionales, paciencia y comprensión. Han sido mis fuentes de inspiración y el soporte de mis fortalezas. Gracias a todos Uds. he superado con éxito una barrera más en el reto de mi preparación académica.

Mil gracias y que Dios los bendiga

Peter Cepeda Cobos

CERTIFICADO DE SUSTENTACION

PROYECTO DE GRADUACION PARA LA OBTENCION DEL TITULO DE MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En Guayaquil, a los 2 días del mes de Marzo del 2007, en el Auditórium de la Escuela de Postgrado en Administración de Empresas de la Escuela Superior Politécnica del Litoral ESPAE – ESPOL, sustentaron el:

"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UN SUPERMERCADO A DOMICILIO EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL"

Los Señores:

- **Gladys Villamar Castillo**
- **Peter Cepeda Cobos**
- **Carlos García Ponce**

Actuaron como miembros del jurado las siguientes personas:

- Dra. Regina Zambrano
- Econ. Jackeline Mejía

Para constancia de lo actuado firman abajo los presentes:

Se adjuntas Actas de Calificación

DECLARACION EXPRESA

La responsabilidad del contenido, aplicación e implementación de este Proyecto de Graduación nos corresponde exclusivamente.

Peter Cepeda Cobos

Gladys Villamar Castillo

Carlos García Ponce

INDICE GENERAL DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	1
SÍNTESIS GENERAL DEL PROYECTO.....	4
ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE LOS SUPERMERCADOS EN ECUADOR	14
CAPITULO 1.- GENERALIDADES DEL SECTOR.....	17
1.1. Introducción.	17
1.2. Call Centers: evolución y aplicación al modelo.....	18
1.3. Customer Relationship Management (C.R.M.): Enfoque centrado en el cliente.	20
1.4. Comercio electrónico: entorno global.	23
1.5. Los supermercados en el mundo.	24
1.6. Entorno macroeconómico del Ecuador.	24
1.7. Característica del sector	25
1.8. Crecimiento en los sectores productivos.	26
1.9. Balanza Comercial.	28
1.10. Percepción sobre la economía ecuatoriana.	29
1.11. Supermercados tradicionales en Ecuador.	30
1.11.1. Principales cadenas de supermercados.	33
1.12. El supermercado a domicilio concebido para el mercado ecuatoriano.....	34
1.13. Principales factores considerados para implementar en Guayaquil.	36
1.13.1. Población económica y tasas de desempleo actuales.	37
1.13.2. Canasta familiar y su comparativo en las ciudades.....	39
1.14. Conclusiones.....	41
CAPITULO 2.- GENERALIDADES DEL PROYECTO	43
2.1. Introducción.	43
2.2. Identificando la necesidad en el mercado.....	43
2.3. Planteando la empresa y los objetivos del plan de negocios.	44
2.4. Marco Estratégico.	46
2.4.1. Misión y Visión.	46
2.4.2. Valores filosóficos, éticos y morales del grupo empresarial.	46
2.4.3. Estrategia comercial del negocio.....	47
2.4.4. Grupos de interés.	49
2.5. Esquema funcional del negocio.....	50
2.6. Características y justificativos del proyecto.	52
2.6.1. Principales características del proyecto.	52
2.6.2. Justificativos para emprender el proyecto.	53
2.7. Factores críticos de éxito del proyecto.....	53
2.8. Productos y servicios.	56
2.9. Principales variables económicas.	57
CAPITULO 3.- ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL	58
3.1. Introducción.	58
3.2. Definición de la industria.	58
3.3. Estado del sector industrial.....	58
3.4. Integrantes de la industria.....	58
3.4.1. Estrategias de operación de los integrantes.	60
3.4.2. Participación de mercado.....	66
3.5. Principales productos, proveedores y canales en la industria.	67
3.6. Socios estratégicos y otros competidores.....	70
3.6.1. Socios estratégicos.	70
3.6.2. Competidores.....	71
3.7. Ciclo de vida de la industria.	72
3.8. El mercado de comercio electrónico en Ecuador y la región.....	72
3.9. Análisis de las fuerzas competitivas según Porter.	74

3.9.1.	Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes.	74
3.9.2.	Amenaza de servicios sustitutos.	76
3.9.3.	Poder de negociación de los compradores.	77
3.9.4.	Poder de negociación de los proveedores.	78
3.9.5.	Amenaza por el ingreso de competidores potenciales.	79
3.10.	Conclusiones.	82
CAPITULO 4.- CADENA DE VALOR Y ANÁLISIS F.O.D.A.		85
4.1.	Introducción.	85
4.2.	Actividades Primarias.	85
4.3.	Actividades de Apoyo.	87
4.4.	Fortalezas y Debilidades de la Empresa.	88
4.4.1.	Fortalezas.	88
4.4.2.	Debilidades.	89
4.5.	Oportunidades y Amenazas del Entorno.	90
4.5.1.	Oportunidades.	90
4.5.2.	Amenazas.	90
4.6.	Conclusiones.	92
CAPITULO 5.- INVESTIGACION DE MERCADO		93
5.1.	Antecedentes.	93
5.2.	Definición de Objetivos.	93
5.2.1.	Objetivos Generales.	93
5.2.2.	Objetivos Específicos.	93
5.3.	Area geográfica y universo.	94
5.4.	Metodología.	94
5.5.	Grupos de enfoque.	94
5.6.	Entrevistas.	97
5.7.	Clientes y consumidores.	98
5.8.	Principales competidores en Guayaquil.	99
5.8.1.	Política comercial de las cadenas de supermercados líderes.	100
5.8.2.	Tamaño del mercado.	101
5.8.3.	Grandes superficies.	102
5.9.	Resultados de las encuestas.	102
5.9.1.	Tendencias de compra actuales.	102
5.9.2.	Preferencias de compra bajo el concepto del proyecto.	103
5.9.3.	Opiniones.	103
5.9.4.	Participación de familias en los patrones de consumo.	105
5.9.5.	Factores que afectan los patrones de compra.	106
5.9.6.	Factores que afectan el consumo.	106
5.10.	Conclusiones.	108
CAPITULO 6.- PLAN DE MARKETING		110
6.1.	Introducción.	110
6.2.	Definición de objetivos.	110
6.2.1.	Objetivos generales.	110
6.2.2.	Objetivos específicos.	111
6.3.	Adaptación del Producto-Servicio.	112
6.4.	Marketing-Mix.	112
6.4.1.	Plaza.	112
6.4.2.	Producto.	112
6.4.3.	Promoción.	115
6.4.4.	Precio.	116
6.5.	Marketing Relacional.	117
6.5.1.	Clientes.	118
6.5.2.	Características.	119
6.5.3.	C.R.M. Marketing.	119
6.5.4.	Comunicación.	120
6.5.5.	Comercialización.	122
6.6.	Desarrollo de estrategias.	123
6.6.1.	Estrategia de provisión.	123
6.6.2.	Estrategia de precios.	124

6.6.3.	Estrategias de ventas.....	124
6.6.4.	Estrategias de promoción.	125
6.6.5.	Estrategias de distribución.	126
6.6.6.	Estrategias de servicios.	129
6.7.	Presupuestos financieros proformas para el Plan de Marketing.	130
6.8.	Necesidades de Recursos.....	130
6.9.	Conclusiones.....	132

CAPITULO 7.- ANÁLISIS TECNICO 134

7.1.	Introducción.	134
7.2.	Análisis del Servicio.	134
7.2.1.	Recursos requeridos.....	134
7.2.2.	Especificación del servicio.	135
7.2.3.	Materia Prima Básica.....	135
7.2.4.	Condiciones de operación.	135
7.2.5.	Diagrama de flujo básico del negocio.	135
7.2.6.	Consumo unitario de materia prima, insumo y servicios.	135
7.2.7.	Tratamiento de los desperdicios.....	136
7.2.8.	Política de inventarios.	136
7.3.	Aspectos físicos del servicio.	137
7.3.1.	Ubicación.....	137
7.3.2.	Facilidad de servicios básicos.	138
7.3.3.	Transportes.	139
7.3.4.	Situación laboral de la zona.	139
7.3.5.	Tipos de Construcciones.	139
7.3.6.	Servicios Especiales.	139
7.3.7.	Vías de acceso.	139
7.4.	Aspectos virtuales del negocio.....	139
7.4.1.	Alcance del servicio.....	139
7.4.2.	Componentes virtuales del negocio.	140
7.4.3.	Limitaciones tecnológicas en el país.	140
7.4.4.	Limitaciones conductuales del consumidor.	141
7.4.5.	Contactos con proveedores de tecnología.	141
7.4.6.	Adaptación del portal transaccional en nuestro medio.	141
7.5.	Equipos, maquinaria y áreas funcionales.	142
7.5.1.	Alcance del Servicio.	142
7.5.2.	Tipos de equipos y maquinarias.	142
7.5.3.	Áreas Funcionales.....	143
7.6.	Diagrama de flujo operativo.....	143
7.7.	Distribución de la planta.....	143
7.8.	Plan de Producción.	143
7.8.1.	Plan de Consumo.....	143
7.8.2.	Planes de Abastecimiento, Operación y Contingencias.	146
7.9.	Sistemas de Control.....	146

CAPITULO 8.- ASPECTOS ADMINISTRATIVOS..... 147

8.1.	Introducción.	147
8.2.	Estructura de la Organización.....	147
8.3.	Gerencias y funciones.	150
8.4.	Organizaciones de apoyo y tercerización.	152
8.5.	Controles administrativos y de seguridad.....	152
8.6.	Política de aseguramiento.....	153

CAPITULO 9.- ASPECTOS LEGALES, AMBIENTALES Y SOCIALES..... 154

9.1.	Introducción.	154
9.2.	Aspectos Legales.....	154
9.2.1.	Tipo de Sociedad.	154
9.2.2.	Procedimiento para conformar la sociedad.	155
9.2.3.	Implicaciones tributarias, comerciales y laborales asociadas.....	157
9.2.4.	Normas y procedimientos sobre la comercialización de productos.	157
9.2.5.	Leyes especiales a su actividad económica.....	157
9.3.	Aspectos de legislación urbana.....	157

9.3.1.	Reglamentación urbana para el funcionamiento del negocio.	157
9.3.2.	Trámites y permisos antes los organismos de gobierno.	157
9.3.3.	Manejos legales de materias primas o productos terminados.	157
9.3.4.	Régimen de importación y exportación.	158
9.4.	Aspectos Ambientales.	158
9.4.1.	Impacto al ambiente.	158
9.4.2.	Normas de aplicación en procedimientos operativos.	158
9.4.3.	Mecanismos de higiene y seguridad industrial.	160
9.5.	Aspectos Sociales.	160
9.5.1.	Impacto de la empresa en el ámbito social.	160
9.5.2.	Opinión de la comunidad.	161
9.5.3.	Valor agregado que se ofrece a la comunidad.	161
9.5.4.	Valor agregado que demanda la empresa.	162
CAPITULO 10.- ANÁLISIS TECNOLÓGICO.....		163
10.1.	Introducción.	163
10.2.	C.R.M.: Aspectos tecnológicos que apoyan el negocio.	163
10.3.	Front-Office: Pagina web y portal transaccional.	166
10.4.	Back-Office: Sistemas de Administración de Ventas al Detalle (Retail Management Systems – R.M.S.).	167
10.4.1.	Alcance y criterios de evaluación para adquirirlos.	167
10.5.	Beneficios al usar el portal transaccional y los R.M.S.	168
10.6.	Costos de Implementación.	169
10.7.	Conclusiones.	171
CAPITULO 11.- ANÁLISIS ECONOMICO.....		173
11.1.	Introducción.	173
11.2.	Inversión en Activos Fijos y Capital de Trabajo.	173
11.3.	Composición del Presupuesto.	177
11.3.1.	Presupuesto de Ingresos.	177
11.3.2.	Presupuesto de Gastos.	179
11.3.3.	Presupuesto Tributario.	179
11.4.	Flujo de Caja.	179
11.5.	Estado de Pérdidas y Ganancias.	184
11.6.	Análisis de Riesgo.	184
11.6.1.	Riesgo de Mercado.	184
11.6.2.	Riesgo Técnico.	185
11.6.3.	Riesgo Económico.	186
11.7.	Evaluación Económica del Proyecto.	187
11.7.1.	Tasa Mínima Aceptada de Retorno (TMAR).	187
11.7.2.	Valor Presente Neto (VPN).	188
11.7.3.	Tasa Interna de Rendimiento (TIR).	189
11.8.	Análisis de Sensibilidad.	189
11.8.1.	Disminución de las Ventas en diferentes niveles.	190
11.8.2.	Disminución de las frecuencias de compras.	190
11.8.3.	Incremento de todos los gastos en diferentes niveles.	191
11.8.4.	Disminución del porcentaje de comisión (ingresos por comisión).	191
11.8.5.	Disminución de las ventas y crecimiento de los gastos.	191
11.8.6.	Disminución de las ventas y comisiones (ingresos).	192
11.8.7.	Disminución de las ventas y frecuencias de compras.	192
11.8.8.	Disminución de las ventas y el promedio de compras.	193
11.8.9.	Disminución de las frecuencias de compras y comisiones.	193
CONCLUSIONES.....		194
ANEXOS.....		205
GLOSARIO DE TERMINOS.....		236
BIBLIOGRAFÍAS Y REFERENCIAS.....		240

RESUMEN EJECUTIVO

En Ecuador la industria de los supermercados se caracteriza por una transición de conductas oligopólicas del tipo represivo a un mercado con ligera tendencia a la variedad de membresía; este reciente escenario entabla presiones a los actores para planificar una estrategia comercial de cara a la nueva realidad. En general, la industria gira alrededor de una estrategia de costos, apalancada en el poder negociador sobre proveedores y en el control de los espacios comerciales. Sólo en un caso importante se identifica una estrategia de diferenciación mediante locales con mejor ambientación. En esta industria los márgenes comerciales oscilan de manera amplia entre el 10% y el 40%. Estas altas cifras explican el gran interés por parte de los actuales actores, de seguir invirtiendo en este mercado, en gran parte debido a su exceso de liquidez producto de estos márgenes. La orientación luce justificada, si más aún se considera que la industria mueve más de US\$ 1,200 millones en ventas al año, según cifras de la Superintendencia de Compañías del año 2005.

El modelo de negocios para un "Supermercado a Domicilio" planteado en este proyecto se diferencia del modelo de supermercado tradicional precisamente por los componentes y estrategias que permiten al cliente realizar la compra de sus víveres y otros artículos para el hogar utilizando medios como:

- El teléfono, principal herramienta de contacto.
- La fuerza de venta personalizada, que plantea la visita de vendedores al domicilio del cliente para la toma de sus pedidos; y
- El portal transaccional para la realización de la compra a través de Internet.

Junto a estrategias promocionales y comerciales que fortalezcan las relaciones con los clientes y proveedores, utilizando herramientas tales como el Contact Center (Call Center) integrado a Sistemas de Administración de la Relación con el Cliente (C.R.M.) los cuales permiten potenciar la estrategia comercial y el marketing relacional por ejemplo. Este concepto permitirá brindar al cliente, además de las líneas de productos propios de un supermercado, valores agregados como ahorro en tiempo, dinero y esfuerzo, además de seguridad en la compra y entrega oportuna al llevar sus pedidos al lugar que prefiera.

La implementación del proyecto se la ha dividido en dos fases: Pre-Operativa, que comprende los 12 primeros meses luego de la aprobación del proyecto, etapa que es utilizada para la preparación y puesta en marcha del negocio; y Operativa, que cubre el período base de las proyecciones del proyecto y comprende el tiempo de vida operativa y financiera del mismo. Su contenido presupuestario ha sido preparado en base al 7,7% de participación estimada en el mercado objetivo (247.000 clientes).

Para la evaluación económica del proyecto se ha utilizado la metodología del Valor Presente Neto (VPN) sobre los Flujos de Caja proyectados y la Tasa Interna de Retorno (TIR), contemplados en un horizonte de 10 años. Adicionalmente para comprobar la resistencia del proyecto en los resultados financieros, se han realizado análisis de sensibilidad de las variables críticas (a diferentes niveles de

cambios), disminuyendo por ejemplo las "Ventas" (al reducir el número de clientes), la "Frecuencia de Compra Mensual (no. de veces de compra)", el "Porcentaje de Comisión por Ventas (%)" cobrado a los proveedores o el "Valor Promedio de Compra (US\$)" e incrementando los niveles de "Gastos". Además se han experimentado con cambios a otras combinaciones de variables para sensibilizarlo aún más.

La inversión inicial del proyecto es de 1'175,412 (un millón setenta y cinco mil cuatrocientos doce dólares americanos), repartida de acuerdo a la estructura de inversión que la conforman dos grupos importantes de Accionistas:

1. Accionistas Fundadores, integrado por:
 - Accionistas Mentalizadores: 30%
 - Accionistas "Know How" que conocen las operaciones en los supermercados: 21%
2. Otros Accionistas que se adhieren al proyecto, sean personas o empresas que se muestren interesadas en invertir en un rango amplio de valores accionarios: hasta 49%

Las proyecciones de ventas parten de un volumen de 600 clientes en el primer mes de operaciones y persiguen el objetivo planteado de alcanzar progresivamente 20.000 clientes hasta el segundo año de operaciones (mes 15) a un crecimiento anual en ventas estimado en 5%, que se establece para los 10 años analizados; por esto son fundamentales los factores "tiempo" y "estrategia de marketing y ventas" en la implementación del proyecto. Para el primer año los ingresos acumulados proyectados ascienden a US\$ 2'467,269 y las proyecciones de gastos acumulados se estiman en US\$ 1'658,592, estableciéndose a partir de este, un crecimiento anual del 5% en ambos rubros por efecto de la inflación.

La inversión se recuperará a mediados del segundo año de operaciones y al año 10 de operación, el flujo de caja acumulado total será de US\$ 28'922,793.

El nivel de ventas (US\$) que permitirá al negocio revertir los flujos de caja negativos es de aproximadamente US\$ 875,000, que se alcanzan en el sexto (6) mes (asumiendo una factura de consumo promedio de US\$ 50 y frecuencia de compra de 2,5 veces al mes). Precisamente a partir de este mes (6) se alcanza la máxima necesidad de fondos (Capital de Trabajo máximo requerido) por un valor de US\$ 264,295 y a partir de aquí la operación genera flujos de caja positivos, llegando al finalizar el primer año a un valor acumulado positivo de US\$ 432,839, gran parte debido al bajo grado de apalancamiento operativo que se gestiona (al tener costos fijos bajos).

El Estado de Resultados Proyectado para el primer año de operaciones indica valores optimistas si usamos parámetros de valores promedio, aún cuando el concepto de negocio es nuevo, ya que solo presenta pérdidas acumuladas durante los primeros cuatro meses por un valor acumulado de US\$ 72,424 (por apalancamiento operativo). A partir del quinto (5) mes el negocio genera utilidades y al finalizar el primer año estas llegan a US\$ 571,116 debido a ingresos por US\$ 2'467,269 para el mismo periodo, generando un margen de utilidad neta del 23%. La utilidad e ingresos acumulados al finalizar el año 10 es de US\$ 27'434,900 y US\$ 71'514,238 respectivamente, generando un

margen de utilidad neta acumulada del 38%.

Considerando la inversión inicial por US\$ 1'175,412 y la "Tasa Mínima Aceptada de Retorno (TMAR)" calculada en un 16%, y al descontar el flujo de caja neto generado para los 10 años de proyección, se obtiene un Valor Presente Neto (VPN) de US\$ 10'829,757, cifra que permite estimar que el proyecto generará valor a las inversiones realizadas y al patrimonio de la empresa, obteniendo un retorno de la inversión en relación al VPN de 921%. Confirma la viabilidad económica del proyecto, la Tasa Interna de Retorno (TIR) generada del 114,97%, muy superior a la TMAR (16%), concluyendo que la inversión planteada es rentable y supera todas las expectativas que los inversionistas tengan ante un negocio de riesgo calculable.

Los resultados del análisis de sensibilidad al propiciar fluctuaciones en las variables críticas como "Ventas" o "Promedio de Compra en US\$", por ejemplo, denotan la alta resistencia del proyecto a situaciones adversas (que en determinadas situaciones adversas pueden ocurrir) obteniendo a pesar de estas, resultados financieros muy favorables.

Uno de los principales factores para obtener estos resultados es la estrategia de bajos niveles de inversión y el apalancamiento operativo (por costos fijos relativamente bajos) que se incurren, denotados principalmente por:

- La adquisición de la estructura física para la operación del negocio a través de crédito a 10 años (aunque el alquiler es una alternativa viable).
- La consignación de los productos a comercializar (generando necesidades de capital relativamente bajas); y
- La tercerización de los servicios de operación y apoyo (transporte, equipos, maquinaria, contratación de personal operativo, legalizaciones, limpieza, etc.) y otras infraestructuras tecnológicas.

SÍNTESIS GENERAL DEL PROYECTO

Entorno

Cifras del INEC a nivel nacional señalan que por cada 220.000 habitantes hay un supermercado y las clases económicas media-alta (alrededor del 20% de la población, más de 2,6 millones de habitantes) normalmente se dirigen a estos establecimientos. Este sector es el principal mercado objetivo de las cadenas líderes de esta industria: el Grupo La Favorita (Supermaxi, Megamaxi, AKI), Importadora El Rosado (Mi Comisariato, Hipermarket, Rio Store) y Tiendas Industriales Asociadas TIA (TIA, MultIAhorro), las cuales co-existen junto con otras que también mantienen una participación interesante como Santa Isabel y Santa María (segundo grupo) además de unas cuantas más pequeñas como Avícola Fernández, Supermercados de Carnes La Española, EconoMarket y El Conquistador (tercer grupo).

Los integrantes del grupo líder aplican generalmente y desde hace más de 15 años, estrategias comerciales similares: grandes áreas, crecimiento en la variedad y calidad de productos, en un ambiente limpio, tarjetas de afiliación para descuentos, precios comparativos, expansión física de establecimientos existentes y finalmente instalación de nuevos establecimientos en zonas no comercialmente céntricas y en pequeñas ciudades antes no consideradas para este tipo de negocio, pero definitivamente más cercanas al consumidor. Esta última práctica en la fórmula comercial ha provocado un cierto nivel de tensión entre los participantes de la industria, en especial si se considera que la fórmula permite un mayor margen por medio de otros ingresos por nuevos servicios ofertados. El segundo y tercer grupo de establecimientos aplica sin embargo, estrategias de comercialización, marketing y expansión más prudentes, apalancadas en muchos de los casos, por la especialidad de los productos que venden, enfocando nichos de mercados específicos y sin mostrar una abierta competencia con los líderes, lo que les ha permitido sostenerse sin mayores complicaciones en esta industria tan agitada.

Debido a estos comportamientos, algunas cadenas han variado sus alternativas de crecimiento llevándolas a ofrecer servicios adicionales para el cliente. En este contexto, en el 2006 se han visto estrategias como las de brindar al cliente el servicio de transporte por medio de rutas que cubren avenidas principales e incluso el servicio de transporte desde el establecimiento hasta la puerta de la vivienda del cliente. En otro caso por ejemplo, como una fórmula comercial aparentemente inconsistente, en un local se exige la presentación de tarjetas de afiliación para otorgar el descuento pero no se lo hace en otro de la misma cadena localizado a menos de 4 Km. de distancia del primero, brindándole el mismo descuento como si la presentara. Este último comportamiento sólo se entiende, de manera parcial, al considerar la influencia que tiene el establecimiento en la zona, a la presencia de un competidor a menos de 100 metros y a la decisión de seguir marcando la diferencia como líder en la industria.

Sin embargo, puede afirmarse que ninguno de estos grupos realiza apuestas abiertas, al menos visibles, en fórmulas de crecimiento del negocio a través de servicios de atención personalizada,

autoservicios a domicilio o la utilización de tecnológicas especializadas como e-commerce, por ejemplo. De este último aspecto Supermaxi solo cuenta con una página web netamente informativa, Mi Comisariato no la posee y Santa Isabel presenta un mensaje de "en construcción" en su web site. Pero hasta allí llegan estos esfuerzos.

Modelo del Negocio

Considerando este entorno y partiendo del hecho de que por las diferentes presiones de un mundo globalizado como el actual, en que se ven sujetas las personas, que tienen entre sus principales prioridades optimizar tiempo o dinero, intentándolo cotidianamente hacerlo sin perjudicar actividades más apreciadas como las realizadas para la familia, el descanso o la atención de la salud, aprovechándolo de otras actividades no tan apreciadas, como la compra de víveres en los supermercados por ejemplo; observamos de esto una oportunidad de negocio ofreciéndole al consumidor la disponibilidad y acceso a un nuevo servicio, con la propuesta de un **"Supermercado a Domicilio"** que le permita realizar la compra de sus víveres y otros artículos para el hogar, utilizando medios como el teléfono o la fuerza de venta personalizada y otros como el portal transaccional para ventas en Internet, fortalecidos con estrategias promocionales y comerciales que además de ofrecer los productos de un supermercado tradicional, le proporcione valores agregados como ahorro en tiempo, dinero y esfuerzo, además de otros como seguridad en la compra y entrega oportuna en el lugar de su preferencia.

Otros incentivos que son tomados en cuenta para implementar este proyecto incluyen:

- El crecimiento de los canales comerciales y la variedad de redes de contacto en la industria (multiplicidad de proveedores, grandes mayoristas, importadores y distribuidores, etc.).
- El potencial comercial en la zona geográfica y el mercado escogido.
- La implementación de nuevas redes de comunicación, inalámbricas y convencionales ofrecidas por las empresas telefónicas, las cuales ofrecen una gran oportunidad para fortalecer la cadena de valor del negocio.
- El "Know How" que se encuentra a disposición de todos (efecto Globalización e Internet) como las técnicas de comercialización, logística y tecnología utilizadas en la operatividad de los supermercados.
- La aplicación y experiencias de éxito en otros modelos de negocio que han utilizado estrategias orientadas a la Administración de la Relación con el Cliente (C.R.M.) con Call Centers integrados para manejar el contacto con el cliente.
- La masificación de Internet, lenta pero progresiva y firme en el país.

El modelo de negocio se fundamenta en los siguientes factores críticos de éxito:

- Relación comercial "socio-estratégica" de largo plazo que será prioritario mantener con el "Proveedor de Productos", que permitirá sostener el negocio a través de un concepto "ganar-ganar" basado en :
 - Trato preferencial de colocación y promoción de sus productos para incrementar ventas, que tendrá un costo medido por el valor de una "alícuota de concesión" (se pagará una sola vez

por entrada al negocio) y un “porcentaje de comisión por ventas”.

- Plazos de pago a proveedores de productos (exclusivos para la venta) menores a los de la industria: a partir de los ocho días posteriores al pago de la venta.
- Esquema de consignación de productos, que no genera costos de compra.
- Estrategias comerciales y promocionales que fortalecen las relaciones con los clientes y proveedores, utilizando herramientas como:
 - Gestión de la Administración de la Relación con el Cliente (Customer Relationship Management C.R.M. por sus siglas en inglés) que permite a la empresa disponer de una arquitectura para ofrecer servicio personalizado, con aplicaciones de contacto masivo tanto en el servicio de venta como el de post-venta y constituir una base de conocimientos para establecer patrones de compra, perfiles de clientes, gustos, frecuencias o preferencias de productos, entre otros; utilizados para armar nuevas estrategias empresariales.
 - Call Center con un número 1-800 (integrado al C.R.M) para el tratamiento de los pedidos por medios telefónicos y el manejo de la logística de interacción con el cliente. Utilizado además para las estrategias de telemarketing.
 - Portal Transaccional en Internet, para las compras, pagos y transacciones on-line (e-commerce) que permite la virtualización del negocio. Será instalado progresivamente y a medida que las condiciones comerciales y tecnológicas del medio lo permitan. Esta herramienta proyecta un gran alcance del negocio para los siguientes años si la orientamos, además del consumidor del mercado local, al que reside en el exterior del país.
- Fuerza de Ventas dedicada al esfuerzo de masificar el concepto de compras planificadas y pedidos realizados en el domicilio del cliente.
- Estructura de costos, apalancada en los siguientes aspectos:
 - Financiamiento de la infraestructura física (adquirida a 10 años plazo)
 - Consignación de productos que no genera “costos de stock de inventarios de largos períodos”.
 - Traslado de actividades de soporte del negocio a empresas especializadas a las cuales se tercerizarán servicios como: transporte para la entrega de productos, limpieza, legalizaciones, estudios de satisfacción, contratación de personal operativo.Lo cual generará precios competitivos y servicios agregados que serán trasladados al cliente en forma de calidad, entrega oportuna a domicilio, promociones, cupones de descuento, tecnología a su servicio, etc.
- Adopción del “Know How” en los procesos de la cadena de valor del negocio como: relaciones con los proveedores, planificación de la logística de provisión y almacenamiento, tratamiento y tiempos de perecibilidad de productos, manejo de la cadena de frío, precios y costos de productos en la industria, normas de calidad, tiempos de entrega estándares por zonas geográficas, facturación y plazos de crédito, formas y plazos de pago a proveedores y cobro a clientes, implementación de bases de datos de conocimiento de clientes y proveedores para la toma de decisiones y el tratamiento de las relaciones con los demás actores del mercado: distribuidores, importadores, mayoristas y competidores.
- Gestión Estratégica de Marketing y Ventas orientada al cliente, enfocada en la misión y visión de la estrategia corporativa y comercial, que integre las metodologías y herramientas disponibles e

influya en la predisposición del consumidor para realizar cambios en su hábito de compra.

- Procesos logísticos, operativos, administrativos y financieros integrados al enfoque del negocio, con orientación al cliente, calidad de los procesos y mejora continua, alineadas a las expectativas económicas de los accionistas.
- Aplicación de los bloques genéricos de la administración estratégica: Innovación y Capacidad para Satisfacer al Cliente, que nos permitirá crear habilidades distintivas como conocer los gustos y preferencias de compra del cliente o el grado de satisfacción que perciben de nuestro servicio, lo que generará ventajas competitivas ante los actores de esta industria.
- Otras variables que influyen en la implementación del negocio, tales como:
 - El número de proveedores estratégicos necesarios para estabilizar el flujo de efectivo.
 - El número de familias captadas y la frecuencia de compra (número de pedidos mensuales) para alcanzar el punto de equilibrio en las operaciones y las ventas óptimas esperadas.
 - El valor promedio en dólares (US\$) de la compra realizada por cada familia.
 - El nivel de comisión por ventas que se pactará con el proveedor por brindarle a sus productos un trato preferencial.
 - El equilibrio en los diferentes rubros de gastos por incurrir en la operativa del negocio.
 - El excelente estado y calidad de los productos, acompañado de entregas completas, puntuales y de plazos de entrega cortos.
 - La diversidad de marcas y productos ofrecidos hasta llegar a una oferta comparable a la de los supermercados tradicionales.
 - La tecnología de hardware y software apropiada para el negocio, escalable y flexible al crecimiento.
 - Si la opción e-commerce (Internet) se vuelve prioritaria, variables como accesibilidad al servicio de Internet que disponga el consumidor, seguridad brindada a los clientes en sus transacciones de pago, telecomunicaciones y anchos de banda apropiados para la estrategia y el marco legal-jurídico reglamentado deben ser seriamente consideradas.

Estudio de Mercado

La decisión de llevar a la práctica esta idea de negocio se apoya en el estudio de mercado realizado en el mes de Mayo del 2006 el cual tuvo como objetivo comprobar la viabilidad del proyecto evaluando la aceptación del concepto "Supermercado a Domicilio" y el potencial interés de la población de las parroquias Tarquí y Ximena en la ciudad de Guayaquil (plaza objetivo del proyecto) en utilizar este servicio de adquisición de productos alimenticios y de uso en el hogar, a través de canales promocionales, relacionales y comerciales como el contact center (Teléfono 1-800) integrado a herramientas que aplican C.R.M., la asistencia personalizada de pedidos asistida por vendedores en el domicilio del cliente (fuerza de venta) y la utilización progresiva de un portal transaccional (Internet).

Se realizaron encuestas personales a una muestra representativa de la población meta, considerando componentes cuantitativos como el número y grupo económico al que pertenecen, las frecuencias y valores promedios de compra ó el método de proyección estadística utilizado. Se incluyen además en

la encuesta, componentes cualitativos a través de preguntas de modalidad abierta que tratan de evidenciar las tendencias de aceptación del modelo de negocio (Teléfono, Fuerza de Venta o Internet), los gustos y preferencias de compra, las cualidades de atracción al comprar en los supermercados y las entrevistas a profundidad a grupos de enfoque.

El tamaño de la muestra se suscribió a 300 personas encuestadas entre los 20 y 50 años de edad de un nivel socio-económico medio-alto domiciliados en los sectores norte y sur de la ciudad. Para evaluar la muestra poblacional se utilizó un grado de confianza del 95% y un margen de error de +/- 5.6%.

Los resultados obtenidos de las encuestas son optimistas y entre las respuestas más significativas se destacan las siguientes:

- Del 100% de los encuestados hay un 73% de aceptación del modelo de negocio con una preferencia de compra distribuida en 43% a través del teléfono, 39% usando Internet y 17% aceptando la visita de un vendedor para realizar sus pedidos.
- 86% de los encuestados están dispuestos a realizar sus compras de manera planificada con preferencia de recibirlas los fines de semanas (viernes, sábado y domingo para un 50% de estos casos).
- Las cualidades de atracción que perciben los clientes al comprar en los supermercados se distribuyen en: servicio de atención que brindan con 15%, comodidad que ofrecen con 24% y muy particularmente la optimización del tiempo con el 37%, para un total del 86%.
- Los valores promedios de compra oscilan entre US\$ 20 y US\$ 80 para el 84% de los encuestados.
- La frecuencia promedio de compra se situó en 2.5 veces por mes.

Adicionalmente se establecieron tres grupos de enfoque cuyo objetivo fue conocer los hábitos de compra planificadas o por impulso, el uso que le dan a las mismas, el lugar donde la adquieren y la percepción que tienen estas personas sobre el servicio que ofrece este modelo y sus diferentes aplicaciones. Cada grupo estuvo conformado por 10 personas oriundas de la ciudad de Guayaquil, de estratos sociales medio y medio-alto:

1. Amas de casa de entre 26 y 35 años que solo realizan compras en los supermercados tradicionales.
2. Jóvenes entre los 18 y 25 años que realizan compras con dinero propio y que son asiduos navegantes de Internet.
3. Adultos entre 26 y 40 años que compran ordinariamente en supermercados y tiendas cercanas a su domicilio.

Se preguntó acerca de la frecuencia con que realizan las compras y de cómo perciben el riesgo de adquirir productos que no vieran en caso de ofrecer un servicio de supermercado a domicilio. A su vez, les presentamos las alternativas de compras (Teléfono, Fuerza de Venta e Internet) que tendrían al elegir sus pedidos y las garantías que dispondrían en la entrega del producto de manera oportuna y cómo ellos esperan que lleguen, más allá de la seguridad y ahorro de tiempo que

involucra el no tener que desplazarse al sitio de expendio para comprar sus víveres.

Los 3 grupos estuvieron de acuerdo en los siguientes aspectos:

- El servicio era muy novedoso y que les ahorraría mucho tiempo si con solo una llamada telefónica dispusieran rápidamente de comida precocida empacada o de un servicio de entrega de víveres crudos pero con una oportuna entrega de la mercancía en el sitio solicitado.
- Los fines de semana normalmente prefieren destinarlos para adquirir sus víveres pero invierten mucho tiempo en el supermercado.
- La compra de víveres debe ser más estandarizada (es decir seguir un patrón de preferencias del cliente permanente).
- El 40% de los miembros del grupo de enfoque manifestó agradecerle la idea de comprar por teléfono y ser atendidos de manera personalizada, mientras que al 20% le pareció interesante la idea de ser visitados por un vendedor pero les gustaría realizar la primera compra con asistencia para confiar en la calidad posterior del producto.
- El 40% restante, manifestó optar por comprar en Internet si se superan ciertas garantías de orden técnico y legal. Sin embargo el 80% del total lo haría a través de parientes o hijos que actualmente sí accedan a Internet, si perciben del mercado y de los organismos de control, mejores referencias en la seguridad del servicio de compras a través de Internet.
- 90% manifiesta que las carnes, frutas, vegetales, jugos y gaseosas por ser perecederos y de alto consumo diario son los productos que más compran cotidianamente.
- El 50% manifiesta que otros productos complementarios que compran con frecuencias periódicas son las sales, condimentos y conservas mientras que el 70% de los entrevistados en este grupo realizan compras de harinas y granos normalmente pasando dos períodos de compras de perecederos.
- Al realizar las compras, el 85% de los entrevistados manifestaron que la compra es planificada ya que hay una frecuencia habitual y periódica de ir al supermercado 2 veces al mes en promedio.
- El 45%, 30% y 8% de los entrevistados dijeron realizar sus compras de víveres en Mi Comisariato, Supermaxi y Santa Isabel respectivamente. El restante 17% sostuvo que hacen sus compras en los supermercados municipales o en las tiendas de su barrio.
- El 100% de los entrevistados dijeron no conocer un modelo de compras a través de atención telefónica, personalizada o de Internet con el servicio de entrega a domicilio en Guayaquil.

Objetivos del Negocio

- Captar del sector geográfico elegido 6,000 clientes durante los primeros 6 meses de operación hasta alcanzar 18,000 en el mes no. 12 de inicio de operaciones optimizando el tiempo estipulado para lograrlo.
- Publicitar y Mercadear para influenciar el cambio en el hábito de compra del cliente, utilizando medios como revistas, catálogos, radio y posiblemente televisión, considerando prudentes estrategias de introducción y difusión del formato, procurando no generar reacciones adversas de la competencia.

- Mantener una penetración de mercado del 35%, sostenida en los 6 primeros meses de operación y del 90% al mes 15, con una cobertura amplia utilizando los medios ya indicados y otros alternativos incluidos en el plan de marketing a implementar.
- Disponer de una oferta de productos del orden de los 1,000 items hasta el sexto mes desde el inicio de operaciones, superando los 3,000 items al final del primer año de operaciones y una oferta de 15,000 items hasta el tercer año de operaciones.
- Alcanzar ingresos aproximados a los US\$ 2'500,000 para el primer año de operaciones con un incremento sostenido del 5% anual.
- Perseguir un estimado en ventas para el primer año de operaciones utilizando los medios aquí propuestos con una distribución del: 44% a través del Contact Center y 17% a través de la Venta Personalizada por Vendedores a Domicilio.
- Implementar progresivamente el portal transaccional con el objetivo de alcanzar 39% del total de ventas esperadas usando este medio para el primer año de operaciones.
- Obtener una rentabilidad del orden del 23% durante el primer año de operaciones y de hasta el 40% al llegar al décimo año.
- Mantener la Necesidad de Flujo de Efectivo para el sexto mes desde inicio de operaciones de aproximadamente US\$ 270,000 y a partir de allí revertir esa cifra hasta el doceavo mes alcanzando un flujo positivo de US\$ 433,000.

Análisis Financiero

Para la evaluación económica del proyecto se ha utilizado la metodología del Valor Presente Neto (VPN) sobre los flujos de caja proyectados y la Tasa Interna de Retorno (TIR) contemplados en un horizonte de 10 años. La implementación del proyecto se la ha dividido en dos fases: Pre-Operativa, que comprende los 12 primeros meses luego de la aprobación del proyecto, etapa que es utilizada para la preparación y puesta en marcha del negocio; y Operativa, que para efecto de las proyecciones financieras se toma desde un primer año en el que se realiza ventas (inicia el mes 13 del calendario general del proyecto). La proyección financiera ha sido enfocada sobre un escenario base optimista cuyas variables son consideradas como aquellas de mayor probabilidad de ocurrencia.

Adicionalmente para comprobar la resistencia del proyecto en los resultados financieros, se han realizado análisis de sensibilidad de las variables críticas (a diferentes niveles de cambios) disminuyendo por ejemplo las "Ventas" (al reducir el número de clientes), la "Frecuencia de Compra Mensual", el "Porcentaje de Comisión por Ventas %" cobrado a los proveedores o el "Valor Promedio de Compra US\$" e incrementando los niveles de "Gastos". Además hemos sido muy rigurosos al especificar valores muy distantes de los niveles esperados, combinando variables tales como disminución en ventas y crecimiento en gastos, disminución en ventas y comisiones, disminución en ventas y promedio de compras y disminución en frecuencia de compras y comisiones.

El objetivo económico más relevante del proyecto consiste en minimizar el tiempo para superar los flujos de caja negativos, tomando en cuenta el apalancamiento operativo que se debe realizar por los costos fijos incurridos para asegurar la calidad del servicio desde el primer día; de aquí la

importancia de una eficaz estrategia de marketing y ventas aplicada desde el inicio de operaciones del negocio.

La inversión inicial del proyecto es de US\$ 1'175.412 repartida de acuerdo a la estructura de inversión que la conforman dos grupos importantes de Accionistas:

1. Accionistas Fundadores integrado por:
 - Accionistas Mentalizadores: 30%.
 - Accionistas "Know How" que conocen las operaciones en los supermercados: 21%.
2. Otros Accionistas que se adhieren al proyecto, sean estas personas o empresas que se muestren interesadas en invertir en un rango amplio de valores accionarios: hasta 49%.

Las proyecciones de ventas parten de un volumen de 600 clientes en el primer mes de operaciones y persiguen el objetivo planteado de alcanzar progresivamente 20.000 clientes hasta el segundo año de operaciones (mes 15) a un crecimiento anual en ventas estimado en 5%, que se establece para los 10 años analizados; por esto son fundamentales los factores "tiempo" y "estrategia de marketing y ventas" durante la implementación del proyecto. Para el primer año las ventas acumuladas proyectadas ascienden a US\$ 2'467,269. Las proyecciones de gastos se estiman en US\$ 105,833 durante el primer mes de operaciones, creciendo conforme se incrementan las actividades del negocio, llegando al finalizar el primer año a un valor acumulado proyectado de US\$ 1'658,592, estableciéndose a partir de este, un crecimiento anual del 5% en ambos rubros por efecto de la inflación.

El nivel de ventas que permitirá al negocio revertir los flujos de caja negativos es de aproximadamente US\$ 875,000, que se alcanzan en el sexto (6) mes de operaciones, lo que a una factura promedio de US\$ 50 y una frecuencia de compra de 2,5 veces al mes, establece el volumen de reversión (de flujo negativo a flujo positivo) de 7,000 clientes-familias mensuales o 17,500 pedidos (7,000 familias que compran 2,5 veces al mes). Precisamente a partir de este mes (6) se alcanza la máxima necesidad de fondos (Capital de Trabajo máximo requerido) por un valor de US\$ 264,295 y a partir de allí la operación genera flujos de caja positivos, llegando al finalizar el primer año a un valor acumulado positivo de US\$ 432,839, gran parte debido a un bajo grado de apalancamiento operativo que se consigue (al tener costos fijos bajos).

Los ingresos operacionales proyectados en el flujo de caja están conformados por los ingresos por Comisión por Ventas 10% (cargado a los proveedores por el total de ventas), la Alícuota por Concesión US\$ 4,500 (valor promedio que se cobra por única vez a cada "proveedor estratégico" por el trato preferencial de sus productos, concediéndoles crédito hasta 36 meses plazo para pagarlo), los ingresos por Alquiler Mensual de Metros Cuadrados (m2.) de Bodega US\$ 10 por m2. (para aquellos proveedores que soliciten espacios físicos adicionales para mantener existencia de sus productos) y los ingresos por Cobro en la Transportación de los productos al domicilio de los clientes US\$ 1,50 por viaje (el cual será pagado a la empresa que nos preste este servicio). Estos rubros alcanzan un valor acumulado de US\$ 2'011,269 al final del primer año de operaciones.

Los egresos operacionales proyectados se componen de Publicidad, Luz, Agua, Teléfono, Suministro de Limpieza y Oficinas, Transportación, Gastos de Personal, Gastos de Alimentación y Uniformes y Gastos Generales (que incluyen Gastos de Seguros), los cuales acumulan para el primer mes de operaciones un valor de USD 89,236 creciendo en relación a las actividades de la empresa y alcanzando al finalizar del primer año un acumulado estimado en US\$ 1'443,232, incrementándose a partir de este en un 5% anual por efecto de la inflación.

Las proyecciones de flujo de caja, reflejan que la inversión se recuperará en el primer año de operación, manteniendo posterior a ese período crecimientos sostenidos de rentabilidad. El flujo de caja acumulado total al finalizar el proyecto (año 10 de operación) es de US\$ 28'922,793.

El número de proveedores estratégicos que serán necesarios captar entre el primero y tercer año de operaciones tomando el valor promedio de alícuota de concesión de US\$ 4,500 para los tres años se estima alcance un total de 330 proveedores, que es el número calculado que permitirá equilibrar el negocio considerando un flujo de caja acumulado de US\$ 1'498,500 al final del quinto año de operaciones. Con un valor de alícuota de concesión superior (o inferior para casos especiales), el flujo podrá ser reajustado.

El Estado de Resultados Proyectado para el primer año de operaciones indica valores optimistas si usamos parámetros de valores promedio, aún cuando el concepto de negocio es nuevo, ya que solo presenta perdidas acumuladas durante los primeros cuatro meses por un valor acumulado de US\$ 72,424 (por apalancamiento operativo). A partir del quinto (5) mes el negocio genera utilidades y al finalizar el primer año estas llegan a US\$ 571,116 debido a ingresos por US\$ 2'467,269 para el mismo periodo, generando un margen de utilidad neta del 23%. La utilidad e ingresos acumulados al finalizar el año 10 es de US\$ 27'434,900 y US\$ 71'514,238 respectivamente, generando un margen de utilidad neta acumulada del 38%.

Conclusiones

Considerando la inversión inicial por US\$ 1'175,412, tomando la "Tasa Mínima Aceptada de Retorno (TMAR)" calculada al 16% y luego de descontar el flujo de caja generado para los 10 años de proyección, se obtiene un Valor Presente Neto (VPN) de US\$ 10'829,757, cifra que permite estimar que el proyecto generará valor a las inversiones realizadas y al patrimonio de la empresa, obteniendo un retorno de la inversión en relación al VPN de 921% al final del año 10. Confirma la viabilidad económica del proyecto, la Tasa Interna de Retorno (TIR) generada del 114,97%, muy superior a la TMAR (16%), concluyendo que la inversión planteada es rentable y supera todas las expectativas que los inversionistas tengan ante un negocio de riesgo calculable.

Adicionalmente para evaluar el impacto de los cambios en las variables críticas, hemos realizado sensibilizaciones a varias de ellas apreciando resultados económicos muy favorables viabilizando la ejecución del negocio en escenarios muy complejos y adversos. Por ejemplo, al sensibilizar la variable "Ventas" (en número de clientes-familias) desde los 20,000 clientes hasta valores

considerados muy bajos cercanos a los 6,000 clientes (el pésimo escenario), el proyecto sigue siendo viable al presentar un VPN de US\$ 3'344,112 y una TIR del 46,64% aún superior a la TMAR (16%). Configurando escenarios de hasta dos variables críticas para determinar la resistencia del proyecto vemos por ejemplo que al disminuir las "Ventas" y el "Promedio de Compra (US\$)" a niveles de 10,000 clientes y US\$ 40 respectivamente se genera un VPN de US\$ 1'817,466 y una TIR de 32,8%, aun viable para obtener resultados financieros favorables (niveles por debajo de estos generan VPN negativos). Otras sensibilizaciones de una y dos variables pueden ser apreciadas en el documento central.

Los resultados del análisis de sensibilidad denotan la alta resistencia del proyecto a situaciones adversas (que en determinadas situaciones podrían ocurrir) obteniendo a pesar de estas, resultados financieros muy favorables. Uno de los principales factores para obtener estos resultados es la estrategia de bajos niveles de inversión y apalancamiento operativo (por costos fijos relativamente bajos) que se incurren, denotados principalmente por:

- La adquisición de la estructura física para la operación del negocio a través de crédito a 10 años (aunque el alquiler es una alternativa viable).
- La consignación de los productos a comercializar (generando necesidades de capital relativamente bajas); y
- La tercerización de los servicios de operación y apoyo (transporte, maquinaria, equipos, contratación de personal operativo, legalizaciones, limpieza, etc.) y otras infraestructuras tecnológicas (como el call center) que luego de las evaluaciones de los resultados obtenidos en la fase operativa, podrían tercerizarse si las condiciones lo exigen y si la oferta tercerizadora garantiza el resguardo y la transferencia de la totalidad de la información a nuestros sistemas informáticos.

Por otra parte, las economías de escala permiten evaluar la opción real de expansión territorial del proyecto optimizando el uso de sus costos fijos, que a excepción de la infraestructura física (la cual es irremplazable), incluyen principalmente:

- El desarrollo de la estrategia C.R.M. y el Contact Center (que es un servicio fácilmente expansible a nivel regional sin costo alguno o casi cero).
- El portal transaccional o página web (muy útil en el enfoque internacional que se dará al negocio al orientarla a los ecuatorianos residentes en el exterior que desean realizar compras a familiares en nuestro país con el servicio de entrega a domicilio); y
- El hardware adquirido (de costos semi-fijos).

Finalmente, la reorientación de estos costos a otros mercados (otras zonas geográficas locales o nacionales) permitiría conseguir nuevos beneficios, que apoyados en un mayor poder de negociación con los proveedores, ya que el negocio estaría más afianzado, generaría otros márgenes de rentabilidad con la misma estructura de inversión. Para efectuar dicha evaluación se deberá hacer un análisis de la demanda en estas zonas alternativas, análisis que excede el alcance dado al presente trabajo.

ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA DE LOS SUPERMERCADOS EN ECUADOR

Desde los inicios del comercio, el hombre siempre ha estado en la búsqueda de alternativas más eficientes y rápidas de procurar los productos destinados a su consumo, de tal manera que le faciliten su vida cotidiana diaria y le proporcionen las mayores satisfacciones personales. El desarrollo de la sociedad de la información y de las tecnologías que la sustentan se han convertido en nuevos condicionantes para las empresas con visionarios objetivos de crecimiento e innovación; muy particular en el modo de participar en los beneficios de la globalización y más que nada, en aquellos mercados en los que el conocimiento y la información juegan un papel decisivo. En este sentido, tanto las oportunidades de negocio como las presiones de economías externas vienen exigiendo a las empresas poner las ideas en claro, proponer estrategias y llevarlas a la práctica lo antes posible.

Entrando en la materia objeto de este proyecto, recordamos que en los primeros tiempos el expendio de alimentos se realizaban en pequeñas tiendas de abarrotes y con el avance de las investigaciones médicas sobre salud e higiene, era de gran importancia mantener esquemas apropiados de salubridad y condiciones higiénicas que garanticen la limpieza de los alimentos y productos de consumo, surgió a mediados del siglo pasado el concepto de los supermercados "todo en uno" originalmente destinados a concentrar los productos perecibles de consumo tales como las frutas, vegetales, productos lácteos y carnes, pero que a medida que avanzaban los años iban proliferando en variedad y precios. Se consolidaba así, la industria de los supermercados con actores tan representativos a nivel mundial como Sears y K-Mart en los años 80's o por ejemplo Walmart y Carrefour líderes mundiales ya en este siglo.

En el Ecuador, la era de los supermercados nació en los años 60's cuando ya se contaba en Guayaquil con establecimientos de acceso a público particular como el Supermercado de Autoridad Portuaria de Guayaquil (1959) y el de los Trabajadores de la Zona Aduanera, destinados al consumo de los empleados de aquellas entidades, y unos pocos destinados al público como el Supermercado El Conquistador y Chabelita, que copaban las pocas ventas de aquellos años muy predominadas por los mercados populares conocidos como "Plazas", encontrándose entre ellas las del Sur, Central o la de la calle Pedro Pablo Gómez. Posteriormente, los Comisariatos de La Armada, de los Empleados de la Junta de Beneficencia de Guayaquil o ENPROVIT auspiciado por el gobierno central en los años 70, fueron apareciendo y desapareciendo como parte del proceso de evolución. Finalmente, los establecimientos como supermercados El Rosado, en la actualidad Mi Comisariato de Importadora El Rosado, Almacenes TIA y los Supermaxi's de Supermercados La Favorita, empezaron a identificarse como establecimientos modernos y con estrategias innovadoras, lo que les permitió expandirse agresivamente en el mercado y que, a pesar de ser fundados muchos años atrás, ya a partir de los 80's se consolidaron como las cadenas líderes en ventas en Guayaquil y el Ecuador.

En los años 90's estas cadenas se propusieron como estrategia incrementar su presencia en el país, especialmente en las grandes ciudades, construyendo nuevos establecimientos y diversificando su oferta de productos, ampliando de esta manera su penetración y cobertura. Surgen paulatinamente nuevas estrategias de captación de clientes como las tarjetas de afiliación que les brinda un descuento diferenciado (supermaxi como pionera) acompañado de su estrategia de calidad en el servicio y establecimientos con gran iluminación, limpios y con personal preparado. Una estrategia similar es seguida por la tarjeta de Mi Comisariato cuya evolución fue la ya conocida tarjeta navideña, propia de estas fiestas, pero con una estrategia enfocada al ahorro, bajos precios, establecimientos medianamente funcionales con servicios de limpieza llevados al límite pero orientados a la clase media-baja.

A finales de los 90's se suman a la participación del mercado nuevos actores como Santa Isabel, originalmente chilenos y posteriormente adquirido por ecuatorianos; en cambio otros van perdiendo mercado como El Conquistador, Economarket y los comisariatos de la Junta de Beneficencia y de La Armada (ahora ya enfocados a atender un minúsculo grupo de clientes). Para este mismo periodo, trabajan muy prudentemente otras cadenas que se van afianzando en el negocio de los supermercados: Avícola Fernández y los originalmente establecimientos de Juan Eljuri (hoy conocido como Discount Mart 24/7).

En el nuevo milenio, las grandes cadenas emprenden estrategias de masificación de sus oferta de servicios, construyendo establecimientos de grandes superficies (Megamaxis e Hipermarkets) apoyados sobre todo por la expansión de los centros comerciales y "malles" en las grandes ciudades, una tendencia que a la presente fecha, tan solo 6 años después, ha llegado a su punto de saturación debido a la diversidad de estos establecimientos en casi todas las grandes zonas comerciales y residenciales de la ciudad. Esto ocasionó que pequeños, pero constantes negocios de supermercados vayan apareciendo para cubrir la necesidad de aquellas zonas en las que los grandes no tienen interés de incursionar (precisamente por ser muy grandes): las zonas residenciales de clase media y baja que ofrecen oportunidades de crecimiento, en gran parte debido a situaciones favorables como la regeneración urbana que ha permitido recuperar zonas que antes se hubieran considerado poco probables para ofrecer servicios de esta naturaleza. Aparecen entonces negocios como Discount Mart 24/7, Supermercado de Carnes La Hacienda y Supermercados Nelson, este último con una estrategia muy actualizada de servicio personalizado con entrega a domicilio pero con alcance geográfico muy limitado.

Notando esta pérdida de participación, las grandes cadenas crean entonces los establecimientos orientados a consumidores de clase media-baja en zonas propias de estos grupos sociales-económicos, pero cambiando su estrategia de marca. Surgen entonces los minimarkets "AKI" de la cadena La Favorita, "Mi Comisariato Jr." de la cadena El Rosado y "MultiAhorro" de la cadena TIA.

Precisamente en 2006 se concentran las alternativas de competir en sectores de alto desafío para el negocio de los supermercados: zonas urbanas de poca extensión, donde existe una alta densidad de estos establecimientos; lo que los ha obligado a buscar servicios adicionales para valorar al cliente.

Se crean estrategias como las de brindar el servicio de transporte del cliente desde el establecimiento hasta la puerta de su vivienda, que ofrece la cadena TIA a los clientes de su establecimiento SuperTIA de La Alborada, servicio tipo expreso dentro de una zona de influencia que abarca cinco ciudadelas del norte de Guayaquil. Una idea similar –aunque más limitada– la adoptó el Supermaxi del Parque California 2 (vía a Daule) con el servicio de una furgoneta que se parquea los fines de semana en la puerta principal del establecimiento y moviliza a los clientes por un tramo de la avenida principal para regresar a realizar el mismo recorrido.

Fidelización del cliente, una estrategia por la que cada vez más empresas optan por diferenciarse con nuevas ofertas o servicios que no les dan a sus clientes la competencia.

La transportación no es el único beneficio que la cadena La Favorita otorga precisamente en este local indicado; ahora da también afiliaciones gratuitas. La tarjeta es igual a la que en otros locales de la cadena, ya que cuesta unos US\$ 26 (valor anual que se paga en cuotas mensuales a través de convenios con las instituciones financieras).

En Mi Comisariato de La Garzota tampoco se necesita tarjeta de afiliación para que los precios sean con descuento. Hace varios meses, en ese local (a dos cuadras del Santa Isabel) se regalaban tarjetas con cupos de US\$ 50. Ahora ya no se las ve, pero no son necesarias porque en caja cobran el precio de afiliado a todos los clientes.

La estrategia salió del perímetro de la ciudad. Meses atrás, en los locales que ambas cadenas (Mi Comisariato y Supermaxi) tienen en la península de Santa Elena, aplicaron ofertas similares.

La táctica en estas cadenas es justificada, pues el sector de supermercados mueve más de US\$ 1,200 millones en ventas al año, según cifras de la Superintendencia de Compañías del año 2005.

Finalmente se ha evidenciado, en medios televisivos, en los últimos meses del 2006, una guerra abierta entre las dos primeras cadenas contra la tercera, en vista del éxito obtenido por el relanzamiento de la marca SuperTIA, con un concepto mejorado en su estrategia de presentación al captar clientes. Estrategia simple y hasta diríamos poco imaginativa, pero que le ha dado gran éxito en el público de clase baja, que pretende casi siempre alcanzar precio antes que calidad.

Todas estas estrategias masivas de marketing y crecimiento siguen optando por los conceptos tradicionales de compra en el establecimiento y no evalúan la gran demanda que tiene un mercado que no quiere seguir comprando por este método. Por todo esto, vemos entonces un nicho potencial que aún no es atendido a través de un servicio personalizado de compra en supermercado, que ofrezca la entrega del producto en el lugar de preferencia del cliente y que mucho menos persiga brindar al cliente otros beneficios agregados que puede valorar, como el ahorro en tiempo, esfuerzo y dinero sin contar con la seguridad que podría generarse al ofrecer un servicio que no permita afrontar los riesgos de salir a las calles o enviar a seres queridos a realizar compras con el concebido peligro que pudieran afrontar. De allí que vislumbremos el negocio planteado en este proyecto.

CAPITULO 1

GENERALIDADES DEL SECTOR

1.1. Introducción

En este capítulo con que inicia la documentación del presente proyecto, abarcaremos inicialmente, los aspectos funcionales y técnicos más importantes de las herramientas utilizadas en los “autoservicios modernos” que evaluaremos a lo largo de nuestra propuesta de negocio, empezando por los esquemas comerciales, logísticos y tecnológicos que deben de considerarse para implementar la infraestructura de:

- a) Un Centro de Llamadas (Call Center por sus siglas en inglés) o mejor conocido ya en su nueva etapa evolutiva como Centro de Atención al Cliente (Contact Center por sus siglas en Inglés); y
- b) Un Sistema de Negocio basado en la Administración de la Relación con el Cliente (Customer Relationship Management C.R.M. por sus siglas en inglés).

Ambos componentes imprescindibles en esta propuesta, los cuales son complementados con:

- c) Un esquema práctico-funcional de comercio electrónico a través de la puesta en marcha de un portal web transaccional en Internet.

Cuyo entorno teórico-funcional nos servirá como referencia para potenciar en el futuro este componente de gran impacto en el comercio mundial en la última década y que ha afectado de manera significativa el negocio de los supermercados en zonas geográficas de alto acceso a las comunicaciones con banda ancha. Todas estas herramientas en su conjunto, son consideradas estratégicas para llevar a la práctica este negocio, que a pesar de contar con alternativas de tercerización para todas o alguna de ellas, inicialmente no las consideraremos, por su relevancia significativa al inicio de la puesta en marcha del modelo de negocio.

Seguiremos con una breve indicación de cómo han evolucionado, desde sus primeros años los supermercados que hoy todos conocemos, los que llamaremos tradicionales, muy en particular los de víveres, productos alimenticios y de consumo, línea a la cual enfocaremos este proyecto; hasta lo que hoy se conocen como “supermercados a domicilio” o cuando se usa la Internet las “tiendas o supermercados virtuales”.

Analizaremos además las cifras macroeconómicas en el Ecuador que guardan relación con el negocio de los supermercados y puntualizaremos algunas características y actores que actualmente operan en este sector y en base a ello, ampliaremos en otros capítulos, los aspectos que hay que considerar para implementar un negocio de ésta naturaleza más allá del aspecto técnico y operativo.

Finalmente observaremos algunas cifras, como los costos de vida, de la canasta familiar y las condiciones que encontraremos en un posible mercado target dentro de la ciudad de Guayaquil, para iniciar las operaciones de nuestra empresa-negocio.

1.2. Call Centers: evolución y aplicación al modelo

Desde el punto de vista empresarial, se entiende que forman parte del sector de los Call Centers las empresas o unidades empresariales que ejercen actividades por vía telefónica, por medios telemáticos, por aplicación de tecnología o por cualquier otro medio electrónico, dirigidos a la promoción, difusión y venta de todo tipo de productos y servicios, la realización o emisión de entrevistas personalizadas, la recepción y clasificación de llamadas y contactos con clientes en entornos multimedia y los diferentes servicios de atención a clientes (servicios de asistencia técnica, tanto internos como externos, centros de reserva de servicios, etc.).

Los Call Centers tienen como principales tareas la realización de tele-encuestas para investigación de mercado, la generación de nuevos prospectos y clientes a través de acciones de tele-venta, el soporte al cliente como centro de postventa, centro de atención al cliente y mesa de ayuda o *Help Desk*, y de ser necesaria la gestión de tele-cobranza.

En las últimas décadas, la demanda de servicios de los Call Centers ha experimentado un importante crecimiento. Se debe tener en cuenta que se trata de un contexto donde hay distintos públicos objetivo que están cambiando. Entre ellos se encuentra el consumidor que es más exigente y pretende una interacción eficiente con su empresa proveedora de cualquier producto o servicio. Y el Call Center parece ser la herramienta idónea para proponer y administrar esa interacción.

En el gráfico No. 1 se presenta el cambio en la distribución entre los años 1996 y 2000 en los Estados Unidos (EE.UU.), lo cual indica una tendencia por parte de los consumidores a confiar en la operación a distancia a través del teléfono o de nuevos medios tecnológicos como Internet.

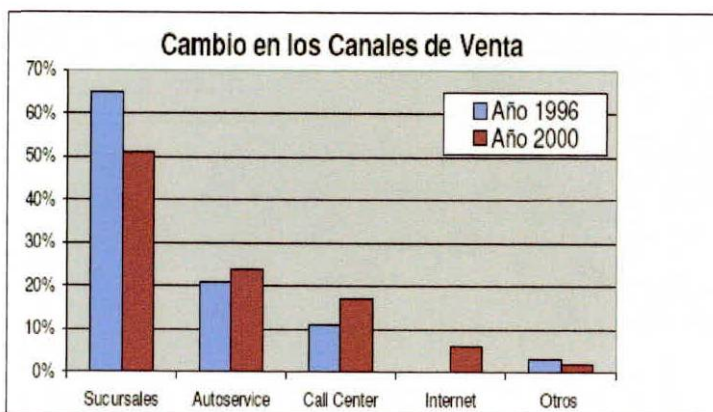
Es de destacar, que si bien, al momento de la masificación en la utilización de Internet, se estimaba que este medio iba a desplazar a la

atención telefónica de los Call Centers, se verificó que, por el contrario, terminó por potenciar y complementar su utilización.

Según datos de IBM.COM, antes la venta se cerraba después de un promedio de 7,2 llamadas de parte del cliente. Hoy, IBM.COM está a punto de lograr que esa relación baje a tres

llamadas por orden de compra. El 70 por ciento de los clientes que compran por la *web* luego se contactan con el Call Center para cerrar la compra.

Gráfico No. 1.- Cambio en los Canales de Venta



Ya en la actualidad, las expectativas de los clientes han aumentado y esperan que las compañías sean capaces de responder a las preguntas y resolver las incidencias, ya sea por e-mail, teléfono, celular (SMS o mensajería de texto), fax, Internet o de manera personal. Así por ejemplo, interconectar el Contact Center a un sistema SMS ya no será un problema pues con esto el confirmar

pedidos, reservas, tickets o cualquier uso del SMS se convierte en algo simple y sencillo, pero a la vez con prestaciones adicionales como la posibilidad de acceder al correo electrónico, acceso y modificación de bases de datos, acceso en tiempo real a datos de Internet, comunicación de alertas de equipos informáticos y mucho más. Es por esto y gracias a la tecnología, que el concepto de Call Center evoluciona a lo que actualmente se denomina **Contact Center**.

Gráfico No. 2.- Componentes de un Contact Center



El Contact Center es un área de trabajo dentro de una compañía donde se coordinan todas las interacciones con los clientes, de manera que se es capaz de ofrecer un servicio personalizado y altamente capacitado desde todos los puntos de servicio y ventas de la compañía, cualquiera que sea el canal de comunicación. Un acercamiento a esta conceptualización de Contact Centers se la puede encontrar en el Anexo No. 1.

Independientemente de la modalidad de implementación (adquisición propia o tercerización), el Contact Center se compone de cinco variables claves (algunas de ellas definidas como áreas claves del Contact Center en el Anexo No. 1), que son la base de la operación del servicio, por lo cual se sugiere realizar sobre cada una de ellas una evaluación en profundidad. A modo de guía, las mismas se describen a continuación juntamente con las tareas de evaluación correspondientes:

1. Gestión de RRHH.

Este punto resulta de máxima importancia, no solo por el alto impacto económico que tiene en el presupuesto total, sino porque tiene incidencias en el ambiente interno e imagen externo de la empresa. Se debe entonces:

- Evaluar la calidad del personal, espíritu de trabajo y oportunidades para el desarrollo de la carrera.
- Evaluar la rotación.
- Evaluar la capacidad para contratar perfiles específicos del personal.
- Remuneración unida al desempeño.

2. Entrenamiento.

- Módulos de capacitación: contenidos por población o integración al cliente.
- Capacidad para crear o recrear planes de capacitación.
- Lugar y recursos propios para capacitación.
- Herramientas de evaluación.

3. Capacidad operativa.

- Opciones de Instalaciones (referidas a la infraestructura y a la optimización de la capacidad operativa):
 - Contact Center del proveedor vs. Contact Center del cliente.
 - Contact Center centralizado vs. Contact Center descentralizado.

- Instalaciones dedicadas vs. compartidas.
- Local u *offshore* (en un país que contemple beneficios extraordinarios como relacionados a la capacidad de operación, a sus recursos humanos o a precios de mercado inigualables a nivel local).

4. Seguridad.

Física y para el resguardo de la información que procesará el Contact Center.

- Acceso a la información.
- Acceso físico al lugar.
- Acceso a la sala de computadoras.
- Antecedentes.

5. Tecnología.

- Se evaluarán las capacidades actuales como también la posibilidad de crecimiento y actualización para poder acompañar los cambios que mejoren la productividad y la competitividad del cliente.

Vista la importancia del Contact Center para el negocio virtual, debemos considerar cuál de las alternativas de implementación es la mejor? La decisión que tomaremos estará entre tercerizar totalmente, parcialmente o bien construir el Contact Center en la propia empresa: *in house*. Cada alternativa tiene sus ventajas e inconvenientes, y no es fácil decidir cuál es mejor. El análisis para tomar esta decisión se detalla en el Anexo No. 1.

1.3. **Customer Relationship Management (C.R.M.): Enfoque centrado en el cliente**

La Administración de Relaciones con Clientes ó **Customer Relationship Management (C.R.M.)** por su siglas en inglés, es una estrategia de negocio cuyo objetivo es seleccionar, atraer, retener y desarrollar a los clientes más rentables para la empresa, con el propósito de maximizar su valor a largo plazo. Es una estrategia necesaria para seleccionar y administrar las relaciones con los clientes más valiosos y potenciar la permanencia (valor de vida) de estas relaciones.

C.R.M. parte precisamente de hacer un esfuerzo por establecer un diálogo con los clientes, con el fin de entender y anticipar sus cambiantes necesidades individuales, y desarrollar relaciones y compromisos sólidos, sostenidos en el tiempo; aspectos que son soportados por cinco (5) pilares fundamentales en:

1. **Estrategia.**- La cual enfoca el posicionamiento decidido por la empresa sobre el tipo de relaciones que quiere establecer con los clientes.
2. **Procesos.**- Que involucran las formas de hacer realidad la estrategia.
3. **Cambios culturales.**- Los cuales abarcan los cambios radicales en la forma de hacer negocios y las relaciones desde dentro y hacia afuera de la organización, tanto en las personas como en los procesos.
4. **Correctas prácticas para la gestión de la información.**- Que implica el conocimiento global y detallado de los clientes a todo nivel (Customer Intelligence).

5. Tecnología.- La cual es elegida de acuerdo a los lineamientos estratégicos que permitan alcanzarlos con la mejor solución tecnológica.

De todos estos 5 pilares el más importante es la **estrategia**, ya que ésta en un modelo C.R.M. es el factor crítico para el éxito de su implantación y explotación

Pero ya en el aspecto operativo C.R.M. consiste en un proceso orientado al cliente, que integra las siguientes funciones básicas:

a) Integración de una visión de 360° del cliente:

Consolidar su información relevante y tenerla disponible en cada rincón de la empresa. Independientemente de los puntos o medios de contacto con el cliente, tales como contact centers, websites, correos electrónicos, telemarketing, teléfono, fax y contacto personal,

b) Segmentación estratégica de los clientes:

Engloba la identificación, perfil, evaluación y selección de segmentos rentables,

c) Formulación, personalización y diferenciación de la propuesta de valor:

Incluye las experiencias de beneficio, la naturaleza de las relaciones, los productos, los servicios y los precios, así como otros costos incurridos, para cada segmento elegido.

d) Comunicación de la propuesta de valor personalizada.

e) Sistema de entrega y comunicación que soporta la relación y la transacción.

La orientación hacia el cliente y la planeación e implantación útil y rentable de C.R.M. comienza, no con un paquete de software de C.R.M. sino con la comunión, sintonía y compromiso de la alta dirección acerca de los resultados esperados del negocio y la estrategia más apropiada para lograrlos. La estrategia genera cambios en la organización y en los procesos críticos de trabajo, los cuales a su vez son habilitados por tecnologías de información.

Esta secuencia **cliente - resultados esperados – estrategia – cultura – procesos tecnologías de información** no funciona nunca de manera inversa. Si uno voltea de cabeza una pirámide y la apoya sobre el pico, ¿qué ocurre? Claros ejemplos son aquellos proyectos que se concentran primero en la tecnología, en lugar de concentrarse en el cliente y en los resultados estratégicos esperados por la organización, están destinados a fracasar. Esto nos ayuda a entender porqué en México, Estados Unidos y Europa ocho de cada diez iniciativas de C.R.M. fracasan (en términos del retorno de inversión de la iniciativa). En cambio, una empresa **Centrada en el Cliente**, capaz de seleccionar segmentos de mercados atractivos y capaces de dirigir propuestas de valor ganadoras hacia esos segmentos, se encuentra en una posición natural e ideal para sacarle jugo a los beneficios que una tecnología de C.R.M. puede generar.

Las empresas centradas en el cliente han agregado ya métodos de medición de desempeño de su negocio más allá de los criterios financieros característicos de la economía tradicional (ROE, ROI, P/E, etc.). En la denominada **Economía del Cliente** (la nueva economía o economía digital), las empresas se aproximan cada vez más a un grupo de **medidores centrados en el cliente**. Dentro de este grupo se incluyen medidores críticos tales como capital del cliente (la suma del valor de todas las relaciones existentes con clientes). El **Capital del Cliente** mide cuatro variables, que son:

1. El número de relaciones que se tienen por cliente;
2. La profundidad y calidad de esas relaciones en términos de su capacidad para generar utilidades presentes y futuras;
3. La duración de esas relaciones o retención del cliente; y por último
4. La rentabilidad de esas relaciones.

Otro medidor crítico es el valor de **Franquicia del Cliente** (el valor presente total de las utilidades proyectadas de los clientes actuales y futuros):

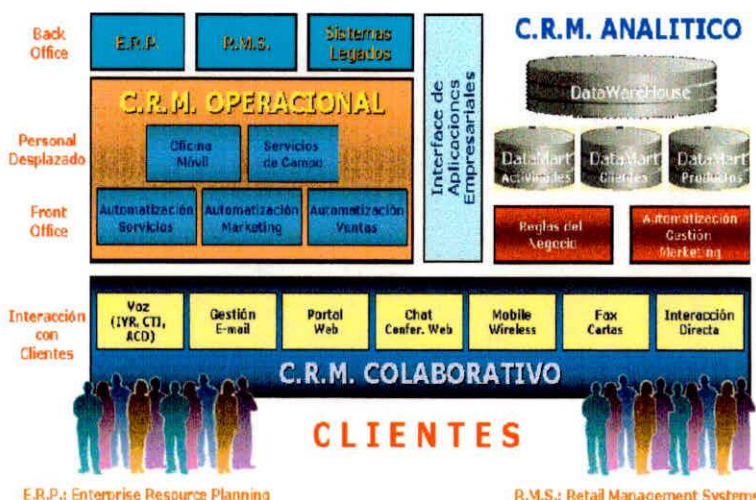
1. La tasa de retención del cliente,
2. El crecimiento de las utilidades por cliente,
3. La participación de cartera, ROI por cliente/segmento,
4. Los pesos promedio por compra/transacción,
5. El crecimiento neto de nuevos clientes,
6. Las ventas ganadas/ventas perdidas,
7. Los factores críticos de deserción; y
8. Los factores críticos de retención.

Pero a pesar de la mentalidad y formulación estratégica alrededor del cliente que requiere C.R.M., muchas organizaciones no entienden realmente qué es, cómo debe de emplearse y quiénes son los beneficiarios del reencuentro con el cliente. Piensan que los objetivos de crecimiento rentable de C.R.M. pueden lograrse exclusivamente a través de la inversión en nuevas tecnologías de información: "entre más costoso sea el hardware y/o el software, mayor la probabilidad de generar lealtad del cliente y crecimiento rentable."

Para ilustrar la idea, partamos de algo conocido: el concepto de "lealtad del cliente". Los métodos tradicionales para conseguir dicha lealtad en los supermercados por ejemplo, se basan en temas como los puntos, los descuentos acumulativos, las tarjetas de fidelización, etc. Sin embargo, el problema de ese tipo de métodos es la saturación, tanto del mercado – los clientes potencialmente buenos acaban teniendo tarjetas de todos los supermercados de su zona, y participando en casi todos los programas de viajero frecuente – como del propio consumidor, que se harta del tema porque percibe una relación puramente mercantilista y que no le aporta nada más que el mero beneficio de un regalito o incluso a veces ni eso. Más que el comprar más barato cuando lleva la tarjetita, uno siente que lo que pasa es que le timan cuando no la lleva.

Como reacción a esto surge la idea de que lo que realmente fideliza a los clientes es el percibir un valor especial en mi compañía, un tratamiento individualizado, una relación uno a uno que permita al cliente expresarse y pedirme lo que realmente necesita. Por así decirlo, el cliente ya no aspira a ser tratado con igualdad, sino con individualidad. Sin embargo, la comunicación uno a uno sólo es posible mediante una serie de medios tecnológicos que no hace demasiado tiempo que existen, de ahí que C.R.M. surja a la partir de tecnologías tales como el manejo masivo de datos, o *data mining*, y del fenómeno del comercio electrónico. Una ampliación a este concepto se incluye en el Anexo No. 2.

Está claro que para poder obtener el máximo rendimiento a la estrategia C.R.M., es necesario integrar los procesos de negocio con los canales a través de los cuales se llega a los clientes (Estrategia Multi-Canal): contactos presenciales (oficinas, visitas), no presenciales (contact centers, teléfono, e-mail, SMS) y el negocio electrónico (Internet). De esta forma, se consigue una información consolidada y consistente que llegará a las personas que la necesitan en el momento que lo necesitan. Y para eso C.R.M. tiene muchos campos de acción que los enmarca por las funciones que realiza y los resultados que se esperan, de allí las especializaciones del C.R.M.



tales como: el C.R.M. Analítico (orientado al análisis de los datos capturados y procesados), el C.R.M. Operacional (orientado a los servicios de campo y la automatización del marketing y las ventas) y el C.R.M. Colaborativo (orientado a la gestión de contacto con el cliente con medios como el teléfono, el celular, el portal web, las cartas e inclusive la interacción directa).

1.4. Comercio electrónico: entorno global

Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, gracias a la consolidación de Internet, han facilitado el desarrollo del fenómeno conocido como Comercio Electrónico (o e-commerce por sus siglas en inglés), considerado como una de las partes fundamentales de la Economía Digital, el cual no es nuevo pues desde hace décadas existe en forma de aplicaciones, como por ejemplo, el intercambio electrónico de datos (EDI) y las transacciones telefónicas. Un breve marco teórico de esta estrategia de negocio es incluido en el Anexo No. 3.

En el e-commerce se incluyen todos aquellos componentes que virtualizan los esquemas de negocios a través de computadoras personales, páginas web, portales transaccionales, e-marketing, e-mailing y otros más especializados como e-crm o e-business, que incluyen además de la logística propia de la oferta de productos y servicios, las estrategias de convencimiento y segregación de la compra, la facturación, el pago, la entrega y el servicio post-venta a través de la web. Con esta cadena, el comercio electrónico tiende a crear un entorno más cercano a la información perfecta, donde el consumidor tiene costos nulos para comparar precios y buscar el producto más adecuado a sus necesidades. Por eso ahora y debido a su gran masificación, adquirir cualquier producto a través de "la red" esta dejando de sugerir la imagen de que solo los mas entendidos en términos de computación pueden hacer sus compras cibernéticas. La desmitificación del comercio electrónico tiene sus bases en la facilidad con la que actualmente se presentan mil y una oportunidades para comprar mil y un productos. Prácticamente cualquier persona que se siente frente a su computadora y tarjeta de crédito en mano, esta lista para apropiarse de cuanto quiera.

El e-commerce es ya la nueva forma de comercializar de este nuevo siglo y la forma más común de provocar las ventas de los cibernautas será el mercadeo directo, bien sea con el envío de correspondencia a través del correo electrónico o la comunicación de los clientes en el site de la tienda virtual. Además permitirá conocer las necesidades de los compradores, conformando una gigantesca base de datos. El miedo de comprar en la red cede cada vez más a favor de una variedad insospechada de productos, una oferta prácticamente universal y en muchos casos, un ahorro significativo en el precio.

1.5. Los supermercados en el mundo

El concepto tradicional de compra "todo en un mismo lugar" está bien remarcado en la mente del consumidor como aquella actividad que realiza al dirigirse al establecimiento y escoger los productos que desee llevar, sujeto a las comodidades de encontrar en un único lugar todos los productos que necesite sin la necesidad de que salga del establecimiento. A este negocio le han seguido alimentando infinidad de formas y estilos de ventas con estrategias orientadas a maximizar el placer de comprar, en un lugar seguro y agradable, con rápido y eficiente sistema de chequeo y pago (check-out) de la mercadería, brindar servicios adicionales (degustación, demostración y aplicación del producto), sin contar con otros como parqueaderos gratis, iluminación, información y guía de compras, además de todas las técnicas de marketing orientadas a maximizar las ventas y así por el estilo.

Pero el concepto de servicio remarcado arriba, no siempre ha sido así, pues del Anexo No. 4, el cual detalla una breve historia de la evolución de los supermercados, se puede destacar un crecimiento desde el concepto de la tienda de barrio con su lechero y carnicero de confianza, pasando por los grandes establecimientos de autoservicios, para en la actualidad ya contar con supermercados que basan un buen porcentaje de su estrategia de negocios en el e-commerce e Internet, destacándose algunos casos de éxito en varios países del mundo.

Vemos entonces por las experiencias en dichos países, que utilizada inteligentemente y con las condiciones técnicas y de infraestructura adecuadas, la Internet puede permitir que los consumidores se sientan que regresan a los días del lechero y carnicero del barrio, que los atendía en forma personal e individualizada, con la conveniencia de hacer las compras desde la comodidad de sus hogares.

1.6. Entorno macroeconómico del Ecuador

En los últimos 15 años, el Ecuador se ha caracterizado por ser un país inestable en el manejo de su economía obviamente provocada por la caída sucesiva de los gobiernos elegidos democráticamente y de aquellos que por prebendas políticas los han sucedido, de ahí que para garantizar los resultados de este proyecto con un mínimo porcentaje de riesgo, es importante analizar la situación macroeconómica actual del país. Para ello, estudiaremos los principales indicadores macroeconómicos para el año 2005, que es el año en el que se mantienen de forma completa los

datos macroeconómicos oficiales.

Gráfico No. 3.- Producto Interno Bruto en el Ecuador.



Sin embargo, en los últimos tres años y a pesar de la última caída presidencial, la del Coronel Lucio Gutierrez, evidenciamos como característica, una economía medianamente estable que mantenía una inflación controlada hasta ese suceso. Una vez asumido el nuevo gobierno del presidente Alfredo Palacio, el cual se ha caracterizado por su falta de

gobernabilidad y los acuerdos políticos que también han sido parte de su tónica, se ha ocasionado un incremento en la inflación y un incipiente crecimiento económico del Producto Interno Bruto (PIB), que para el 2004 fue del 6,95% y en el 2005 es de 3,33%.

Gráfico No. 4.- Producto Interno Bruto Porcentual en el Ecuador.

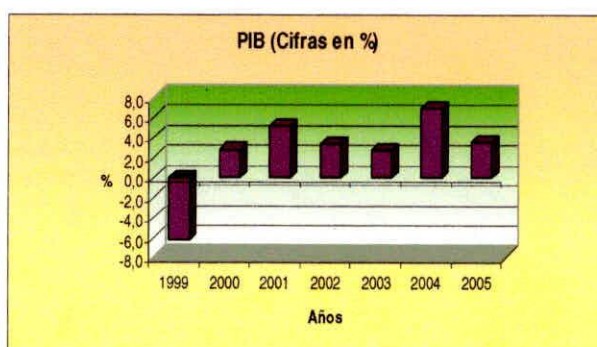
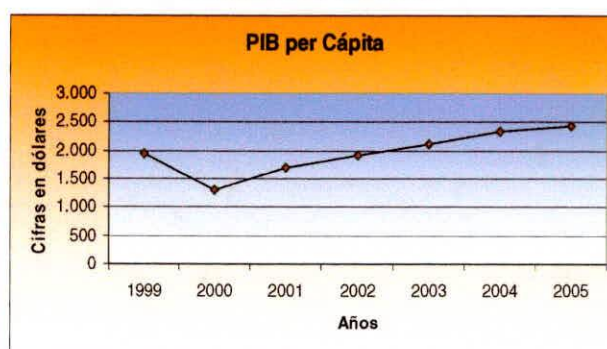


Gráfico No. 5.- Producto Interno Bruto Per Capita en el Ecuador.



Notamos que el Producto Interno Bruto para el año 2005 es de cerca de 30,000 millones de dólares, con tendencia a la alza en gran parte debido a los ingresos del petróleo.

1.7. Característica del sector

En Ecuador, el comercio del retail representa el 19,5% del PIB del país y emplea al 11% de la población. El sector de la distribución tiene un tamaño reducido y tiende a la concentración. La cadena de la distribución comercial tiene dos niveles de intermediarios entre el fabricante y el consumidor final.

El primer nivel de intermediarios corresponde a dos figuras: el importador-distribuidor y el mayorista:

- El Importador-Distribuidor actúa en nombre y por cuenta propia, asumiendo todos los riesgos comerciales. Las empresas importadoras con una facturación superior a los 100 millones de USD cuentan con una oferta de bienes muy extensa: licores, alimentos, coches, electrodomésticos, ferretería, perfumería, cosméticos. Otras importadoras más pequeñas suelen especializarse en un sector o varios complementarios; bienes de consumo y alimentos, construcción y ferretería,

medicinas y cosméticos. Todas las importadoras distribuyen sus productos entre distribuidores regionales y el sector minorista. Debido a la capacidad financiera, disponibilidad de recursos, y la solvencia de dichas empresas, éstas constituyen el grupo más poderoso en este primer nivel de intermediarios. Aplican políticas comerciales agresivas porque el mercado ecuatoriano se mueve por precios.

- El Mayorista se abastece del fabricante local (proveedor) y del importador. Está especializado en un sector como alimentación, bienes de consumo, etc. Los mayoristas son un grupo más numeroso que los importadores pero no tienen tanta fuerza. Es un subsector más desagregado, pocas empresas tienen un tamaño considerable y consecuentemente tienen poco poder de negociación frente a fabricantes y minoristas.

El segundo nivel de intermediarios corresponde al sector minorista (retail). Es un sector muy atomizado, casi el 95% del sector tienen un único punto de venta y el 5% está concentrado en las dos cadenas de supermercados líderes en el Ecuador. Existen varias fórmulas comerciales en el sector detallista:

- Las Tiendas, fórmula comercial con una alta densidad, con 210 tiendas por cada 100.000 habitantes;
- Las Cadenas de Superficies de Tamaño Intermedio con un 85% de cuota de la población urbana de clase media-alta;
- Las Grandes Superficies, ya introducidas en el mercado ecuatoriano, con nueve hipermercados de estas características;
- Por último nos encontramos con el Sector Informal, que con gran peso en la economía ecuatoriana, es la fórmula comercial más generalizada para la clase media-baja, alrededor de un 60% de la población ecuatoriana.

1.8. Crecimiento en los sectores productivos

A pesar del panorama político y lo que muestran las variables macroeconómicas, la economía ecuatoriana se ha mantenido en un proceso gradual de recuperación, con sus altos y bajos durante los últimos años, datos que muestran claramente el crecimiento constante en el PIB, pero que sin embargo hay que indicar que para el año 2005 el crecimiento estuvo por debajo de lo proyectado.

Diversos sectores de la economía han demostrado síntomas de reactivación como por ejemplo el sector petrolero, el bananero, el camarón sorprendentemente y el del atún o pescado y en gran medida el sector de las exportaciones de productos no tradicionales (como flores, mango y otros), que ha crecido en los últimos dos años en un 13,30%, al igual que otros sectores como se indica en la tabla no. 1.

El sector de los supermercados se encuentra en pleno auge y se espera un gran desarrollo y crecimiento para el futuro, constituyéndose en la actualidad en el sector de mayor crecimiento (terciario) y aporte a la economía ecuatoriana encontrándose en su ciclo de vida en plena etapa de agitación. Sin embargo, y como veremos más adelante, las empresas que lideran esta industria han

implantado diferentes estrategias de posicionamiento.

Tabla No. 1.- Exportación de productos ecuatorianos en 2004-2005.

Año:	Totales:	Tradicional:						No Tradicional
		Petrolera	Banano y Platano	Café y Elaborados:	Camarón	Cacao y Elaborados:	Atún y Pescado	
2004	7.752.892	4.233.993	1.023.610	84.136	329.793	154.235	82.100	1.845.025
2005	9.824.717	5.869.565	1.082.262	88.252	444.965	167.735	81.511	2.090.427
Crecimiento	26,72%	38,63%	5,73%	4,89%	34,92%	8,75%	-0,72%	13,30%

El crecimiento de la economía ecuatoriana en estos sectores obedeció a diversos factores entre los que se destacan el elevado precio del petróleo provocado por los continuos conflictos que mantiene los EE.UU. con el Medio Oriente y la constante rivalidad entre los gobiernos de Venezuela y los EE.UU., caracterizada por la continua y directa confrontación entre los presidentes de ambas naciones. Adicionalmente, la entrada de las remesas generada por las divisas de los inmigrantes ecuatorianos en el exterior, tuvo un efecto positivo en la economía del país.

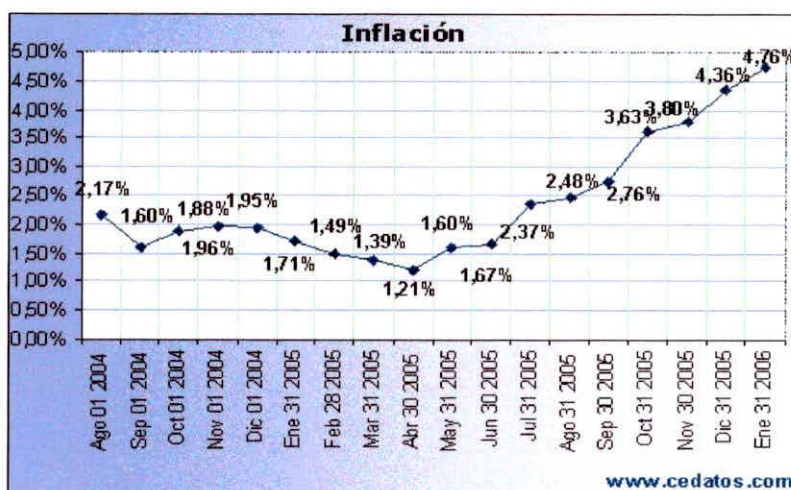
En lo que respecta al crecimiento de los precios de los productos y servicios, los últimos tres años se han caracterizado por una inflación de un solo dígito con tendencia hacia la baja. Sin embargo para el 2005 la expectativa a la baja de la inflación no se cumplió al ubicarse en 4,36%, situación que reflejó un incremento considerable de los precios, perjudicando el poder adquisitivo de la población.

La dolarización de los salarios sin considerar los efectos de las fuertes devaluaciones acumuladas del sucre, provocaron que los trabajadores sean los más afectados ya que su poder adquisitivo disminuyó significativamente. Sin embargo a largo plazo los expertos estiman que la inflación no generará que los salarios dolarizados deterioren el poder

Tabla No. 2.- Indicadores de Precios, Salarios y Empleo.

I. INDICADORES DE PRECIOS, SALARIOS Y EMPLEO							
Periodo	INFLACION (1)					SALARIOS Y REMUNERACIONES ADICIONALES	
	Anual	Bruta	Acumulada	Contribución a la Inflación		Nominal en dólares (3)	Índice salario real (4)
				Bienes transables	Bienes no transables		
2002	9.36	0.35	9.38	0.00	0.40	138.2	89.6
2003	6.07	-0.04	6.06	-0.02	0.14	158.1	96.6
2004	1.95	-0.05	1.95	-0.27	0.21	166.1	99.6
2005	3.14	0.30	3.14	0.32	-0.02	174.9	101.7
2006	3.37	0.48	0.47	0.37	0.11	186.6	107.9
Febrero	3.82	0.71	1.19	0.56	0.15	186.6	107.2
Marzo	4.23	0.65	1.85	0.53	0.12	186.6	106.5
Abril	3.43	0.07	1.91	-0.13	0.20	186.6	106.4
Mayo	3.11	-0.14	1.78	-0.22	0.08	186.6	106.6

Grafico No. 6.- Comportamiento de la Inflación en el Ecuador.



de compra de los ciudadanos, basándose en datos estadísticos de la inflación mensual a Octubre del 2004 que era del 1,88%, mientras que a Octubre del 2005 fue del 0,79%. Para Noviembre se manifestó un 0,31% tendiendo a un decreciendo del 0,48%.

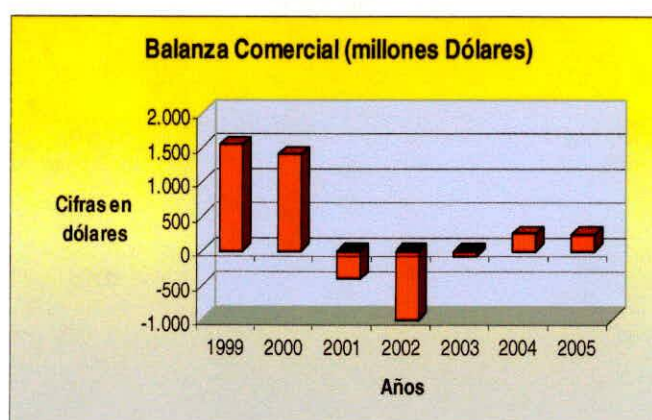
Actualmente a Septiembre del 2006, la inflación anual (desde Agosto 2005 a Agosto 2006) ubicada en el 3.35%, no solo es marcada por el inicio de clases, como ocurre cada año. En esta ocasión, un factor adicional propiciará un posible incremento: la erupción del volcán Tungurahua.

Los efectos de la catástrofe del Tungurahua se reflejarán en los índices inflacionarios de los últimos meses del 2006 y el alza de los productos provenientes de esa zona, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). A esto se debe adicionar que, el índice de precios al consumidor (IPC) creció el 0,21% en agosto 2006; un índice superior al de Julio, cuando el incremento fue de 0,03%. Sin embargo, el alza de Agosto no registra los efectos de la erupción por efectos de cálculos antes de la catástrofe.

1.9. Balanza Comercial

En el sector externo la economía ecuatoriana registró a Diciembre del 2005 un superávit en su balanza comercial por cerca de US\$ 911.94 millones, superior a lo que registró en el 2004 cercano a los US\$ 444.91 millones. La composición de las exportaciones por grupos de productos muestra mejoría de las ventas petroleras con un valor de US\$ 1,635.58 millones (38,63%), mientras que los productos no petroleros estuvieron en el orden de los US\$ 436,25 millones (12,40 %).

Gráfico No. 7.- Balanza Comercial de Ecuador.



Tablas No. 3 y 4.- Exportaciones e Importaciones en el Ecuador.

EXPORTACIONES							
En miles de dólares							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005 (1)
Petróleo	1,312,311	2,144,009	1,722,332	1,838,496	2,372,314	3,898,508	1,871,795
Banano y plátano	954,378	821,374	846,562	969,222	1,099,251	1,022,965	468,483
Café	56,897	22,219	15,031	10,307	10,935	14,467	6,708
Camarón	607,137	285,434	280,233	251,244	275,723	325,374	166,675
Cacao	63,931	38,129	54,907	89,173	112,556	102,594	47,538
Atún y pescado	69,375	72,202	86,631	86,100	88,429	76,709	36,472
Flores	180,400	194,650	229,279	291,112	295,223	347,021	171,773
Otros	1,206,655	1,348,610	1,412,517	1,494,097	1,784,068	1,867,757	864,882
TOTAL	4,451,084	4,926,627	4,647,492	5,029,751	6,038,499	7,655,395	3,634,326
(1) Datos actualizados a Mayo del 2005							

IMPORTACIONES							
En miles de dólares							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005 (1)
Materias Primas	1,335,475	1,657,764	1,983,211	2,320,162	2,212,442	2,831,188	1,327,540
Bienes de Capital	815,058	941,847	1,661,000	2,022,240	1,788,627	2,053,612	1,052,375
Bienes de Consumo	621,168	821,386	1,419,041	1,802,098	1,868,397	2,190,178	904,066
Combustibles y Lubricantes	243,838	298,204	296,630	284,429	664,112	784,621	376,749
Diversos	1,715	2,000	2,974	2,136	827	1,464	3,168
TOTAL	3,017,256	3,721,201	5,362,856	6,431,065	6,534,405	7,861,063	3,663,898
(1) Datos actualizados a Mayo del 2005							

Tabla No. 5.- Principales Indicadores Macroeconómicos en el Ecuador.

PRINCIPALES INDICADORES MACROECONOMICOS							
En millones de dólares							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005*
PIB	16,674	15,934	21,024	24,311	27,201	30,282	32,034
PIB per cápita (En dólares)	1,946	1,296	1,685	1,920	2,118	2,325	2,424
Tasa de variación anual del PIB	-6.3	2.8	5.1	3.4	2.7	6.9	3.6
Tasa de Inflación (%)	60.7	91.0	22.4	9.4	6.1	2.0	1.7 (1)
Exportaciones FOB	4,230	4,822	4,143	5,036	6,038	7,591	3,634 (2)
Importaciones CIF	2,820	3,446	4,856	6,431	6,534	7,861	3,664 (2)
Balanza Comercial	1,545	1,399	-397.2	-998	-71	262	242 (2)
Reserva Monetaria	1,264	1,180	1,074	1,008	1,161	1,437	1,586 (1)
Deuda Externa @	16,282	13,458	14,410	16,288	16,595	17,010	17,472 (2)
Déficit (-) o superávit (+) fiscal	-4.0	0.0	0.0	-2.8	0.0	-1.7	ND
* Datos Estimados							
(1) Datos actualizados a Junio de 2005							
(2) Datos actualizados a Mayo de 2005							

Entre las exportaciones tradicionales tenemos que el banano, el plátano y camarón siguen siendo las mayores aportaciones. En cuanto a las importaciones, estas mantuvieron una tasa de crecimiento anual del 21,95% (US\$ 1,604.78 MM) en relación al 2004. El gráfico adjunto muestra los valores de la Balanza Comercial de Ecuador en los últimos siete años.

Notamos que para el año 2002 nuestra balanza fue negativa, en gran medida provocada por los acontecimientos de la dolarización, las campañas políticas, el alejamiento de la inversión extranjera y las transiciones de gobiernos. Obviamente las importaciones fueron un rubro importante, especialmente en el arroz que tuvo que ser importado desde Colombia y Perú en dicho año.

Ya en 2005 vemos una ligera mejoría con respecto al 2003 pero no al 2004 que fue un año muy positivo para las exportaciones reflejadas en el disparo del precio del petróleo.

1.10. Percepción sobre la economía ecuatoriana.

A continuación presentamos las percepciones sobre la economía ecuatoriana que tienen importantes firmas asesoras internacionales:

Moodys:

- Crecimiento en torno al nivel tendencial (3,0%) que refleja una menor pérdida de competitividad. El sector exportador no tradicionales ha alcanzado un crecimiento de dos dígitos.
- Limitaciones en el crecimiento del sector petrolero asociado a la baja productividad, las posibilidades de escasez de energía en el mediano plazo y la pérdida de competitividad debido a la dolarización en relación con los países vecinos.
- El consumo privado, sustentado entre otros en el favorable desempeño de las remesas, ha contribuido de manera significativa el crecimiento económico del Ecuador.
- La mayor inflexibilidad del gasto público genera mayor vulnerabilidad ante cambios en el precio de petróleo.

UBS:

- La economía ecuatoriana alcanzaría un crecimiento económico de 2,3% en el 2006 y 2,2% en el 2007, mientras que la tasa de inflación será de 3,5% en el 2006 y 3% en el 2007.
- El déficit de la cuenta corriente alcanzaría al -0,3% del PIB en el 2006 y 0,9% en el 2007 como consecuencia de un menor superávit de la balanza comercial, durante el 2006 las exportaciones e importaciones crecerá en 7,95% y 9,5%, respectivamente.

Goldman Sachs:

- La inflación se ha acelerado desde inicios de 2005, incluso en ausencia de ajustes tarifarios y de los precios de los combustibles (como corolario el subsidio del gobierno se ha incrementado de manera significativa). El generoso incremento de los salarios del sector público y de las transferencias al sistema de pensiones, así como el sólido crecimiento del crédito y el proceso de devolución de los fondos de reserva, son elementos que han generado presiones inflacionarias. Esta evolución de los precios es preocupante debido a que la inflación está alcanzando niveles superiores a la inflación ponderada por comercio de los principales socios comerciales del Ecuador los cuál podrían afectar su competitividad.

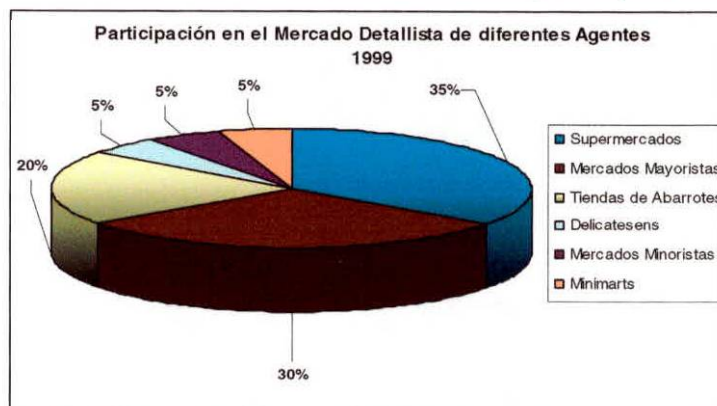
1.11. Supermercados tradicionales en Ecuador

En los últimos 25 años, el "mercado de ventas al detalle" (o mercado del retail) en el Ecuador ha crecido enormemente, prueba de ello se refleja en que las cadenas de supermercados casi doblaron su número de tiendas en los últimos años (de alrededor de 85 a mediados de 1998 a alrededor de 180 para Diciembre del 2005). El mayor número de tiendas detallistas (alrededor del 70% según Alarcón) se encuentra en Quito y Guayaquil, aunque las cadenas más grandes están expandiéndose a sectores populares en Quito y Guayaquil y a ciudades medianas y pequeñas en el resto del país.

La participación de los supermercados en el mercado minorista aumentó de 35% en 1998 al 40% en el 2006 (gráfico 8). Sin embargo, M+M Planet Retail habla de una participación de sólo el 25% (\$2,359 millones de un total de \$9,380 millones para el 2005). Este porcentaje les parece más real a los representantes de los supermercados que fueron entrevistados y que pidieron no ser referidos en el presente documento.

Los gráficos 8 y 9 muestran un crecimiento en la participación de los supermercados y una disminución en la participación de las tiendas de abarroterías en el mercado detallista del Ecuador en los últimos cuatro años.

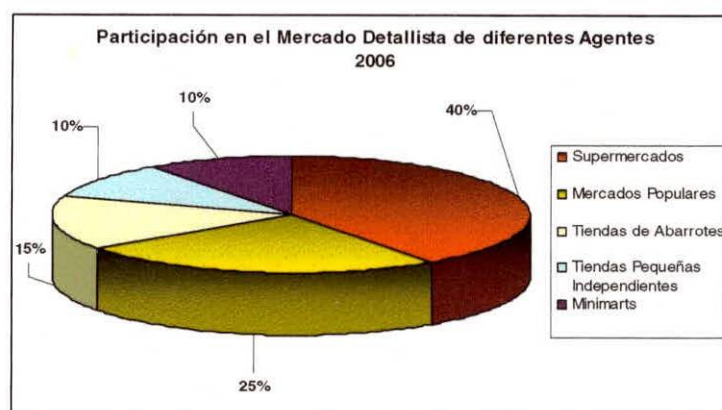
Gráfico No. 8.- Participación en el Mercado Detallista (Retail) de Diferentes Agentes.



Se estima que de los cerca de 19,000 establecimientos registrados como tiendas de abarroterías o tiendas de barrio que existían en 1998, al menos el 15% de ellos habrían desaparecido para principios del 2006 (Alarcón 2006). Alarcón atribuía este hecho en especial a la competencia con las tiendas detallistas más grandes (supermercados).

Existen varios datos de diferentes encuestas que hablan acerca del uso de supermercados por parte de los consumidores ecuatorianos. Algunos de estos datos se contradicen un poco pero de todas formas demuestran que los supermercados son una opción importante para los usuarios al momento de realizar compras.

Gráfico No. 9.- Participación en el Mercado Detallista (Retail) de Diferentes Agentes.



Fuente: Blanco 1999; Alarcón 2006.

La tabla no. 6 muestra los resultados de una reciente encuesta realizada por MCG Consulting a 2,000 consumidores de diferentes estratos económicos (alto, medio y bajo) en Quito y Guayaquil. Esta encuesta muestra que los consumidores compran sus víveres y comida principalmente en las cadenas Supermercados La Favorita (SLF y sus agencias de Supermaxi) e Importadora El Rosado (IER y sus agencias de MiComisariato). Además indica que los estratos económicos más bajos tienden a realizar las compras más frecuentemente que los estratos más altos, en especial en

Guayaquil (posiblemente debido también a cuestiones climáticas, ya que Guayaquil es una ciudad muy caliente).

Tabla No. 6.- Respuesta acerca de lugar donde encuestados en Quito y Guayaquil realizan las compras de víveres y comida.

Tienda Detallista	Guayaquil			Quito		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Supermercados La Favorita	11%	37%	41%	59%	59%	55%
Importadora El Rosado	38%	40%	39%	14%	14%	2%
Mercados Varios*	48%	15%	14%	10%	10%	38%
Santa Isabel/Santa María	2%	6%	4%	15%	15%	3%

*Mercados varios incluye otras tiendas detallistas y mercados populares (Fuente: OutVox 2003).

Tabla No. 7.- Frecuencia con la que los encuestados en Guayaquil y Quito realizan las compras de víveres.

Tienda Detallista	Guayaquil			Quito		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Todos los días	21%	5%	3%	2%	2%	4%
De 2 a 5 veces por semana	8%	17%	16%	7%	4%	9%
1 vez a la semana	39%	56%	45%	34%	43%	39%
Quincenalmente	23%	15%	31%	35%	34%	24%
Mensualmente	7%	4%	3%	19%	14%	21%

Fuente: Outvox 2003.

Las ventas del Sector Moderno de Distribución de Abarroterías (SMDA), que incluye a las cadenas de supermercados, crecieron en el 2003 alrededor del 66% con respecto a 1999 (proporción similar para ventas de alimentos). Sin embargo, las mayores cadenas de Supermercados, La Favorita e Importadora El Rosado aumentaron sus ventas totales en más del 200% en ese período (ver tabla no. 8 que refleja la participación en ventas por número de tiendas de cada cadena).

Es importante señalar que las ventas de productos alimenticios representa aproximadamente 85% del total de ventas de este sector, a diferencia con el sector detallista general (incluyendo moderno y no moderno), cuyas ventas de alimentos representa un 61% de las ventas totales (M+M Planet Retail 2004). Esto último demuestra la importancia del sector alimenticio para los supermercados.

Tabla No. 8.- Estimados de ventas totales y ventas en alimentos en millones de dólares, participación y número de tiendas de las principales cadenas de supermercados en Ecuador para 1999 y 2003.

Cadena	Ventas totales*		Participación total (%)		Ventas alimentos*		Tiendas (#)	
	1999	2003	1999	2003	1999	2003	1999	2003
La Favorita	173	570	12.3%	24.2%	144	351	28	50
El Rosado	92	293	6.5%	12.4%	54	179	23	30
TIA	60	93	4.3%	3.9%	54	78	28	44
Subtotal	325	956	23.1%	40.5%	252	608	79	124
Otras empresas	1,080	1,403	76.9%	59.5%	960	1,409		
Total SMDA	1,405	2,356	100.0%	100.0%	1,212	2,017		

Fuente: M+M Planet Retail, 2004; Alarcón, 2002; Blanco, 1999; Brito, 2004; Superintendencia de Compañías, 2004 y comunicaciones personales con representantes de cadenas detallistas.

1.11.1. Principales cadenas de supermercados

Como notamos en la tabla no. 8, que aunque arroja datos del años 2003, no ha variado absolutamente en nada las posiciones hasta el presente año 2006 en donde Supermercados La Favorita sigue siendo la principal cadena de supermercados en el país con sus tres formatos: los hipermercados Megamaxi, los supermercados Supermaxi y las supertiendas (AKI), este último destinado al nivel socio-económico bajo y a ciudades más pequeñas.

Supermercados La Favorita es una de las empresas más grandes en el país, considerada como la empresa no financiera del Ecuador más grande en ventas y una de las más grandes del país (Brito 2004). Supermercados La Favorita ha estado en las listas de la Revista América Economía como una de las 500 empresas más eficientes de Latinoamérica desde el año 2003 hasta la presente. Además, esta cadena se está diseminando a ciudades más pequeñas y a estratos socio-económicos más bajos, especialmente con su formato AKI (ver tabla no. 9) aumentando sus tiendas fuera de Guayaquil y Quito. Este comportamiento coincide con lo observado en otros países de Latinoamérica y del mundo en desarrollo donde los supermercados luego de afianzar su posición en las ciudades más grandes del país, buscan aumentar su participación en ciudades más pequeñas y en estratos más pobres dentro de las ciudades grandes.

Importadora El Rosado con sus formatos: Mi Comisariato (supermercados), Hipermercados, Comisariatos Jr. (tiendas más pequeñas, para ciudades del mismo tipo y estratos socio-económicos bajos) y Mi Canasta (para niveles socio-económicos populares) es la segunda cadena más importante en Ecuador. Se ha enfocado tradicionalmente a las clases medias del país. Además fue considerada la décima segunda empresa más grande del Ecuador en el 2003 (según datos de la Superintendencia de Compañías).

Tabla No. 9.- Crecimiento de tiendas de Supermercados La Favorita desde finales de 1999 a finales del 2006, por formato de tienda.

Formato	Número de Tiendas		Participación en Ventas de SLF		Participación en área de SLF	
	1999	2006	1999	2006	1999	2006
Megamaxi	1	6	10%	16%	13%	18%
Supermaxi	22	36	82%	68%	83%	70%
Akí	5	30	8%	16%	4%	12%

Fuente: Departamento de Comercialización de Supermercados La Favorita - Guayaquil

La cadena que sigue en ventas es TIA, facturando alrededor de la tercera parte de las ventas de Importadora El Rosado, aunque el sector de productos alimenticios perecibles frescos no es de mucha menor importancia para TIA comparado con las otras cadenas de supermercados. TIA enfoca a las clases medias y medias bajas del país. TIA posee la mayor presencia (y penetración) en el mercado ecuatoriano llegando a 46 ciudades en 15 provincias con 77 tiendas en sus tres formatos (42 solo con TIA). TIA ha seguido aumentando su presencia en diferentes ciudades en el país (abriendo 14 tiendas en los últimos dos años, especialmente en ciudades fuera de Guayaquil y Quito) (ver tabla no. 10).

La cadena Santa María, con seis locales Mega Santa María (cinco en Quito y uno en Ambato), ha

crecido también en el mercado, especialmente en Quito, convirtiéndose en una de las principales cadenas en esa ciudad (la cadena más importante en Quito después de Supermercados La Favorita).

Tabla No. 10.- Tiendas por ciudades principales y provincias de las tres cadenas más grandes en Ecuador, Septiembre 2005.

	SLF			IER				TIA	Total
	A	B	C	A	B	C	D	A	
Guayaquil	7	3	4	18	2	2	1	10	47
Quito	18	2	9	5			1	8	43
Otras en Guayas	1		3			1	1	8	14
Otras en Pichincha			4					2	6
Manabí	1		2	1		1	1	5	11
Los Ríos			3					5	8
Resto del País	4		7	1				13	25
Total País	32	5	32	25	2	4	4	51	155

Para Supermercados La Favorita, A: Supermaxis, B: Megamaxis, C: AKI; Para Importadora El Rosado, A: Mi Comisariatos, B: Mi Canasta, C: Comisariatos Jr., D: Hypermarkets; Para TIA: todos los formatos están incluidos en un solo dato A.

De igual manera hay que destacar la presencia de Supermercados Santa Isabel en la ciudad de Guayaquil, con capital original chileno y que varios años después fue adquirida por empresarios ecuatorianos, con 6 locales abiertos al público (3 en Guayaquil, 1 en Quito, 1 en Ambato y 1 en Manta).

El siguiente grupo por su participación lo conforman varios supermercados que se concentran en ciertos mercados y clientes específicos. Hablamos de los supermercados Avícola Fernández, De Carnes La Española y El Conquistador, de éste último con una trayectoria de cerca de 40 años focalizada a productos de consumo para el público de clase baja, pero que ha venido mermando su ya escasa participación en el mercado guayaquileño al sufrir en el año 2005 el cierre de uno de sus establecimientos más emblemáticos en la ciudad (el de la ciudadela Alborada).

Finalmente mencionamos otras cadenas conocidas como Minimarkets (EconoMarket, Discount Mart 24/7, La Hacienda, etc.) que aunque su participación en la ciudad es de menos del 1% del mercado, constituyen parte de la fuerza competitiva que inicialmente hay que considerar previo al inicio de nuestras operaciones.

1.12. El supermercado a domicilio concebido para el mercado ecuatoriano

Más allá de los hábitos de compra y otras variables de índole técnica o de infraestructura asociadas a un negocio de e-commerce (poca penetración del acceso a Internet, pobres anchos de banda, etc.) que limitan la proliferación de estos negocios, sin dejar de mencionar las legales asociadas a este tipo de comercio; se deben considerar otros aspectos para implementar un supermercado a domicilio en el Ecuador, entre los que podemos indicar:

- **Definir el alcance del supermercado y los tipos de productos que va a vender.-** El proceso de implementar y colocar un supermercado a domicilio, empieza desde definir el tipo de producto o servicio a vender, pues no todos los productos o servicios son susceptibles de

venderse sin ser vistos físicamente, evaluar la plaza en donde va a operar, las rutas que debe de realizarse para la entrega a domicilio, la planificación de la entrega y los métodos de conservación de los productos entre otros aspectos muy propios de la logística de los supermercados tradicionales.

- **Definir la estrategia comercial, operativa y las herramientas que la soporten.-** Aquí es útil conocer el alcance, proyecciones y resultados que se han obtenido en otras experiencias de negocios implementando estrategias orientadas a la relación con el cliente usando Call Center, Internet y Vendedores dedicados a las ventas con atención personalizada.
- **Buscar proveedores de productos, servicios y tecnologías especializados.-** Hay que asegurar que los proveedores de productos (para la venta), recursos humanos (para el soporte operativo-logístico) y servicios (para el soporte operativo y tecnológico), tales como proveedores de transporte (para la entrega) o personal (tercerizadoras), call center (o personal de telemarketing), hosting o servicios de Internet, entre otros, garanticen operaciones y transacciones seguras, de modo que por ejemplo, la información de pedidos, actividades de pago, procesos de entrega o procesos de post-venta orientados en función de los clientes, permanezcan dentro de los parámetros de servicio y calidad que se vayan a adoptar. En Ecuador el número de proveedores especializados que ofrecen garantías de altos niveles de calidad en servicio va en aumento, lo cual disminuye el riesgo.
- **Cuidar el diseño y estrategia de los canales de publicidad y compra.-** Es fundamental en el diseño del modelo de negocio (que incluye el alcance del servicio a través del call center, la página web o el formato de acceso de la fuerza de venta) permitir esquemas novedosos de ventas (dependiendo de cada medio utilizado) o espacios atractivos para ofertas o promociones actualizables si se implementa el portal transaccional, en el cual presentar buenos encabezados, ofrecer enlaces a otros sitios de interés y tener un espacio para recibir las sugerencias de los clientes se vuelve relevante. Nuestro negocio mantendrá en su página una imagen muy nacionalista por ejemplo.
- **Asegurar las ventas.-** El modelo debe contener una amplia oferta promocional que incentive las ventas y para eso cada medio comercial utilizado tiene su propio potencial. La página web por ejemplo, debería contener fotos o imágenes de los productos o servicios que ofreceremos; estos productos deben de tenerse disponibles en inventario con mucho énfasis y control si son promocionados por este medio, el cual requiere un alto nivel de credibilidad para ser preferido por el cliente.
- **Planear la logística.-** Se debe contar con empresas de transporte y mensajería para la entrega de la mercadería, preferiblemente empresas que tengan cobertura nacional y cuenten con servicios de rastreo electrónico de los envíos en caso de que se presenten problemas.
- **Establecer un plan de cobranzas.-** Una de las formas de asegurar el pago de una venta electrónica o telefónica es la de recibir depósitos en una cuenta corriente previo a cerrar la venta, otra es utilizando tarjetas de crédito, aunque ésta estará limitada a los contratos que con instituciones bancarias realice nuestra empresa en el futuro.
- **Promoción del negocio a través de los medios estratégicos adoptados (teléfono, sitio web o fuerza de marketing).-** Cada medio debe orientar su potencial de promoción para hacer crecer el negocio. La tecnología telefónica (del contact center) debe tener estrategias claras de

acceso al cliente, ofertando los productos, promocionando las ventas, dándole información que le sea útil al cliente en el momento de compra, la comunicación abierta y clara que le brinde al cliente datos como tiempos de entrega estándar por zona, promociones de artículos, precios y descuentos, nuevos productos, etc. Para la página web por ejemplo, se debe registrar el site en los principales buscadores y directorios de Internet a nivel nacional e internacional.

1.13. Principales factores considerados para implementar en Guayaquil

El proyecto se inaugurará en la ciudad de Guayaquil y debido al ámbito multisectorial de la misma, es necesario estar informado del desarrollo económico en esta ciudad. En ese aspecto, Guayaquil es considerada como la capital económica del Ecuador y tiene una población cercana a los 2`500.000 habitantes. Siendo su principal autoridad el Alcalde de la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, Ab. Jaime Nebot S. Es una ciudad netamente empresarial y comercial, en donde los principales ingresos de los guayaquileños son: su actividad laboral bajo dependencia, el comercio, los negocios, la agricultura y la acuicultura. Sus condiciones de puerto principal del país junto al gran desarrollo industrial, comercial y de servicios en la ciudad, la han llevado a que sea conocida como "la Capital Económica del Ecuador".

Hasta el año 2004 Guayaquil registró un PIB superior a los 2.890 millones de dólares, es decir cerca del 18% del PIB nacional fue generado por esta urbe. Del total de la población económicamente activa nacional, Guayaquil concentra 998.568 empleos, es decir el 21% de este indicador.

La ciudad es sede del 39% de las 1,000 compañías más importantes del Ecuador. De dicho grupo de empresas, las compañías guayaquileñas representan el 35% de los activos, 37% de los patrimonios y el 39% de los ingresos. Así mismo, el total de las ventas de las empresas guayaquileñas representa el 36% de este grupo, cifras que hablan del empuje y dinamismo que la ciudad imprime al país. De igual forma, nuestra ciudad es el punto clave para el comercio exterior ecuatoriano, ya que a través del puerto y aeropuerto de esta ciudad se moviliza el 52% de la carga y el 68% de los valores (en dólares) de las importaciones totales que realiza el país. Por lo tanto es acertado afirmar que la actividad comercial característica de un puerto, tiene en Guayaquil su punto más alto. Nada menos que el 37% de los establecimientos comerciales legalmente reconocidos del país se encuentran en Guayaquil, generando el 35% de las plazas de trabajo de dicho sector.

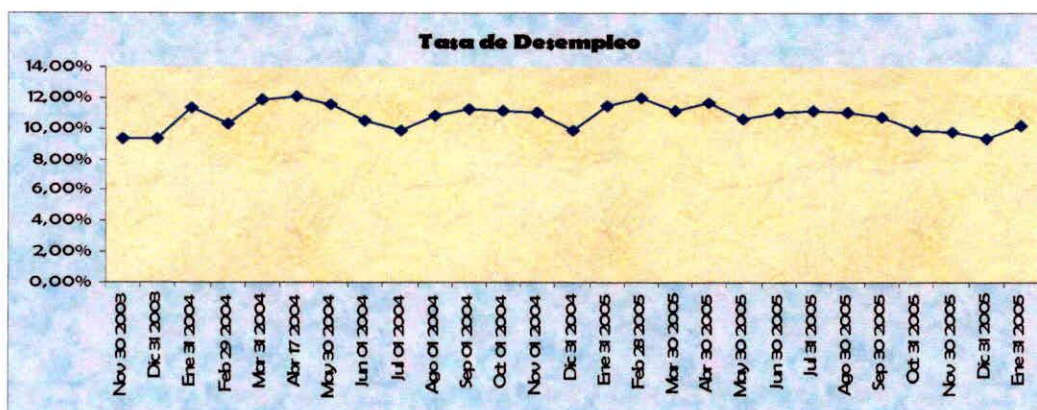
La provincia del Guayas participa con el 36% del PIB del sector comercial del país. Las empresas de este sector en la provincia del Guayas reportan un retorno sobre ventas del 25%. Otro sector de gran desempeño en esta provincia y ciudad es el sector de servicios, hoteles y restaurantes. Estos últimos reportaron retornos sobre ventas en el orden del 88%, mientras que el sector servicios en 26%. Toda esta fuerza laboral origina que la ciudad sea una de las principales contribuyentes al fisco en cuanto a impuestos. A nivel del litoral, prácticamente todas las recaudaciones tributarias son generadas en la ciudad, mientras que a nivel nacional es la que más aporta con rentas provenientes de actividades no petroleras.

Otra cifra que habla del intenso intercambio comercial que ejerce Guayaquil es la estadística del tráfico aéreo. Cerca de 700 mil pasajeros pasaron por el aeropuerto de Guayaquil durante el 2005, lo cual representa que el 42% de los vuelos a nivel nacional fueron generados en esta ciudad.

1.13.1. Población económica y tasas de desempleo actuales

Históricamente, las tasas de desempleo que ha presentado el Ecuador reflejan un crecimiento en su índice, en gran parte debido a la debacle económica surgida por el desplome de la banca y las políticas de gobierno que no han sabido responder a la demanda social de empleo que el Estado tiene como obligación garantizar.

Grafico No. 10.- Tasa de Desempleo en el Ecuador.



Según fuentes del Banco Central del Ecuador, se estima en promedio, que el 14% del total de la población económicamente activa menor de 40 años está desempleado. De esta cifra el 10,50% se concentra en la ciudad de Guayaquil.

Los periodos de inicios de clases tanto en la Costa como en la Sierra siempre afectan a los precios pero ayuda a los negocios asociados a los escolares a que tengan movimiento y abran plazas de trabajo. Esa es una de las razones para que en Septiembre del 2006, se haya reducido la tasa de desempleo nacional a 9,94% presentándose como el índice más bajo en lo que va del 2006.

El sector comercial es que es el que más demanda personal en estos meses y los contratos temporales por las festividades de fin de año harán que la tasa de desempleo se reduzca en las tres ciudades que sirven para la medición. Guayaquil, Quito y Cuenca según las previsiones del Banco Central.

En el segundo semestre del 2006 han surgido factores que influyen en la tasa de desempleo pero que no han sido medidos, como la erupción del volcán Tungurahua, que puede influir a favor, por la necesidad de mano de obra para la limpieza y reconstrucción de caminos; o en contra, por la salida de los agricultores de su tierra y la búsqueda de trabajo en la ciudad. Pero ambas no se reflejan en la tasa oficial de desempleo, porque solo se mide en las zonas urbanas de las tres principales ciudades, no en el área rural.

Las condiciones macro que hasta el momento han ayudado a que el número de desempleados esté a

la baja, son la gran demanda de los productos en el exterior, una buena previsión del Producto Interno Bruto (PIB) y un crecimiento en el crédito de consumo que hace que las empresas sigan produciendo y empleando personal.

Tabla No. 11.- Porcentaje de desocupación por ciudades Año 2006.

Desocupación Año 2006	En Porcentajes (%)		
Mes	Cuenca	Guayaquil	Quito
Enero	2,58	10,52	11,21
Febrero	4,27	11,44	10,70
Marzo	4,88	11,41	10,27
Abril	4,06	10,66	10,98
Mayo	3,28	10,52	11,01
Junio	3,47	11,91	10,75
Julio	4,17	10,74	10,58
Agosto	4,35	10,85	9,90

Fuente: Banco Central del Ecuador

Los trabajadores de la economía formal son una minoría, este colectivo trabaja en el sector público y en una pequeña proporción en el sector privado. La tasa oficial de paro, según datos del Banco Central, ronda el 10%, y la tasa de subempleo se estima que llegue al 50% de la población activa. El subempleo, el autoempleo y el empleo rural se engloban en la economía informal.

Entre 1950 y 1980, Ecuador era el único país que indicaba un crecimiento de la economía informal a igual ritmo que la economía formal. Este proceso es el resultado de la combinación entre la reducción del sector tradicional rural y el aumento de la economía informal urbana. El fenómeno suele señalarse como un traslado del subempleo rural al medio urbano.

Según la OIT, el empleo informal representaba, en 2003, el 52,9% del empleo no agrícola. En ese mismo año, el 47,8% de las PYMES eran informales. Según la CEPAL, la mayoría de los trabajadores informales no agrícolas son auto-empleados (63%), mientras que los asalariados informales no representan más del 26% de la PEA (Población Económicamente Activa). La mayoría de los trabajadores informales son mujeres (58,9%): la mayoría de éstas son auto-empleadas (65%) mientras que sólo el 22% son trabajadoras domésticas.

Grafico No. 11.- Población económicamente activa.



Cerca del 60% de la población dispone de bajos recursos y el consumidor ecuatoriano está muy familiarizado con el hábito de compra en los mercadillos o la compra callejera.

De este porcentaje, la división de desempleo entre hombres y mujeres se representa en la siguiente tabla:

Tabla No. 12.- Distribución de desempleo por edades y géneros.

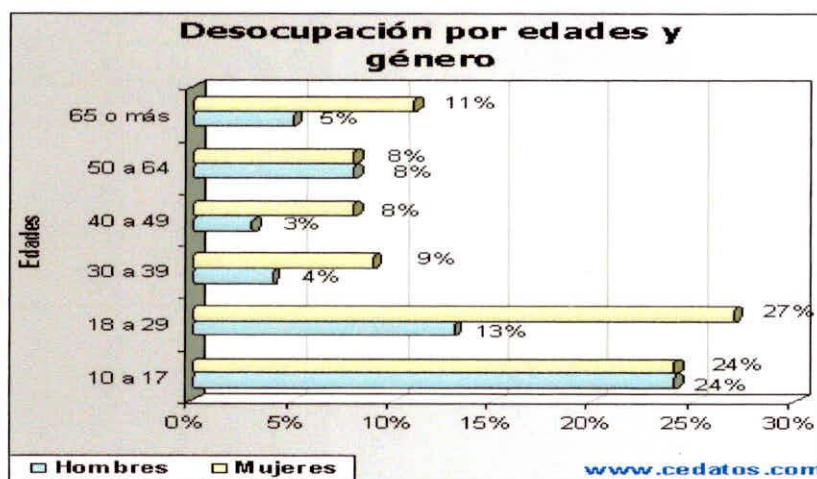
	10 a 17	18 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 64	65 o más
Hombres	24%	13%	4%	3%	8%	5%
Mujeres	24%	27%	9%	8%	8%	11%

Por otro lado, el crear un negocio en Ecuador supone un sinfín de trabas burocráticas. Estos obstáculos constituyen un incentivo para desarrollar actividades comerciales al margen de la ley. De esta manera, se han desarrollado espectacularmente las actividades de contrabando.

Vemos del siguiente gráfico de la distribución porcentual de desempleo por edades y géneros, que el 27% de las mujeres entre 18 y 29 años están desocupadas, lo cual no significa que sean personas con falta de poder de compra. Puede ser simplemente una aproximación de cuantas mujeres pueden acceder al servicio, asumiendo que el principal grupo de personas que maneja las compras del supermercado es precisamente las mujeres del hogar.

De igual manera podemos apreciar que un 11% de mujeres entre 65 o más años son desocupadas, pero asumiendo que de este grupo captemos solamente el 2% (utilizando la destreza que del manejo de Internet puedan tener sus hijos o nietos) es ya una buena aproximación a los valores esperados de compra para los sectores de esta edad.

Gráfico No. 12.- Desocupación por edades y género.



1.13.2. Canasta familiar y su comparativo en las ciudades

De las siguientes tablas, notamos que Cuenca y Loja son consideradas las ciudades más caras en el país y de estudios realizados por el INEC en Agosto del 2006, dentro del rubro de los alimentos y bebidas, que tuvo un peso del 0,137% en la inflación de dicho mes, el producto con mayor incremento de precios fue el pan, con 6,17%, debido en gran parte a la elevación del precio de la harina.

Tabla No. 13.- Costos de las canastas vital y básica en varias ciudades.

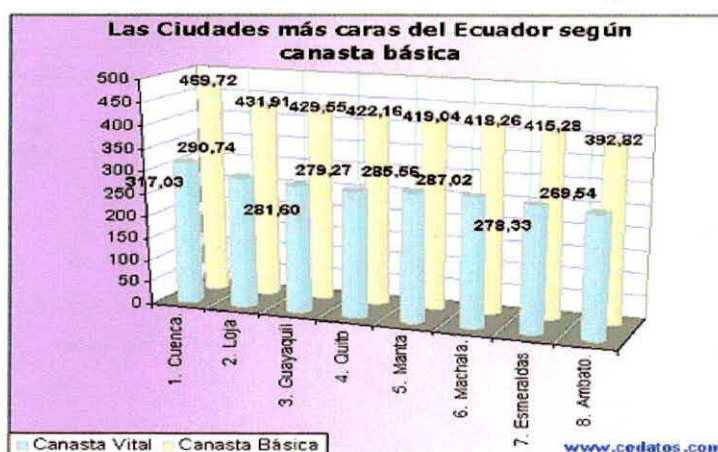
Ciudad	Canasta Vital	Canasta Básica
1. Cuenca.	317,03	469,72
2. Loja	290,74	431,91
3. Guayaquil	281,6	429,55
4. Quito	279,27	422,16
5. Manta	285,56	419,04
6. Machala.	287,02	418,26
7. Esmeraldas	278,33	415,28
8. Ambato.	269,54	392,82

La canasta básica familiar en Ecuador, calculada para una familia de 4 miembros, representa un desembolso mensual de 447,49 USD (datos INEC a Agosto de 2006) con una restricción (el déficit con respecto al ingreso mínimo mensual de un hogar de cuatro miembros) de 148,82 USD, dando un valor para la denominada canasta familiar vital o de la pobreza para este caso de 298,67 USD (a Agosto 2006).

En la composición de esta cesta, la alimentación representa el 40% de la cesta de la compra. Está compuesta por arroz, azúcar, granos (fréjol, lenteja), aceites vegetales, frutas de cosecha local, productos básicos de la dieta ecuatoriana.

El costo de los alquileres creció el 0,40% en el caso de los departamentos, el 0,25% para las piezas y el 0,24% en las casas, según los datos del INEC. Mientras que para los establecimientos de tipo comercial, el costo de renta creció el 1,25% debido en gran parte a la expansión de las zonas industriales en la ciudad de Guayaquil en los últimos dos años.

Gráfico No. 13.- Las ciudades más caras del Ecuador según canasta básica.



Pero a pesar de la erupción del Tungurahua, Guayaquil sigue siendo una de las ciudades más baratas, porque el abastecimiento de sus mercados ha sido eficiente, según el INEC.

1.14. Conclusiones.

- Es muy pronto para afirmar que el negocio de los supermercados a domicilio y muy en particular los virtuales tengan el éxito garantizado en el Ecuador, pero también es cierto que tampoco sería justo colocarnos en una posición pesimista de total riesgo a pesar de experiencias no muy motivadoras.
- Muchas empresas no han conseguido el retorno a la inversión ROI que esperaban al optar por herramientas como las aquí consideradas. La principal consecuencia que han tenido esos desencantos ha sido la retracción del mercado tradicional de implantaciones *in house* de plataformas como C.R.M. altamente integradas a Contact Centers e infraestructuras tecnológicas de última generación muchas veces no alineadas a la estrategia de la empresa.
- Hoy es ampliamente reconocido por las empresas líderes que la calidad de las experiencias y relaciones de valor superior con clientes (gestión con clientes) determina en última instancia el crecimiento rentable de una organización, ya que está directamente vinculado con la generación de utilidades futuras de la misma.
- La evidencia de empresas nacionales y multinacionales que compiten hoy en la economía del cliente nos muestra que un porcentaje significativo de los programas de adopción de C.R.M. inicia con la decisión de comprar una aplicación de C.R.M. integrada con un Contact Center (último paso de un proceso de implantación efectiva) y no con la decisión de re-inventar la estrategia de negocio en sintonía con las variaciones del mercado y los cambios en las prioridades del cliente.
- La infraestructura necesaria para soportar el modelo de negocio del supermercado a domicilio desde el punto de vista de comercio electrónico no ha madurado lo suficiente. Las grandes poblaciones y muy en particular la del Ecuador, no tienen acceso a la Internet, pues no pueden afrontar la inversión inicial y el mantenimiento de una conexión. El servicio telefónico mismo está poco desarrollado fuera de las grandes capitales y recién en Octubre del 2006 Pacifictel lanzó un producto de telefonía móvil que permitirá ampliar el mercado. Sin embargo y a medida que la tecnología se desarrolle y baje de precio, esos factores limitantes deberían disminuir. Por su parte los sitios web aumentarán su tendencia a la individualidad, personalización y masificación de uso. De ahí que nuestra estrategia inicial de operaciones promocional y comercial se orientará (sustentado además por los resultados de nuestra investigación de mercado) hacia el C.R.M. Multi-Canal con una fuerte integración con el Contact Center y la Fuerza de Venta focalizada, para en lo posterior potenciar el comercio electrónico y el portal transaccional.
- Es difícil que los supermercados reales lleguen a disminuir notoriamente, porque los consumidores seguirán queriendo seleccionar personalmente sus alimentos. No se percibe que vaya a ocurrir un dramático cambio de actitud en esta materia, en el futuro cercano. Sin

embargo, la migración de ventas hacia la web de productos no perecibles, que no tienen las limitaciones de distribución de los alimentos, está comenzando lentamente a ocurrir.

- No debemos olvidar que los humanos somos seres sociales. Para muchos de nosotros el ir al Supermercado es hasta una forma de encontrarnos con amigos y parientes, el sábado por la mañana. Presumir que podemos llenar un carrito de mercadería, es parte importante de ese estrato “no material” de todos nosotros.
- Los indicadores macroeconómicos en el Ecuador, analizados en su conjunto, denotan cifras que requieren de la debida atención al momento de implementar cualquier proyecto, más aún en una economía, que a pesar de las cifras alentadoras en ventas de petróleo en el país (por su alto precio) y de ciertos productos que han tenido unos dos últimos excelentes años (como el del banano, camarón y flores), no ha podido despegar por la falta de inversión nacional y mucho más por la extranjera que es capaz de generar un gran porcentaje de las fuentes de trabajo, si existiera claro está, pero que se ha alejado en los últimos diez años debido a la inestabilidad política del país.
- Por último el impacto que generen en las ventas al detalle de alimentos, medios como el C.R.M. integrado al Contact Center y el Internet (con portales transaccionales de compra on-line), deberá verse en el MARKETING y no en los supermercados de cemento y acero. La rápida captura de información en el contact center y la web junto con la habilidad de asociar esa información con los individuos y sus necesidades, ayudará a los almacenes e industriales a dar servicios altamente personalizados a sus consumidores y de esta estrategia se aprovechará nuestra empresa.

CAPITULO 2

GENERALIDADES DEL PROYECTO

2.1. Introducción

En la actualidad existe una cierta unanimidad en que el atributo que contribuye fundamentalmente a determinar la posición de la empresa en el mediano o largo plazo, es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Resulta obvio que, para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer sobradamente todas sus necesidades y expectativas. Es lo que se ha dado en llamar calidad del servicio con gestión del cliente.

Por tanto, si satisfacer las expectativas del cliente es tan importante como se ha dicho, entonces es necesario disponer de información adecuada sobre los clientes que contenga aspectos relacionados con sus necesidades, con los atributos en los que se fijan para determinar el nivel de calidad conseguido en el servicio que se ofrece.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio orientado al cliente, se está convirtiendo en nuestros días en un requisito imprescindible para competir en las organizaciones industriales y comerciales de todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son muy positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos. De tal forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

Ante este concepto, nuestra empresa estará conformada por un grupo social en el que a través de la administración adecuada de sus recursos, del capital de sus socios y del trabajo de un personal suficientemente capacitado pretende ofrecer un servicio de calidad a la comunidad de los segmentos medio-alto.

2.2. Identificando la necesidad en el mercado

Las demandas actuales de espacio y tiempo para realizar las actividades que realizan rutinariamente todos los seres humanos: trabajo, familia, salud, diversión, descanso y compras, han contribuido a convertir el tiempo en un factor cada vez más relevante en la rutina diaria de una persona. De estas seis actividades fundamentales (las primeras cinco prioritarias en la vida de un ser humano), excluyendo el ahorro de tiempo que puede generarse por efecto de la eficiencia en el trabajo y aquellas destinadas a la familia y al descanso, que realmente son valiosas y cuyo tiempo no puede ser reemplazado, notamos que la actividad de compras, muy en particular la de víveres y artículos de uso cotidiano (sin considerar las de ropa, accesorios y juguetes) a pesar de ser considerada para muchas personas como un escape a las presiones cotidianas, para otras en cambio es un tiempo que

realmente podría ser aprovechado para las actividades prioritarias, en especial las de la familia. Bajo este contexto, el consumidor en general en nuestro país o en cualquier lugar del mundo, busca optimizar al máximo este factor tiempo lo cual lo lleva a considerar alternativas de servicios que le faciliten este objetivo. Debido a este factor y viendo de allí una necesidad no cubierta al otorgar una alternativa a las compras en los autoservicios tradicionales, que actualmente no cuenta el mercado, ha surgido una idea de negocio que le ofrece al consumidor guayaquileño, la oportunidad de disponer y valorar un nuevo servicio que le permite sustituir esta actividad tan rutinaria y altamente consumidora de tiempo.

Proponemos entonces un **"Supermercado a Domicilio"** que le permitirá al cliente realizar la compra de sus víveres y demás artículos para el hogar, utilizando medios virtuales, logísticos, tecnológicos o personales que le brinden entre sus principales servicios, el de entrega de su pedido en la comodidad del lugar que elija y el valor agregado en ahorro de tiempo, dinero, esfuerzo y seguridad, factores diferenciadores de beneficio para el cliente.

2.3. Planteando la empresa y los objetivos del plan de negocios

Cada empresa y el negocio que realiza debe ser identificado claramente por su entorno y los miembros que lo conforman e interactúan con ella (clientes, proveedores, bancos, gobierno, etc.) como parte de la imagen y confianza que desea proyectar, lo que realmente es y realiza, la misión que se compromete cumplir, la visión con que se proyectará a lo largo del tiempo y los objetivos que persigue alcanzar durante su existencia operativa; es por eso que creemos conveniente enfocar este capítulo en crear una identidad a nuestro negocio, que a lo largo del presente documento sirva para referirnos al mismo como una empresa con claros lineamientos y políticas.

Partiremos haciendo referencia al componente de imagen en un supermercado tradicional de víveres: venta de productos alimenticios con altas calidades de higiene, presentación y conservación. Con esta premisa, nuestro proyecto de negocio pretende enfocarse en los siguientes aspectos:

- ✓ La adopción del "conocimiento de la cadena de valor" del negocio.
- ✓ La estructura de costos operativos y administrativos en niveles por debajo de los aplicados en la industria.
- ✓ La gestión comercial aplicada al Proveedor, al cual se lo considerará estratégico.
- ✓ La facilidad de realizar pedidos en línea, en la comodidad del hogar u oficina
- ✓ La tecnología utilizada y alineada a la estrategia del negocio, utilizando herramientas como contact centers y puntos de ventas telefónicos asistidos por "help desks" o personal capacitado en ventas y telemarketing y portales transaccionales (páginas web que eventualmente virtualizarán el negocio).
- ✓ La fuerzas de ventas y personal orientado a la gestión del cliente.
- ✓ La logística implementada para la entrega y cobro de productos en el lugar que elija el cliente.
- ✓ La oferta de productos de consumo y de uso cotidiano con alta calidad y frescura.
- ✓ Los servicios diferenciados de entrega de pedidos en el lugar que elija.
- ✓ Los servicios de post-venta y atención personalizada a clientes considerando horarios no

tradicionales.

- ✓ Los tiempos ahorrados, que de otra manera (la tradicional) no tendrían para dedicarlos a las demás actividades prioritarias en la vida de una persona.
- ✓ Los procesos internos propios de un supermercado tradicional que se deben de optimizar según el formato propuesto.

Por estos primeros factores considerados, llamaremos a nuestra empresa **"Supermercado a Domicilio Ecuador Food Company (F.F.C.)"** o simplemente **"EFC"**, una compañía cuya propuesta está orientada a la satisfacción de la necesidad de consumo alimenticio del cliente en general, que ofrece servicios agregados de entrega de productos alimenticios frescos, naturales y de alta calidad (eventualmente ofrecerá productos de uso en el hogar), solicitados desde la seguridad y comodidad de su casa o lugar de trabajo, a través del contact center, una sencilla pero eficiente página web (www.efc.com.ec) o utilizando una fuerza de ventas destinada para cubrir directamente los sectores que demanden este servicio. Todo esto será parte de la misión corporativa de la empresa.

Para la imagen corporativa hemos diseñado un posible logo, que intenta fijar en la mente del consumidor el concepto del negocio: satisfacer sus necesidades alimenticias llevando los productos que compran "Del supermarket a su casa".

Gráfico No. 14.- Un posible logo para Ecuador Food Company.



Este concepto se vuelve novedoso si consideramos que en nuestro país no se ha constituido un verdadero supermercado a domicilio de víveres y productos de uso para el hogar, que supla todas las facilidades que otorga un supermercado tradicional pero con las características aquí mencionadas.

Dentro de sus objetivos generales, EFC perseguirá:

- ✓ Consolidar su patrimonio.
- ✓ Ser una empresa con crecimiento sostenido a mediano plazo.
- ✓ Ofrecer el servicio de compra de víveres y otros insumos para el hogar a través de medios de fácil accesibilidad: teléfono, Internet, pedidos a domicilio, vendedores recibiendo pedidos en casa, guías de compra impresas, etc..
- ✓ Ofrecer productos y servicio de alta calidad a precios asequibles.
- ✓ Ofrecer comodidad, ahorro de tiempo, dinero y mayor seguridad personal en el transporte de sus compras hacia el lugar elegido.
- ✓ Beneficiar a nuestros proveedores con pagos a muy corto plazo.

- ✓ Capacitar continuamente a su personal para alcanzar niveles de excelencia.
- ✓ Proporcionar una solución integral para los consumidores de este servicio, que permita mostrar una alternativa comparable a la que ofrecen los supermercados actuales.
- ✓ Manejar una estructura de costos con niveles inferiores a los de la industria.
- ✓ Integrar estrechamente la organización con los socios y la sociedad en general.
- ✓ Crear valor y rentabilidad para clientes, proveedores y accionistas.

Para que EFC pueda lograr dichos objetivos, contaremos con una serie de elementos, recursos materiales, técnicos y humanos e insumos que conjugados armónicamente contribuirán a su funcionamiento adecuado.

2.4. Marco Estratégico

2.4.1. Misión y Visión

El enfoque de la misión se basa en la atención personalizada al cliente, el mecanismo de acceso a la oferta, la selección de la misma y sobre todo la entrega de productos alimenticios o de consumo de alta calidad, en la comodidad de su hogar u oficina, entregado a tiempo y con las características solicitadas, optimizando de esa manera los tiempos y recursos económicos del cliente, facilitando el acceso a este servicio a través de diferentes medios, evitándole de esa manera los riesgos y complicaciones que se les presenta en su rutina de compras cotidiana.

Nuestra principal **Misión** es satisfacer las necesidades de compra a domicilio de productos alimenticios y de uso en el hogar a nuestros clientes, proporcionándoles la mejor oferta en precio, calidad y servicio, a través de estrategias, que permitan brindarle valor agregado y beneficios tangibles e intangibles.

Nuestra **Visión** para el año 2015 ser el primer supermercado a domicilio, aplicando una sólida cultura de excelencia en servicio y mejora continua de nuestros procesos, basada en estándares internacionales de cumplimiento, apoyado en el talento de nuestro recurso humano altamente capacitado y con una infraestructura tecnológica moderna.

Esta visión será implementada con servicios innovadores de entrega y el perfeccionamiento continuo de los procesos que lo sustentan, para así obtener una presencia penetrante en el mercado.

2.4.2. Valores filosóficos, éticos y morales del grupo empresarial

Las personas que forman la organización de una empresa son las que van a innovar y hacer competitivas las actividades del negocio de una entidad y son realmente las que van a conseguir que los clientes estén satisfechos o no. Por tanto ya no solo es importante sino que es verdaderamente vital para la empresa, gestionar eficaz y eficientemente el recurso humano con valores filosóficos

que permitan el buen desarrollo de los objetivos de la empresa. De ahí que los valores filosóficos de EFC deberán estar enmarcados en:

- **Honestidad e integridad**, para conseguir la confianza y el respeto de los clientes a los que serviremos donde nuestra comunicación será abierta asumiendo la responsabilidad de nuestras propias acciones demostrando altos valores **éticos y morales**.
- **Mejora continua**, para obtener de todo el personal un compromiso para mejorar constantemente nuestro servicio, nuestra función y nuestros resultados: entenderemos los cambios como oportunidades de mejora, fomentaremos y premiaremos el cumplimiento de sus objetivos, además nos forjaremos por la innovación continua, también aprenderemos de otros y de nosotros mismos.
- **Trabajo en equipo**, porque somos conscientes de que la única forma de alcanzar nuestras metas es a través del esfuerzo común y que las personas son la clave de nuestros éxitos: promoveremos una comunicación efectiva; fomentaremos el desarrollo profesional y personal; reconoceremos los talentos, habilidades y diversidad cultural de cada persona; valoraremos a cada individuo como una parte integral del equipo; trabajaremos juntos para alcanzar los objetivos de la empresa

Comprender y poner en práctica estos valores es responsabilidad de todos los empleados y personas vinculadas a EFC. Sabemos que ésta es la única forma de alcanzar la excelencia y de convertirnos en el proveedor que aporte mayor valor añadido a nuestros clientes al buscar continuamente la satisfacción de sus necesidades y el cumplimiento de sus expectativas.

2.4.3. Estrategia comercial del negocio

Desde el punto de vista comercial, la estrategia del negocio se basa en cuatro componentes básicos:

1. La relación con el Proveedor de Productos.
2. El C.R.M. y el Contact Center.
3. La implementación de un eficiente y sencillo Portal Transaccional (página web).
4. La Fuerza de Ventas.

Con el Proveedor, EFC pretende conseguir y mantener una relación comercial a largo plazo y de mutuo beneficio que le permita a aquel reeditar en mejores niveles de ingresos, que con los establecimientos actuales tal vez no le sea posible alcanzar.

Con el uso del Contact Center EFC pretende conseguir:

- Calidad en el servicio: la máxima de calidad en la venta y atención a clientes con agentes específicamente formados en el producto o servicio asignado para contestar con calidad el teléfono.
- Proximidad: transmitir valor al cliente mediante la asesoría en las mejores soluciones a sus necesidades.
- Flexibilidad: que permitan adaptar al máximo a los requerimientos específicos de nuestros clientes, oferta y capacidades.
- Precios: la capacidad de entrar en modelos de precios mediante pruebas pilotos, modelos de

retribución en función de objetivos o modelos de compartición de riesgos, permite tener un amplio abanico en políticas de precio.

Generando beneficios como:

- Mejorar el nivel de servicio
- Renovar el foco en el negocio principal
- Reducir el coste de las transacciones
- Usar las últimas novedades tecnologías
- Mejorar los procesos de conocimiento
- Alinear la tecnología de la información a los procesos de negocio

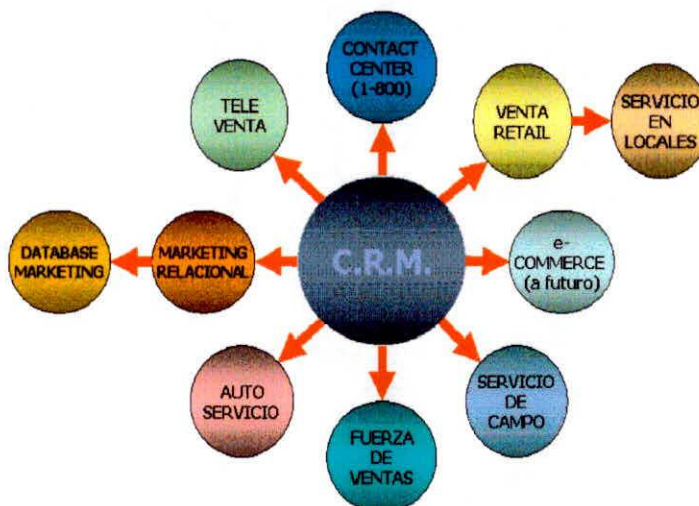
En cuanto a la estrategia de C.R.M., introducida en el capítulo No. 1, tiene el propósito de soportar procesos efectivos de relación (a través del contact center), mercadotecnia, ventas, comercio electrónico y servicio al cliente; procesos fundamentales en la entrega y

comunicación de valor superior al cliente. Para soportar dichos procesos en forma efectiva, Customer Relationship Management requiere de una **cultura centrada en el cliente**.

Esto es, necesita una filosofía de negocios que alinea los programas y actividades clave de la empresa alrededor de las necesidades, expectativas y prioridades cambiantes del cliente. Una mentalidad de negocio que reconoce que el activo más

importante es el cliente. Y con esta cultura definida, la implantación de la estrategia C.R.M. para EFC pasará por ofrecer una experiencia transparente al cliente, a través de todos los puntos de contacto con él: **Estrategia C.R.M. Multi-Canal Centrada en el Cliente.**

Gráfico No. 2.- CRM y Puntos de Contacto con el Cliente (Multi-Canales)



Desde la óptica anterior, un ejemplo de canal para aplicar la estrategia C.R.M. son los Call Centers (de aquí su integración con C.R.M.), que fueron históricamente el primer canal de relación no presencial con los clientes para evolucionar hasta transformarse en los actuales Centros de Contacto. La integración de la tecnología C.R.M. con el Call Center, los Sistemas Informáticos (E.R.P., R.M.S., etc.) y las Bases de Datos de Conocimiento del Negocio (DataMining) en conjunto con la ayuda personalizada del "Help Desk" y la Fuerza de Ventas, son claves para liderar las empresas de hoy.

Pasando del Call Center (basado únicamente en llamadas) al Contact Center donde podemos distribuir tanto las llamadas de voz, como e-mails o faxes, EFC conseguirá alinear la estrategia operativa con la estrategia global (misión, visión y valores). Además el Contact Center distribuido conseguirá optimizar los recursos y atender a nuestros clientes independientemente de donde se encuentren nuestros agentes, ya sea en localizaciones remotas, en edificios distantes o en modalidad

de teletrabajo (telemarketing o televentas). El Contact Center es una solución de importancia capital y un canal crítico para la creación de valor hacia el cliente dentro de la estrategia global C.R.M. que implementará EFC.

Con el Portal Transaccional y el auge del comercio electrónico se abre un espectro bastante amplio de masificación de la cobertura del negocio y la oferta del servicio, a través de los nuevos canales tecnológicos (la empresa.com) y la masificación de las telecomunicaciones.

Finalmente, con la Fuerza de Ventas se pretende complementar el principal objetivo del proyecto: la masificación del servicio personalizado de la compra en supermercados a domicilios desde los hogares, oficinas y empresas (o instituciones públicas y privadas que permitan acceder a la nómina de sus empleados para brindarles el servicio).

2.4.4. Grupos de interés

Entre los principales integrantes de los grupos de interés se encuentran:

- **Accionistas.-** como principales interesados en el éxito y la rentabilidad del proyecto con su misión de brindar un nuevo servicio a la comunidad otorgando nuevas fuentes de trabajo y aportando con mejorar la economía del país.
- **Ejecutivos y empleados.-** los Ejecutivos contratados serán los responsables de llevar adelante la tarea de implementar y operar este negocio, en beneficio de todos los participantes que aporten de una u otra forma en el negocio. Los empleados son la mano de obra que llevará adelante la tarea de poner en operación EFC, totalmente interesada en el progreso de su empresa, familia, comunidad y país.
- **Proveedores, importadores y distribuidores mayoristas.-** son los socios estratégicos de este negocio, el cual les ofrecerá mejores niveles en sus márgenes de rentabilidad y mayores flujos de efectivo en el corto plazo al disminuir los plazos de pagos posteriores a la venta y entrega del producto.
- **Empresas tercerizadoras de servicios y logística.-** aliados estratégicos que permitirán a EFC ejecutar las operaciones al tercerizar transporte (para la entrega y distribución de productos), maquinarias, equipos, tecnología, personal y recursos necesarios en este negocio. EFC será considerada una nueva oportunidad para comercializar sus servicios, en un negocio de altas proyecciones de crecimiento y expansión.
- **Clientes.-** el gran beneficiado de este nuevo concepto en servicio de supermercado con entrega a domicilio en la seguridad del proceso telefónico (contact center) o eventualmente virtual (Business to Consumer B2C). Nuestra principal fuente de ingresos y la razón de existencia de EFC.
- **Empresas.-** futuras beneficiadas en cuanto se expanda el servicio a través de la nómina del personal o de relación comercial directa en la que estas aprovechen los beneficios que conlleva tratar comercialmente con EFC. En este grupo se incluyen las instituciones que requieren de una alta provisión de productos alimenticios como los hoteles, hospitales, albergues, etc. Dentro de las instituciones públicas o privadas se puede adoptar una estrategia "Business to Business B2B" para potenciar el e-commerce.

- **Bancos.-** custodios del dinero e interesados directos en captar los grandes fondos que de las operaciones de EFC se pretende obtener. Fuente principal de financiamientos de futuras expansiones.
- **Entidades de Gobierno, Municipio y Control Tributario.-** EFC pagará sus impuestos como demanda la ley, contribuyendo de esta forma al crecimiento del país.
- **Comunidad en General.-** gran interesada en disponer de nuevos servicios, calidad y variedad en sus opciones de compra con el respaldo de una empresa que le garantice la idoneidad del producto que adquiere.

2.5. Esquema funcional del negocio

EFC tiene una característica muy especial que se diferenciará de sus competidores: contribuir con mejores beneficios para todos los participantes que intervienen en la cadena de provisión, comercialización y entrega del producto, el mismo que será detallado como parte de nuestras fortalezas. De igual manera, no existe empresa tal que ofrezca todo el alcance de este servicio, sin embargo estamos conscientes que los supermercados tradicionales son nuestros competidores potenciales por poseer estructura física, económica y el suficiente "know how" para apropiarse del concepto (formato) y obstaculizar a nuevos competidores que incursionen en esta industria.

Del esquema funcional mostrado en el siguiente gráfico notamos que el negocio inicia su ciclo en el Proveedor el cual a su vez proporciona los productos (en un esquema de concesión-consignación) utilizando su infraestructura de transporte. Estos productos son recibidos por EFC listos para su distribución y venta al consumidor.

El consumidor por su parte elige de las tres alternativas que vamos a ofrecer cómo comprar:

1. Por Teléfono a través del Contact Center.
2. Por Internet a través de nuestro Portal Transaccional.
3. Por Visita de Vendedores de nuestra empresa al domicilio del cliente.

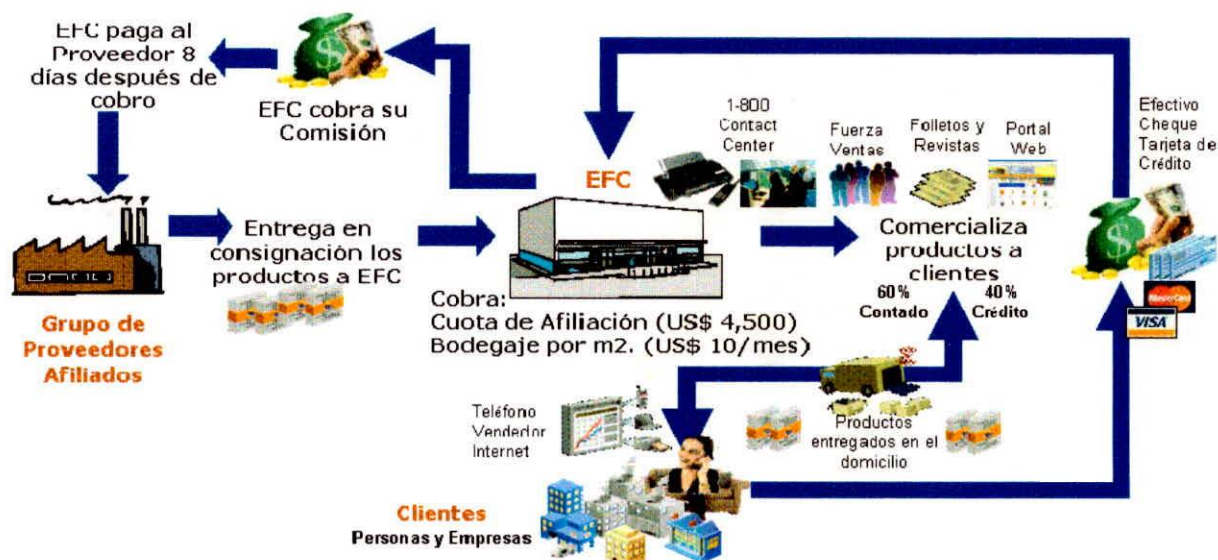
El comprador recibe su pedido en el domicilio (o lugar que prefiera) en tiempos previamente establecidos que dependen de la elección del método de compra:

- a. Normal.
- b. Urgente.
- c. Planificado.

cada uno con sus respectivos tiempos de entrega estandarizados.

El cliente cancela el pedido a EFC y este a su vez le transfiere en un tiempo no mayor a 8 días el dinero al proveedor, pero descontándole un porcentaje por comisión que representa los ingresos de EFC.

Gráfico No. 15.- Esquema Funcional del Negocio.



Con este sistema se satisfacen las necesidades derivadas de la relación entre cliente, empresa (EFC) y proveedor, cubriendo todos los procesos de gestión y abordando los requerimientos que serán objeto de este análisis.

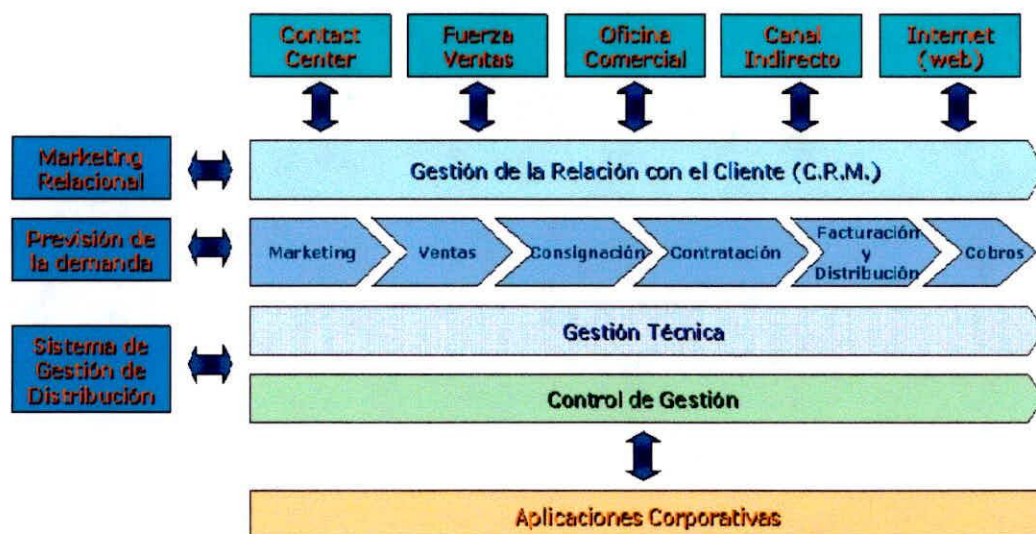
El sistema además procesa y provee información necesaria sobre las operaciones diarias e informa a todas las áreas de la cadena de valor acerca de la actividad en los distintos niveles de gestión para facilitar la toma de decisiones. Ofrece además de una solución multi-canal (utilizada para soportar la estrategia comercial) una solución multi-servicios orientada a la satisfacción de los clientes y la consolidación de la relación con los proveedores estratégicos.

El esquema operativo del gráfico 16 muestra cinco (5) componentes operativos para establecer y mantener la relación comercial (mencionados sin importar su prioridad) y los procesos internos que los sustentan:

- **Internet:** con la página web que permite ofertar los productos y servicios.
- **Call Center:** o su evolución el Contact Center, para atención personalizada telefónica o eventualmente personal.
- **Fuerza de Ventas:** el equipo destinado a las visitas personalizadas a familias o instituciones (empresas, organismos, etc.)
- **Oficina Comercial:** a cargo de los ejecutivos de ventas.
- **Canal Indirecto:** considerados los clientes de tipo institucional o empresarial que nos permitirán ingresar a su nómina y poderles brindar los servicios a sus colaboradores.

Cada uno de estos componentes se basa en la atención al cliente y son soportados por estrategias de marketing, ventas, solicitud de productos, contrataciones (tercerizaciones), facturación-cobros al cliente y los pagos a los proveedores. Todo esto sobre una base de control y gestión técnica que se fundamenta en las aplicaciones corporativas y las tecnologías que la componen.

Gráfico No. 16.- Esquema Comercial Operativo del Negocio.



2.6. Características y justificativos del proyecto

El proyecto consiste en el desarrollo de un supermercado a domicilio con ventas a través de contact center (teléfono), portal transaccional (página web en Internet) y fuerza de venta dirigida, inicialmente con una bodega centralizada y sin locales de venta. Los participantes actuales que están usando en cierto grado el canal de venta por Internet, son los supermercados Discount Mart 24/7 de Almacenes Juan Eljuri y TIA, que sólo cubren ciertos ítems elaborados, la mayoría de ellos importados, con una estrategia de productos empaquetados, sin facilidades de elección variada y con limitaciones de entrega a ciertas zonas de Guayaquil.

El objetivo es analizar el proyecto de desarrollar inicialmente el canal de ventas en Guayaquil pero en zonas y a un amplio espectro de consumidores de las parroquias Tarqui y Ximena ofreciéndoles toda la variedad de productos que podrían encontrar en los supermercados que actualmente disponen.

Existen dos alternativas distintas de evaluar de acuerdo a las modelos de negocio en esta industria:

1. El desarrollo de un proyecto íntegro (*) con bodegas propias (nuestra alternativa de proyecto).
2. La asociación con supermercados físicos existentes prestando sólo el servicio del canal adicional de venta. Ambas alternativas tienen debilidades y fortalezas que serán analizadas.

Sin embargo, dado que la segunda opción dependería de un hipotético acuerdo estratégico con algún participante importante del mercado, que el proyecto no puede asegurar, lo cual generaría una dependencia extrema hacia dicho agente, optamos por analizar un proyecto en base a la primera alternativa (*) pero enfocado en una plaza geográfica con un mercado aún no cubierto.

2.6.1. Principales características del proyecto

- **Servicio a brindar:** distribución de productos de consumo masivo (supermercado) sin local físico para apreciar los productos, sólo canal de venta por Internet o vía telefónica. Incluye el portal web para el ingreso de pedidos de los clientes para envío a domicilio. Se incluye además

"Publicidad On-line".

- **Clientes:** los productos están dirigidos al público en general, con la característica especial de que sean usuarios de Internet. Al ser los clientes atomizados, el precio es determinado por la competencia del mercado, que incluye otros supermercados así como almacenes y autoservicios.
- **Recursos:** se requiere personal especializado en el diseño y administración de páginas web, en la administración de bases de datos y en la seguridad de la información, factor clave. Equipos (servidores, computadoras, etc.) relacionados. Una bodega con acceso a toda la ciudad de Guayaquil. Oficinas para la administración de la empresa y de la página web. Transportes para la distribución de los productos y maquinarias para manejar y mantener la infraestructura. En el capítulo de análisis económico se realiza una evaluación pormenorizada de la inversión requerida.
- **Ubicación geográfica:** Ciudad de Guayaquil, focalizándose en una primera etapa en sectores del norte de la urbe (parroquias Tarqui y Ximena) donde existe un mayor poder adquisitivo en la población y la mayor cantidad de usuarios de Internet.

2.6.2. Justificativos para emprender el proyecto

El proyecto de negocios tiene riesgos asociados con ciertos fracasos locales en e-commerce (aunque no necesariamente en esta industria), pero presenta la oportunidad de lanzarse primero a un mercado sin competencia, en un negocio con un futuro promisorio. Para esto el sector del norte de Guayaquil representa un gran mercado para los supermercados, pero que aún no cuenta con ningún participante serio (de gran nivel de inversión) que utilice el canal de ventas telefónico o de Internet.

Para justificar el costo generado en el análisis del proyecto, evidenciamos que los participantes actuales de la industria, no se han enfocado, o por lo menos no dan muestras visibles para desarrollar un autoservicio a domicilio, quizá debido a que solo analizan el bajo desarrollo de las compras por Internet en el mercado ecuatoriano. Y aunque podríamos suponer que están esperando el momento para que las condiciones lo ameriten (apropiada infraestructura de telecomunicaciones, marco legal reglamentado, cultura de compras por Internet, etc.) también es claro para nosotros que las mayores proyecciones y las mejores garantías las obtendrá el primero que lance este formato al mercado. Desde aquí partirá EFC.

El desafío en este análisis será pues, evaluar si es conveniente lanzarse a la industria de supermercados o preferir otras áreas (como productos electrónicos, de uso y limpieza en el hogar o de línea blanca por ejemplo) siguiendo los pasos de otras empresas.

2.7. Factores críticos de éxito del proyecto

El supermercado a domicilio (sin locales de venta) que se implementará, pretende en general aprovechar todo el potencial comercial que tienen el sector de supermercados y muy en particular la plaza geográfica que se escogió como objetivo. Este negocio se fundamenta en los siguientes factores críticos de éxito:

- Adopción del "Know How" en los procesos de la cadena de valor del negocio como: relaciones con los proveedores, planificación de la logística de provisión y almacenamiento, tratamiento y tiempos de perecibilidad de productos, manejo de la cadena de frío, precios y costos de productos en la industria, normas de calidad, tiempos de entrega estándares por zonas geográficas, facturación y plazos de crédito, formas y plazos de pago a proveedores y cobro a clientes, implementación de bases de datos de conocimiento de clientes y proveedores para la toma de decisiones y el tratamiento de las relaciones con los demás actores del mercado: distribuidores, importadores, mayoristas y competidores.
- Relación comercial "socio-estratégica" de largo plazo que será prioritario mantener con el "Proveedor de Productos", que permitirá sostener la estrategia del negocio a través de un trato preferencial de colocación y promoción de sus productos que le reditúe en ventas atractivas y plazos de pago significativamente menores a los que hoy mantienen con las cadenas existentes, beneficiándolo tanto a aquel como al negocio. Este trato preferencial tendrá un costo medido por el valor de una variable denominada "alícuota de concesión de productos" que se pagará una sola vez al inicio de la relación.
- Negociando con el Proveedor la colocación de sus productos en un esquema de consignación (concesión), que no generará costos de inventarios en stock de largos períodos.
- Estableciendo con el proveedor un porcentaje de comisión por ventas de productos, que generarán márgenes menores a los ganados por los supermercados actuales pero lo suficientemente estable para generar utilidades al negocio. Este valor a cobrar se sustenta en un período de crédito y pago del producto consignado en un plazo inferior a los 8 días posteriores al pago de los productos por parte de los clientes.
- La relación socio-estratégica con el proveedor, el nivel apropiado en el porcentaje de comisión por ventas y el esquema de productos en consignación permite constituir el pilar fundamental del negocio: su estructura de costos bajos con promedios menores a los manejados en el mercado, la cual generará precios competitivos y servicios agregados que serán trasladados al cliente en forma de calidad, entrega oportuna y en domicilio, promociones, cupones de descuento, tecnología a su servicio, etc.
- Traslado de actividades de soporte del negocio a empresas especializadas a las cuales se tercerizarán servicios como: transporte para la entrega de productos, limpieza, legalizaciones, estudios de satisfacción, contratación de personal operativo, etc.
- Estrategias comerciales y promocionales que potencian las relaciones con el cliente, el proveedor y los colaboradores internos y externos, empleando las metodologías y herramientas comerciales, operativas y tecnológicas de mayor proyección en la última década como:
 - Gestión de la Administración de la Relación con el Cliente (Customer Relationship Management C.R.M. por sus siglas en inglés) que permite a la empresa disponer de una base de conocimientos para ofrecer servicio personalizado, con aplicaciones de contacto masivo tanto en el servicio de venta como el de post-venta y re-compra por parte del cliente (patrones de compra, perfil del cliente, gustos, frecuencias y preferencias).
 - Integrado al Call Center para el tratamiento de los pedidos por medios telefónicos y el manejo de la logística de interacción con el cliente. También será altamente utilizado para las estrategias de telemarketing.

- Y el Portal Transaccional en Internet, para las compras, pagos y transacciones on-line, que permite el e-commerce y la virtualización del negocio; este último será instalado progresivamente y a medida en que las condiciones comerciales y tecnológicas lo vayan facilitando y del cual se proyecta un gran alcance para los siguientes años, orientándolo no solo para el consumidor del mercado nacional sino también del exterior.
- Con una Fuerza de Ventas orientada al cliente que dedicará sus esfuerzos por masificar el concepto de las compras planificadas y los pedidos realizados en el domicilio del cliente, respaldada por un personal de Marketing con una visión clara de la estrategia comercial del negocio;
- Aplicación de procesos logísticos, operativos, administrativos y financieros a cargo de personal perteneciente a la empresa altamente capacitado para este negocio, enfocado al concepto de la venta de productos a domicilio, la logística de atención y entrega del pedido, con gran orientación hacia el cliente, la calidad de los procesos y mejora continua, con destreza en el manejo administrativo-financiero y alineados a los esquemas comerciales y económicos dispuestos por los accionistas.
- Eficaz gestión estratégica de Marketing y Ventas orientada hacia el cliente, que integre las metodologías y herramientas a emplear (comerciales y tecnológicas) e influya en la predisposición del consumidor para realizar cambios en su hábito de compra.
- Apropiada utilización, procesamiento, análisis y toma de decisiones que de la información capturada se realice al operar toda la infraestructura adquirida.
- En conjunto con otras variables claves, alguna de las cuales se derivan de los factores arriba indicados, tales como:
 - El número de proveedores estratégicos para estabilizar el flujo de efectivo.
 - El número de familias captadas y la frecuencia de compra (número de pedidos mensuales) para alcanzar el punto de equilibrio en las operaciones y las ventas óptimas esperadas.
 - El valor promedio en dólares (US\$) de la compra realizada por cada familia.
 - El nivel de comisión por ventas que se pactará con el proveedor por brindar a sus productos un trato preferencial.
 - El excelente estado y calidad de los productos, acompañado de entregas completas, puntuales y de plazos de entrega cortos.
 - La diversidad de marcas y productos ofrecidos hasta llegar a una oferta comparable a la de los supermercados tradicionales.
 - El equilibrio en los diferentes rubros de costos y gastos por incurrir en la operativa del negocio.
 - Tecnología de hardware y software apropiada para el negocio, escalable y flexible al crecimiento.
 - Seguridad brindada a los clientes en las transacciones de pago.
 - Marco legal y jurídico reglamentado.
 - Telecomunicaciones y anchos de banda apropiados para la estrategia e-commerce.
 - Accesabilidad al servicio de Internet que disponga el consumidor.

Lo que permitirá mostrar al cliente que nuestros servicios ofrecerán: alta calidad del producto,

precios bajos, variedad de productos y marcas, tiempos de entrega relativamente cortos y valores agregados de seguridad y comodidad de una forma comparable con la competencia de los supermercados tradicionales.

2.8. Productos y servicios

Dentro de los productos que EFC comercializará en una primera etapa se anotan:

- Líneas dedicadas a la alimentación y bebidas que incluye a los enlatados, conservas o productos envasados; también conocidos como “productos transformados”.
- Productos frescos o perecederos (identificados como “productos no transformados”), tales como frutas, verduras, carne, pollo y pescado.
 - Confeitería, golosinas, helados y snacks en general.
 - Gaseosas y bebidas de todo tipo.
- Productos de limpieza, aseo personal y para el hogar.
- Productos de belleza y toda la gama para la apariencia personal.
- Otros como música, revistas, juguetes de bajo costo y souvenirs.

Para los servicios que ofreceremos en la venta usando los medios ya indicados, tomaremos en cuenta los siguientes aspectos:

- Contact Center, Fuerza de Venta ó Página Web para solicitar los pedidos con servicio de entrega a domicilio.
- Una vez recibida la orden de compra, EFC almacenará los pedidos de aquellos que desean recibirla en casa en el tiempo estipulado, planificando la entrega a través de las rutas óptimas o más económicas para el cliente y el negocio.
- Por otro lado, también se ampliará el servicio para aquellos clientes que optan por pasar en el transcurso del día por el centro de distribución de EFC, una vez realizada su compra.
- Los costos del envío serán gratuitos a partir de cierta cuantía económica o se cobrará el valor de una carrera, según la distancia.
- Seguridad de los alimentos frescos o congelados durante el transporte, garantizando la cadena de frío y conservando de esa manera su frescura natural. Para ello se empleará neveras portátiles en los camiones o furgonetas especiales tri-temperatura. En las furgonetas especiales existirán tres compartimentos diferenciados según el nivel de frío que necesite cada producto: temperatura ambiente, refrigerada (2 a -6° C) y congeladas (-20°). El objetivo es que el producto llegue con las garantías de conservación adecuadas.

En casos muy particulares cuando el volumen del pedido es prioritario, en donde el nivel de la tarifa de compra influye de manera significativa en la rentabilidad de EFC y de los proveedores, la elección de un servicio como éste se torna una decisión muy importante. Por ejemplo el costo del servicio para un pedido de 50 items no va a ser el mismo para un pedido de 5 items. Pero ante situaciones como ésta, es evidente que el cliente de 50 items va a considerar seriamente realizar el pedido sí al hacerlo a través de EFC, le ahorra la molestia en esfuerzo, calidad y tiempo que tuviera que invertir en ir a realizar la compra en un supermercado tradicional. El caso para el cliente de 5 items es

similar si considera que el esfuerzo de salir de su casa por este número de ítems le compensa el tiempo invertido, necesario para otras actividades del hogar o trabajo.

2.9. Principales variables económicas

Entre las variables económicas clave que se analizarán (introducidas en los factores críticos de éxito) se incluyen:

- **Ventas e Ingresos por Comisión.-** las variables claves que definen el monto de ventas son:

- a) La demanda (medida en número de pedidos-familias) en las parroquias Tarqui y Ximena.
- b) La frecuencia de compras mensuales por familia
- c) El porcentaje de participación en dicho mercado
- d) La factura promedio (USD) por pedido.

Para el presente proyecto, calculamos la demanda total de la zona a partir de la información de nuestra encuesta realizada en la investigación de mercado. Para las siguientes dos variables, las estimamos tomando la información no oficial de los supermercados Supermaxi y Mi Comisariato. Estimamos además un porcentaje de participación de mercado bastante inferior al comienzo del proyecto (esperando alcanzar uno más cercano a los competidores del segundo y tercer grupo con la madurez del proyecto), y una factura promedio inferior a la de los líderes, debido al menor poder adquisitivo en las zonas más pobladas (clase media-baja) de ambas parroquias.

- **Costo de productos/proveedores comerciales:** las variables claves que surgen de la negociación con los proveedores son:

- e) El margen de comisión (el precio es determinado por el proveedor, el proyecto es tomador de precios al costo más un agregado), tomando un margen neto del 24%, muy inferior al de las grandes cadenas. En vista de este porcentaje muy optimista, asumimos que los líderes en este mercado poseen un margen superior al aquí estimado, lo que les permite tener un bajo apalancamiento operativo y financiero.
- f) Días de giro de proveedores y la condición de pago que surge de la misma negociación, la cual no deberá ser superior a los 8 días.

- **Gastos de personal.-** del análisis de sensibilidad, surge la significativa importancia que tiene este ítem en el ROE. Las variables claves son:

- g) El costo anual promedio de sueldos de Ejecutivos (incluyendo cargas sociales).
- h) la cantidad de empleados y vendedores requerida.
- i) Los costos por contratos con tercerizadoras.

- **Inversión y Capital de Trabajo.-** el ítem con mayor elasticidad respecto del ROE, es el capital de trabajo. Éste ítem incluye los bienes de uso (maquinaria, camiones y equipos de hardware), así como la implementación del contact center, la estrategia C.R.M, el desarrollo de la página web (software de front-office) y la infraestructura del back-office (hardware y software).

- **Análisis optimo de pedidos al proveedor.-** otra variable clave son el número de pedidos al proveedor, que pueden optimizarse a partir de una buena administración de stock y los análisis de lotes óptimos de compra.

CAPITULO 3

ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

3.1. Introducción

Para analizar el sector industrial es importante mantener como premisa que más allá del concepto virtual de nuestro proyecto, el análisis del sector se debe hacer en aquel que conforman los supermercados tradicionales que participan en la ciudad, ya que detrás del componente virtual (Front-Store) que interactúa con el cliente o consumidor, se mueven todas las actividades típicas de un supermercado físico (cadena de abastecimiento, transportes, bodegas, presentación del producto, etc.) con la diferencia de que nuestro servicio se extiende desde la solicitud de los pedidos on-line (en el domicilio) hasta la entrega de la mercadería solicitada, definición ya tratada en el capítulo 2.

Nuestro análisis incluye además una revisión del Internet como herramienta del comercio electrónico y como éste último ha alcanzado su gran potencial en otros países de América Latina, y que para regiones como Ecuador, que aún estando en pañales en lo que a e-commerce respecta, Ecuador Food Company (EFC) proyecta tener un gran impacto con sus productos y servicios.

3.2. Definición de la industria

Ecuador Food Company (EFC), desarrollará inicialmente sus actividades en la industria de los supermercados enfocado al sector del comercio de víveres y alimentos. Según los datos macroeconómicos analizados en el capítulo 1, el sector del comercio ha tenido un constante y sostenible crecimiento durante los últimos años, considerándolo como el sector más rentable y dinámico del país luego del petróleo, el banano y el transporte internacional. Analistas pronostican que este sector seguirá creciendo un promedio del 5% anual durante los próximos cinco años.

3.3. Estado del sector industrial

La industria de los supermercados en el país es oligopólica y concentrada (conformada por pocas empresas), dos de la cuales lideran predominantemente el sector, llegando a dominar el mercado de precios y servicios según sus exigencias y conveniencias. Adicionalmente se pueden identificar los grupos estratégicos de menor magnitud y retienen el menor porcentaje de participación, cada uno de los cuales implementan estrategias propias y enfocadas tales como crecimiento, publicidad, expansión, etc.

3.4. Integrantes de la industria

Como lo indicamos en el capítulo 1, en nuestro país se han desarrollado diferenciadamente varios

grupos de supermercados empezando obviamente por los líderes de la industria y para los cuales estamos plenamente conscientes en no entrar en una competencia abierta, debido a su magnitud y poder económico. Sin embargo sí prestaremos atención a los actores del tercer y cuarto grupo como parte de nuestro enfoque de estrategia competitiva, que tomaremos de ellos.

En Guayaquil particularmente dentro del **Primer Grupo**, lideran el mercado las siguientes cadenas en el orden de magnitud y ventas:

1. Supermercados La Favorita (SLF), perteneciente al Grupo Wright con una importante cadena de supermercados SUPERMAXI y MEGAMAXI en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Ibarra y Manta. Cuenta además con sus propias industrias lácteas, granjas avícolas y ovinas, panificadoras y otras empresas de productos de consumo. Es el líder a nivel nacional.
2. Importadora El Rosado (IER), perteneciente al Grupo Czarninsky con su cadena de supermercados Mi Comisariato, los Hipermercados, Ferrisariatos y Mi Comisariato Jr., quienes mantienen en Guayaquil y la provincia del Guayas el mayor mercado de sus ingresos.

En el **Segundo Grupo** encontramos los siguientes supermercados:

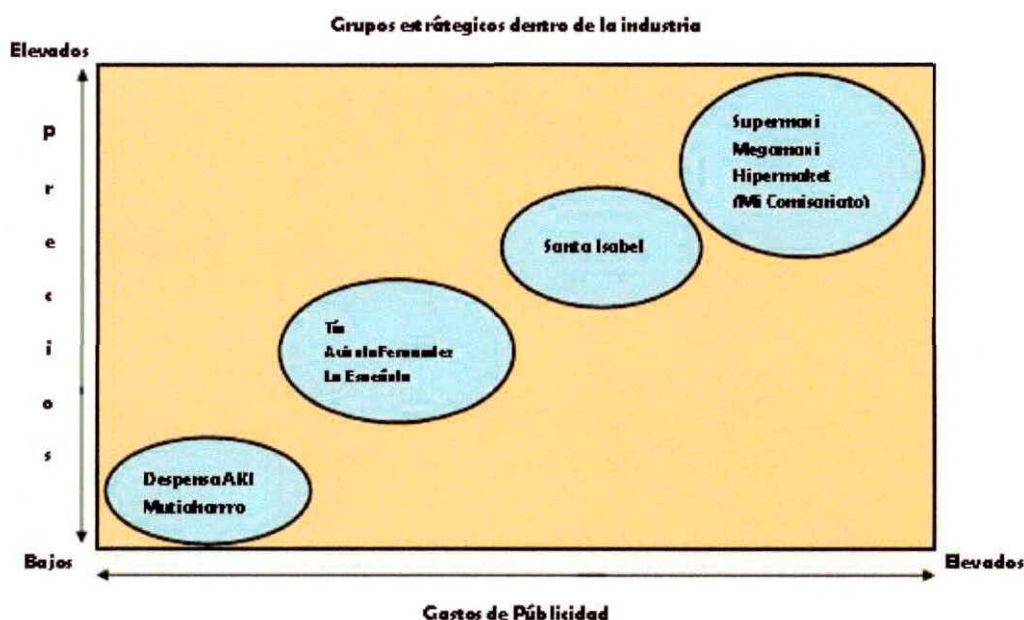
3. Supermercados Santa Isabel (SSI), actualmente perteneciente al grupo Dasum, los cuales adquirieron en el 2005 el paquete accionario del grupo y que luego del siniestro de incendio ocurrido a principios del 2006 en su principal almacén en Guayaquil, han repuntado con una estrategia de publicidad renovada y con firme propósito de ampliar su mercado.
4. Almacenes Tía (TIA), quienes se han caracterizado por sus tiendas destinadas al sector popular y que mantienen una buena parte del mercado tanto en las grandes ciudades (Guayaquil, Quito y Cuenca) como en muchas de las demás provincias. Su capital es de origen argentino-uruguayo.

En el **Tercer Grupo** de supermercados se encuentran:

5. El Conquistador, una cadena de comisariatos que enfoca a los grupos económicos bajos en la ciudad de Guayaquil y que se ha caracterizado por su estrategia orientada hacia el consumidor popular.
6. Despensas AKI y MULTIAHORRO, que pertenecen a las cadenas La Favorita y TIA, las cuales concentran su estrategia de ventas al consumidor de bajos recursos siguiendo una estrategia similar a la de El Conquistador.
7. Avícola Fernández, con una tendencia de crecimiento sostenida en los últimos dos años concentrada en sus productos cárnicos pero que complementan su venta con otros productos de consumo masivo.
8. Supermercados de Carnes La Española, que ha mantenido una estrategia similar a la anterior cadena, orientando su estrategia de publicidad hacia sus productos principales sin competir abiertamente con los líderes.
9. Otros de mucho menor magnitud como supermercado La Hacienda, supermarket Nelson, Discount Mart 24/7 (de Juan Eljuri), Economarket, etc.

En el siguiente grafico podemos apreciar como se encuentra conformada la división de los grupos estratégicos dentro de la industria y que incluyen a los grupos corporativos arriba tratados:

Grafico No. 17.- Grupos Estratégicos dentro de la industria.



Nota: Cabe indicar que el grupo compuesto por Tía, Avicola fernandez, y La Española, son competidores indirecto, compiten con otros concepto de negocio. Pero que si lo vemos y lo relacionamos con el concepto de negocio de Comisariato nos daremos cuenta que es el mismo concepto.

El líder de la industria tiene la estrategia de diferenciación en el grado de calidad del producto y servicio con su "el placer de comprar". El segundo que lidera la industria ha implantado la estrategia de crecimiento horizontal y diversificación con los nuevos hipermercados que manejan el concepto de "todo en un mismo lugar" y "siempre de todo a menor precio, siempre".

3.4.1. Estrategias de operación de los integrantes

Supermercados La Favorita

Supermercados La Favorita (SLF) ha desarrollado una estructura vertical y una cadena de distribución interna muy avanzada, desde los centros productores hasta las instalaciones del grupo donde cuenta con procesadoras de carnes y de aves, panificadoras e industrias de lácteos. Cuenta con el 56% de la cuota del mercado nacional en el 2005, teniendo su mayor participación en la Sierra, con un 73% frente a la Costa con un 45%. Se compone de un sistema de distribución (interna) que abastece a sus puntos de venta diariamente. Dispone de una central de compras en Miami para abastecerse de la oferta internacional. Tiene un alto poder de negociación y realiza sistemáticamente controles de calidad a los productos que maneja.

SLF ha sido tradicionalmente conocido como un lugar destinado a las clases medias y altas, pero esta percepción ha cambiado en los últimos años con el crecimiento de sus nuevos formatos (AKI), la apertura de nuevos locales en sectores más populares y la presentación de precios más populares. Es una de las empresas más grandes en el país, siendo la séptima empresa en cantidad de impuesto

causado en el 2002 (SRI 2002) y tercera en ventas (Superintendencia de Compañías del Ecuador 2004). Además registró ventas de USD 478 millones en el 2002 (USD 38 millones de utilidad y cerca del 8% de ventas totales), llegando a USD 505 millones en ventas totales en el 2003 (margen neta de utilidad 6%). En el año 2004 tuvo ventas sobre los USD 557 millones y en el 2005 unas ventas cercanas a USD 681 millones (38.1 millones de utilidades netas).

Su nuevo centro de distribución es uno de los más modernos en la región andina contando con 100,000 m² para sus diferentes tiendas. Tiene más de 3,000 accionistas, siendo ésta una diferencia grande con el resto de los supermercados en el Ecuador que son poseídos mayormente por grupos familiares o empresariales (Mi Comisariato, Santa María, TIA, Santa Isabel). El mayor accionista de SLF es la familia quiteña Wright, quienes fueron los fundadores de la cadena en 1950. El grupo SLF tiene otras empresas detallistas (Ej. las tiendas de juguetes Juguetón) y otras compañías que ayudan a los supermercados a suplirse de varios productos alimenticios (huevos, carne, leche, etc.) aunque la mayor parte de sus productos proviene de proveedores externos (ver tabla no. 14).

SLF ha aumentado su participación en el mercado en los últimos años y tiene planes para seguir creciendo. Se está difundiendo a ciudades más pequeñas y a estratos socio-económicos más bajos, especialmente con su formato AKI (ver tabla no. 9). En los últimos 4 años ha abierto nuevas tiendas en grandes centros comerciales en las ciudades más importantes del país. Estos locales son el gancho o el también llamado ancla para la visita del público. Además tienen precios preferenciales para las personas que compran las tarjetas de afiliación a sus supermercados (precio de la tarjeta es de 44.8 dólares. Los descuentos son de alrededor del 5%).

Tabla No. 14.- Empresas relacionadas a SLF y Grupo Wright.

Ventas 2002 Millones dólares

Sector Agropecuario

Pofasa (avícola)	12
Leansa (leche)	8
Agropesa (Agropecuaria Ecuatoriana S.A.)	5
Agrolandia S.A.	N/D

Sector Comercial

Sukasa (electrodomésticos)	26
Telvenet (ventas en TV)	14
Bebelandia (artículos para bebe)	5
Maxipan (panificadora)	2
Pancasa	0.5

Otros sectores

Misterbooks	1
Induhelados	1
Favimatic (lavanderías)	0.1

Relación comercial

Grupo Produbanco	N/D
------------------	-----

Fuente: Brito 2004. N/D: no disponible.

SLF tiene un alto poder de negociación frente a los clientes: "exigiéndoles" las tarjetas de afiliación (al presentar la tarjeta en el momento de la compra se obtiene un descuento del 5%) que pueden representar al año unos 10 millones de dólares de ingresos para la cadena de supermercados. Su poder de negociación con los proveedores es impresionante.

De su enfoque hacia el cliente podemos indicar:

- Mantiene la estructura tradicional de autoservicio, fidelizando a su clientela a través de su "Tarjeta Supermaxi".
- No ofrece servicio de entrega a domicilio.
- No cuenta con Call Centers en su estrategia de comercialización.
- No utiliza C.R.M. o alguna herramienta de gestión personalizada para sus clientes.
- Su presencia en Internet, con su página web (www.supermaxi.com) se enfoca solo en la presentación de la empresa, su posicionamiento y los servicios que ofrece. No tiene un portal transaccional de compras on-line.

Importadora El Rosado

Importadora El Rosado (IER) con sus formatos: Mi Comisariato (supermercados), Hipermercados, Comisariatos Jr. (tiendas más pequeñas, para ciudades más pequeñas y estratos socio-económicos más bajos especialmente) y Mi Canasta (para niveles socio-económicos más bajos) es la segunda cadena más importante en Ecuador. Tiene un 36% de cuota de mercado en el 2005, siendo la Costa con Guayaquil a la cabeza su punto fuerte de ventas. IER se ha enfocado tradicionalmente a las clases medias y bajas del país. El grupo Czarninsky, dueños de IER posee diferentes tiendas minoristas (Ej. tiendas de ropa y misceláneos: Río Store), de electrodomésticos, de ferretería (Ferrisariatos), además de otros negocios de consumo masivo (ver tabla no. 14). IER fue la cuadragésima empresa en cantidad de impuesto causado en el país en el 2002 (SRI 2002), y la décimo segunda en ventas en 1999. Además, IER fue considerada la décima segunda empresa más grande del Ecuador en el 2003 (Superintendencia de Compañías).

Tabla No. 15.- Empresas relacionadas a IER y grupo Czarninsky.

Ventas 2002 Millones dólares

Sector Alimentos

Alimentos del Ecuador	0.5
Alimentos Superba	0.1

Sector Comercial

Inmobiliaria Lavie	7
Ferconsa	N/D
Ferrisariato	N/D
Supercines	N/D

Fuente: Brito, 2004. N/D: no disponible.

IER ha hecho una alianza con la Fundación Huancavilca a través del programa "Mi Canasta", que consiste en crear una central de compras cuyo suministrador principal es Mi Comisariato. La central de compras a su vez distribuye a las tiendas afiliadas a este programa. Con esta medida, se pretende reducir los precios finales de venta.

Uno de sus mecanismos de operación consiste en eliminar a los intermediarios de la cadena de distribución. Antes de aplicar "Mi canasta", los minoristas gravaban los productos un 15%-20% más que en los supermercados. Este programa se ha aplicado en la provincia del Guayas para 700 tiendas afiliadas. Éstas consiguen más de 500 productos directamente de una gran central de compras, supervisada por la Fundación. Se ha logrado, con esta venta sin intermediación, un ahorro del 12% en el precio de venta al público. Además, en este programa se tiene en cuenta la ayuda

financiera; diversos bancos, como el Banco Solidario o el Banco Centro Mundo ofrecen a estas tiendas líneas de crédito sólo para ampliar y modernizar el negocio. Tiene precios preferenciales para las personas que compran las tarjetas de afiliación a sus supermercados (precio de la tarjeta es 50 dólares por año). Los descuentos son algo más del 7% en IER (que varían en los diferentes productos).

En el año 2003 facturó ventas cercanas a los USD 320 millones mientras que en el 2004 facturó ventas sobre los USD 371 millones de dólares. Para el años 2005 se calcularon ventas por sobre los USD 420 millones.

De su enfoque hacia el cliente podemos indicar:

- Mantiene la estructura tradicional de autoservicio, fidelizando a su clientela a través de su "Tarjeta Mi Comisariato" o "Tarjeta Navideña de Mi Comisariato" para la época indicada.
- No ofrece servicio de entrega a domicilio.
- No cuenta con Call Centers para atención al cliente.
- No utiliza C.R.M. o alguna herramienta de gestión personalizada para sus clientes.
- Hasta la presente fecha no cuenta con página web.

Supermercados TIA

La cadena que les sigue es TIA, facturando alrededor de la tercera parte de las ventas que realiza IER, aunque el sector de productos alimenticios perecibles frescos es de mucha menor importancia para TIA comparado con las otras cadenas de supermercados. TIA se enfoca a las clases medias y medias bajas del país. Posee la mayor presencia en el mercado ecuatoriano, llegando a 34 ciudades en 13 provincias con 50 tiendas. TIA tiene alrededor de 40,000 clientes/día en sus tres formatos: sus supermercados TIA (90% de ventas y 70% de área de venta totales de la cadena en 2003), sus comisariatos SuperTIA (8% de ventas totales y 28% de área de venta en 2003) y sus tiendas de descuento MultiAhorro. Sin embargo, aunque las ventas en alimento de TIA llegan al 88% (M+M Planet Retail), TIA no se enfoca mucho en productos perecibles como frutas, vegetales frescos y leche. Adicionalmente ha implantado en el local de SuperTIA de la ciudadela Alborada, el servicio de transporte gratuito desde el establecimiento al domicilio del cliente que reside en las ciudadelas del norte. En el año 2004 facturó cerca de USD 95 millones de dólares y en el año 2005 USD 112 millones. En el 2006 se esperan ventas de unos USD 150 millones.

De su enfoque hacia el cliente podemos indicar:

- Mantiene la estructura tradicional de autoservicio orientada hacia el precio y no ofrece a sus clientes tarjetas de fidelización.
- Ofrece servicio de entrega a domicilio de la compra de cierto monto realizada en el almacén, para habitantes de cierta zona de la ciudad.
- No cuenta con Call Centers para atención al cliente.
- No utiliza C.R.M. o alguna herramienta de gestión personalizada para sus clientes.
- Posee una página web de compras on-line en Internet (www.tia.com.ec) con un esquema transaccional parcial, la cual se enfoca principalmente en promocionar sus productos al

inmigrante ecuatoriano en el exterior, ofreciendo en la compra la entrega de los productos a la familia que reside en el país pero debe acercarse al almacén. El ambiente transaccional on-line en la página web maneja el “carro de compras” de manera básica, orientando el pedido solo a productos empaquetados tales como: la “Orden de Compra” destinada para que el familiar del inmigrante pueda comprar en el almacén lo que desee según el valor de la orden de compra ó los “Despensa#1” y “Despensa#2” que son paquetes de productos que presentan solo ítems transformados (leche en polvo, conservas, enlatados, etc.). No tiene entrega a domicilio.

Supermercados Santa Isabel

Originalmente del grupo chileno del mismo nombre (Supermercados Santa Isabel - SSI) llegó al país en 1997 con planes para abrir 4 tiendas dirigidas al estrato socio-económico medio y alto en menos de 2 años. Según la revista ecuatoriana Líderes, una serie de errores estratégicos, incluyendo malas ubicaciones de sus locales, la falta de conocimiento sobre las particularidades del mercado ecuatoriano y las demasiadas exigencias que impusieron a los proveedores ecuatorianos en muy poco tiempo, no permitió a esta cadena cumplir sus planes (Líderes 1998). Otras fuentes que prefirieron no ser citadas comentaron que IER y SLF pudieron también haber influenciado para que Santa Isabel no se consolide en el mercado. Santa Isabel cuenta actualmente con dos locales en Guayaquil y ya no pertenece al grupo chileno si no a un grupo independiente local. Santa Isabel paso de ser la empresa número 576 en Ecuador en el 2001 a ser la 628 en el 2002 y a ser la 692 en el 2003 (Superintendencia de Compañías 2004). Santa Isabel empezó como una cadena destinada a las clases medias altas pero ha cambiado a enfocar la clase media de Guayaquil. En el año 2004 facturó USD 3.5 millones en ventas y en el 2005 valores cercanos a los USD 4 millones de dólares.

Luego del incendio en marzo del 2006, el cual destruyó más del 50% de sus instalaciones ubicadas en la ciudadela la Garzota, al norte de Guayaquil, los accionistas invirtieron más de \$2 millones para su rehabilitación. Este supermercado reabrió sus puertas con nuevas ofertas, una alianza con el Banco del Austro, más segmentos de venta, un aumento de su número de empleados (a 140 personas), una ampliación de sus instalaciones a 400 metros cuadrados y un espacio en donde se atenderá las 24 horas del día con nuevas áreas de compras.

De su enfoque hacia el cliente podemos indicar:

- Mantiene la estructura tradicional de autoservicio orientada hacia el precio y no ofrece a sus clientes tarjetas de fidelización.
- No ofrece servicio de entrega a domicilio.
- No cuenta con Call Centers para atención al cliente.
- No utiliza C.R.M. o alguna herramienta de gestión personalizada para sus clientes.
- Su página web (www.chabelita.com.ec) se encuentra en construcción.

Avícola Fernández, La Española y El Conquistador

Es de especial interés para este proyecto focalizar el mercado en dos cadenas que han iniciado sus actividades de distribución de productos al detalle con un perfil muy bajo y conservador. Hablamos de Avícola Fernández (AF) y Supermercado de Carnes La Española (SLE), quienes apalancándose de

sus productos principales y su nombre comercial enfocado a sus "productos específicos", han empezado a ofertar una serie de productos que ellos dan por llamar complementarios, pero que sin embargo no dejan de ser considerados como futuros competidores en la participación del mercado. Cabe anotar de ellos, la excelente adopción de una estrategia de concentración sostenida por un prudente marketing de "supermercados especializados", sin competir abiertamente contra los líderes, al no sentirse afectados por estos nuevos actores (al menos en principio).

El Conquistador (ECQ) con cinco locales, ha pasado de ser la empresa número 1211 en el ranking de las empresas más grandes del Ecuador en el 2001, a ser la 1002 en el 2002 y la 942 en el 2003 (Superintendencia de Compañías 2004). El Conquistador es una cadena de comisariatos que enfoca a los grupos económicos bajos. Sin embargo no ha presentado una proyección sostenida comparada con la de los competidores en su grupo estratégico (Avícola Fernández y Supermercados La Española).

En el año 2004 estas cadenas (y otras de menor magnitud) facturaron en conjunto cerca de USD 10 millones de dólares mientras que en el 2005 un valor cercano a los USD 11 millones. Todas las cadenas reconocen a Supermercados La Favorita como el principal actor en este mercado seguido por Importadora El Rosado. Ninguno de estos supermercados gestiona con Call Centers, no aplican C.R.M. y no poseen presencia en Internet.

Dos casos a observar: De Compras en Ecuador y Discount Mart 24/7

Nos referiremos brevemente a estos dos establecimientos únicamente por su presencia en Internet ya que aplican una estrategia en la web con alta proyección de servicio con entrega a domicilio, aunque los productos que ofrecen no son víveres de consumo sino de artículos en general (electrodomésticos, electrónicos y de variedad) pero para efectos de análisis de la estrategia e-commerce son buenas referencias.

El primero de ellos (www.decomprasenecuador.com), perteneciente a la empresa cuencana Path Profit, envían los productos a cualquier parte del país. Para ello trabajan con una agencia de envíos y, en ocasiones, lo realizan personalmente. El cliente puede encontrar en la página web desde muebles, computadoras, cámaras, iPod, hasta filmadoras, artículos para fiestas, entre otros. Ofrece entrega del producto a domicilio, cuyo costo es facturado como otro rubro en la nota de venta. No se evidencia gestión al cliente con Call Centers o C.R.M.

Mientras que Discount Mart 24/7 del grupo Juan Eljuri orienta su estrategia de ventas por Internet con un servicio las 24 horas del día, 7 días a la semana, aplicando descuentos de hasta el 35% en todos sus 22.000 productos a través de su sitio web (www.discountcenterweb.com) por períodos establecidos de hasta 72 horas y si utiliza su tarjeta Directa, ofrece el servicio de entrega a domicilio gratuita dentro de las siguientes 24 horas posteriores a la compra.

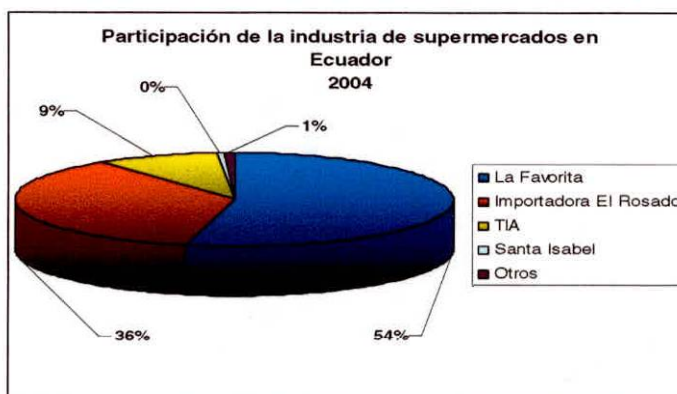
Si bien es cierto que estos dos supermercados no están en la línea de productos que EFC comercializará, es evidente que se podrían convertir en competidores potenciales dado el sistema

de comercio en Internet que ya están aplicando, al menos en principio.

3.4.2. Participación de mercado

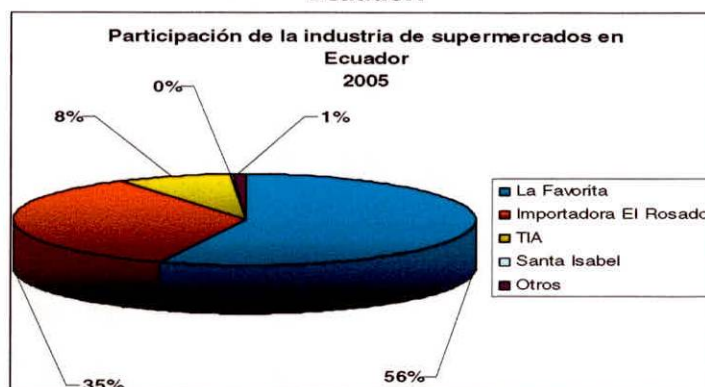
Según cifras de la Superintendencia de Compañías para el año 2004, el comercio de los supermercados movió algo más de US\$ 1,000 millones y superó los US\$ 1,200 millones el año 2005. De este mercado notamos de la gráfica 18 que para el 2004, La Favorita cubrió el 54% del mercado nacional y El Rosado se llevó el 36% de las ventas en los establecimientos, pero con la interesante circunstancia de que su presencia en compras on-line a través de teléfono o Internet es nula, lo que presenta para EFC un potencial mercado de consumo incluso para clientes de estas dos grandes cadenas.

Gráfico No. 18.- Participación 2004 en la industria de supermercados en Ecuador.



De TIA, que tiene el 9% de ventas en el mercado, ya anotamos que su despunte en Internet es solo específico para 3 o 4 productos empaquetados, aunque será muy conveniente vigilar sus futuras acciones ya que puede ampliar su estrategia orientando su página web a la totalidad de los productos que comercializa, mucho más con su nuevo servicio de transporte del cliente a su domicilio, lo que puede constituir una competencia alternativa al servicio que EFC va a brindar. Santa Isabel cuenta con una participación del 1,8% de las ventas en este sector pero con tendencia a crecer.

Gráfico No. 19.- Participación 2005 en la industria de supermercados en Ecuador.



La magnitud de la participación del mercado que poseen estas empresas (más del 90%) a nivel nacional se refleja en la tabla no. 16, en donde apreciamos la participación de las mismas en relación a las 50 mejores empresas del sector comercial.

La proporción de participación en el mercado no ha variado para el año 2006.

Tabla No. 16.- Análisis de las empresas comerciales.
Análisis de las empresas más grandes de la industria del comercio (Competidores)
Valores dando en miles de Dólares

Compañías	Activos		Pasivos		Patrimonio		Utilidades		Capital suscrito		Ingresos Operacional		Impuesto A la renta	
	Part %		Part %		Part %		Part %		Part %		Part %		Part %	
Supermercados La Favorita	281.183	1,98%	98.076	1,16%	183.107	2,67%	53.534	3,10%	105.000	5,00%	580.444	5,80%	6.662	1,85%
Importadora El Rosado	158.196	1,11%	101.435	1,20%	56.761	0,83%	13.587	0,79%	22.818	1,09%	371.678	3,71%	1.978	0,55%
Total de la industria	14.235.653		8.477.579		6.857.084		1.728.598		2.099.394		10.011.285		360.289	
Supermercados La Favorita (Ranking)	15		29		11		8		5		2		12	
Importadora El Rosado (Ranking)	28		27		31		29		28		4		36	

Nota: El ranking indica el puesto que ocupan entre las 50 mejores compañías en el sector del comercio

La Participación indica el % que representa los valores en relación al total de la industria

3.5. Principales productos, proveedores y canales en la industria

La alimentación es el rubro más importante de la canasta de compra, aunque lentamente tiende a disminuir. Ciertos grupos de alimentos tienen altas posibilidades de penetración en el mercado ecuatoriano como la confitería y bollería, los embutidos, los productos congelados, las conservas de pescado y frutas.

Productos no transformados

Los productos no transformados, muchos de ellos originarios de Ecuador, suelen tener carácter perecedero. Sin embargo, en los productos transformados, una buena parte de la comercialización de este tipo de productos se basa en los importados, ya que tienen altas fechas de caducidad y una buena imagen en el mercado.

Tabla No. 17.- Productos no transformados.

Productos	Principales proveedores	Intermediarios	Canales de Distribución
Frutas y Vegetales⁽¹⁾	Productores	Mayoristas regionales o cadenas de supermercados ⁽²⁾	Los mayoristas regionales redistribuyen los productos entre sus clientes minoristas: tiendas, autoservicios, supermercados, comisariatos, hoteles y restaurantes.
Fruta Importada	Importadores	Mayoristas regionales o cadenas de supermercados	a) El importador-mayorista que trae la fruta, y a su vez, la distribuye entre pequeños mayoristas y vendedores callejeros. b) Los pequeños mayoristas venden la mercancía a fruterías y tiendas de alimentación, y c) Los vendedores callejeros venden al público. d) El importador-mayorista que trae la fruta, y a su vez, la distribuye entre pequeños mayoristas y vendedores callejeros, e) Los pequeños mayoristas venden la mercancía a fruterías y tiendas de alimentación, y f) Los vendedores callejeros venden al público.

Frutos secos, dulces y snacks ⁽³⁾	FRITOLAY, NESTLE y empresas nacionales como LA UNIVERSAL	Mayoristas	Supermercados con un 25% de ventas y tiendas de barrios con lo restante.
Carne	PRONACA, DON DIEGO, AGROPESA ⁽⁴⁾	Supermercados	De los productores hacia los mercados rurales y camales de las ciudades.
Pescado (fresco y envasados) ⁽⁵⁾	Pesqueras tales como NIRSA, Van Camp's y pequeños pescadores	Mayoristas y supermercados	a) En los puertos marítimos, grandes mayoristas compran el pescado. Estas empresas transportan el pescado en cámaras frigoríficas. b) Se vende a las cadenas de alimentación, a los puestos de mercados, al sector hotelero y en menor proporción a las pescaderías (son casi inexistentes en la Sierra).

(1) Al ser productos perecederos, el período máximo de conservación es de 10-15 días. Las cadenas de alimentación (las grandes mayoristas de este subsector) utilizan la cadena del frío desde que hacen acopio de sus productos hasta el stand de venta de la mercancía. También utilizan cámaras frigoríficas para el transporte y almacenamiento.

(2) Los mayoristas regionales redistribuyen los productos entre sus clientes minoristas: tiendas, autoservicios, supermercados, comisariatos, hoteles, restaurantes y aplican márgenes del 40% como promedio. Al desaparecer los intermediarios de su cadena de distribución, logran un gran poder de negociación frente a proveedores; además de que al acortarse la cadena, se eliminan los costes de intermediación. Así, estos mayoristas son competitivos vía reducción de costos.

(3) El producto más consumido y demandado por el público ecuatoriano son las "papas fritas" con una gran diferencia sobre el resto de productos. En segundo lugar se consume los "chifles".

(4) Las empresas Supermaxi (Agropesa), PRONACA (pollos, pavos y cerdo) que comercializa las marcas comerciales Mr. Pollo y Mr. Chanco, y Don Diego (embutidos y quesos), son los principales productores-distribuidores de estos productos a supermercados, autoservicios y tiendas. PRONACA, Don Diego y Agropesa tienen sus propias granjas. Además, la primera tiene sus propias tiendas de venta al público.

(5) Se ha introducido, aunque lentamente, el pescado congelado y envasado. A juicio de varios profesionales de la distribución comercial, el sector de congelados va a tener gran importancia para la clase social acomodada.

Los hábitos de compra y de consumo se están modificando en la clase media-alta; la proporción de mujeres que trabajan, el menor tiempo que se tiene a diario para cocinar, o el hábito de concentrar las compras en los fines de semana y realizarlas en los supermercados de los centros comerciales son situaciones que aprovechará EFC.

Productos transformados

Aunque el proceso de dolarización ha supuesto una estabilidad económica de la que antes no disfrutaba el país, por el contrario, esta estabilidad ha traído una pérdida de competitividad de los productos ecuatorianos respecto a los de países de la región, que tienen una moneda más débil que el dólar. Esto provoca que en algunos casos los productos ecuatorianos procesados resulten más caros que los importados, con el consecuente aumento de las importaciones que ello implica.

Tabla No. 18.- Productos Transformados

Productos ⁽⁶⁾	Principales proveedores ⁽⁷⁾	Intermediarios	Canales de Distribución ⁽⁸⁾
---------------------------------	---	-----------------------	---

• Licores y vinos. • Conservas de frutas. • Conservas de • Vegetales. • Dulces. • Confitería. • Galletas. • Embutidos. • Conservas de pescado. • Congelados (especialmente de productos de mar).	de	La Fabril Importadores tales como: JUAN ELJURI PROESA PROALBE ORTIZ Y JACOME LA UNIVERSAL	Mayoristas regionales o cadenas de supermercados	Se utiliza el mismo canal para los productos nacionales que para los importados de este sector. Estas distribuidoras suelen ser representantes exclusivos de algunas líneas de productos importados. Su objetivo consiste en ofrecer atractivos precios y consolidar la imagen y posición de esos productos en el mercado. Entre ellas se encuentra Distribuidora ALES, HIDALGO, DISPACIF y ECUDASA
• Jabonería • Cosmética • Productos de Limpieza	y de	COLGATE UNILEVER MERCANTIL GARBU	Mayoristas locales	Distribuidoras y Comercializadoras

(6) Algunas distribuidoras-importadoras se han especializado en la importación y comercialización de productos importados; vinos, embutidos, licores, confitería o conservas. Estas empresas realizan todo el proceso de nacionalizar la mercancía. El registro sanitario es requisito obligatorio para la comercialización de estos productos en el país.

(7) El canal de distribución de productos transformados, llega a todos los estamentos de la sociedad ecuatoriana. Pero se debe matizar que los productos transformados importados resultan ser más caros y son mayormente demandados por la clase media-alta.

(8) Las características más relevantes de este canal de distribución son las siguientes:

- Logística y proceso comercializador.- las distribuidoras disponen de una flota de camiones que abastece a ciertos intermediarios como a los minoristas.
- Política comercial.- que incluye entre otros:
 - Precio: las distribuidoras-importadoras trabajan con márgenes comerciales del 15-30% para importados y a su vez sus clientes minoristas aplican márgenes mínimos del 25%.
 - Promoción: estas actividades son llevadas a cabo exclusivamente por cuenta del proveedor. La distribuidora puede conceder alguna rebaja en el precio a sus clientes por el volumen de compra realizada.
 - Producto: existe mucha competencia y el mercado ecuatoriano aprecia el producto de importación, lo asocia a calidad. Son muy apreciados los productos estadounidenses (conservas vegetales, confitería y snacks), colombianos (confitería), chilenos (conservas de frutas y mariscos, vinos y confitería), argentinos (vinos y confitería), brasileños (confitería) y españoles (embutidos, aceite de oliva y vino).

Sin embargo, la competencia más dura que las distribuidoras-importadoras afrontan es la del contrabando, donde no hay ningún tipo de control y el precio es bajísimo.

- Financiación: como medios de pago a proveedores no se utilizan cartas de crédito, sino que son pagos diferidos o líneas de crédito directas de hasta 120 días con reposición bancaria. Los clientes minoristas pagan en un plazo máximo de 60 días para que el importador pueda tener suficientes días entre los pagos y los cobros.

En algunos casos, los supermercados además de comercializar productos importados, también comercializan productos transformados nacionales básicos, como los aceites o las margarinas con la finalidad de ampliar su cuota y llegar a otros estamentos sociales.

3.6. Socios estratégicos y otros competidores

3.6.1. Socios estratégicos

Proveedores y Mayoristas

Consideramos a los Proveedores y los Distribuidores Mayoristas como nuestros principales socios estratégicos porque la naturaleza de su negocio es entregar a los detallistas (retailers) la mayor cantidad de productos en el menor tiempo posible y con las mayores ventajas económicas.

Los proveedores de este tipo de industria son principalmente las empresas de fabricación y procesamiento de productos de consumo tales como las avícolas, las granjas y haciendas, los productores de carne, leche y derivados, los industrias de producción de vegetales, frutas y envasados, los productores y empacadores de productos marinos, las industrias de limpieza y mantenimiento, las industria de gaseosas y helados, entre otras de consumo y uso personal. Otros proveedores se consideran los de diferentes equipos, maquinarias e insumos y los mayoristas en general como tal. Los canales para esta industria se consideran a las distribuidoras de mercaderías, proveedores de abastecimiento como los de empaquetamiento, las industrias de frigoríficos.

Existe un número reducido de grandes mayoristas que operan en el país, y por el contrario, el grupo de pequeños mayoristas regionales es muy numeroso. El mayorista suele corresponder a la figura de aquel empresario cuya facturación no supera los \$3 millones anuales y compra producto importado al distribuidor-importador. Se trata de un gran distribuidor regional que abastece a mercados pequeños mayoristas, y a tiendas localizadas en áreas geográficas delimitadas (por ejemplo, los tenderos cercanos al mercado La Bahía, autoservicios y las tiendas de áreas vía a la Costa desde Guayaquil a la península de Santa Elena). Tiene escaso poder de negociación frente al importador y al fabricante (proveedor) debido a la tradicional demora en realizar sus pagos. Sin embargo, frente al sector minorista, el gran mayorista es el principal abastecedor de bienes, por lo que existe una elevada dependencia por parte del minorista hacia él. Los pequeños mayoristas se abastecen de los grandes mayoristas y en contados casos del contrabando.

Las principales características de los proveedores y mayoristas son las siguientes:

- a) Red de distribución pequeña, localizada en un ámbito geográfico limitado y normalmente con poca fuerza de ventas.
- b) Logística: los grandes mayoristas disponen de un almacén y tienen una elevada rotación de productos. Cuentan con un camión o dos para el reparto de las mercancías. Los pequeños mayoristas no almacenan sino que realizan acopios diarios o semanales y seguidamente se reparten.
- c) Los clientes de los mayoristas son exclusivamente minoristas, normalmente tiendas de barrio en las ciudades o en el área rural.
- d) Escaso poder de negociación frente a los importadores.
- e) Poder de negociación frente a minoristas: los grandes mayoristas tienen mayor poder de negociación debido a la dependencia de los minoristas rurales por el rápido abastecimiento y amplio surtido de productos; los pequeños mayoristas tienen escaso poder de negociación porque existe mucha competencia interna y tienen que reducir precios.
- f) Financiación: por término medio, el gran proveedor le concede al mayorista un período de

financiación de hasta 60 días.

- g) Política comercial: limitada oferta de productos, principalmente de consumo masivo. El mayorista aplica un margen comercial no superior al 10% a sus clientes.

Distribuidoras-Importadoras

Según estimaciones de la Cámara de Comercio de Guayaquil, alrededor de 60 empresas se dedican a las actividades de importación y distribución a gran escala. En el país hay varias grandes distribuidoras-importadoras: Almacenes Juan Eljuri y PROESA (cada una factura más de 300 millones de USD anuales).

Almacenes Juan Eljuri es la empresa líder en importaciones y distribución en el Ecuador. Esta empresa cuenta con una extensa oferta comercial, más de 20.000 ítems de líneas de productos muy diversas; ferretería, coches, herramientas, cosméticos, perfumería, licores, electrodomésticos, entre otros. Sin datos oficiales, se estima que esta distribuidora tiene una cuota superior al 50% del mercado. Cuenta con una cartera de 5.000 clientes, entre los que se puede destacar a las cadenas de superficie de tamaño grande como Supermaxi y Mi Comisariato, FYBECA, grandes mayoristas y más de 4.000 tiendas. Almacenes Juan Eljuri es representante exclusivo de un 60% de las marcas que distribuye. Cuenta con un alto poder de negociación frente a proveedores y minoristas. Frente a proveedores, porque la empresa conoce bien el mercado, tiene la mayor red de distribución en el país y consigue precios muy razonables. Frente a minoristas porque es el principal suministrador de productos importados con carácter exclusivo. Adicionalmente es el propietario de las cadenas de supermercados Discount Mart 24/7 que orienta su negocio especialmente a la venta al detalle de su mercadería importada.

El sector minorista constituye el grueso de la cartera de clientes de los Distribuidores-Importadores, alrededor del 70%. Dentro del sector minorista, las tiendas son los principales clientes porque constituyen la fórmula comercial más utilizada por el consumidor ecuatoriano para realizar la compra. Es claro pues que EFC debe convertirse en un socio estratégico para este sector.

3.6.2. Competidores

El sector detallista tradicional es nuestro competidor preponderante y aunque el sector informal es otro grupo que se lleva parte de la participación de mercado en el sector del retail, los cuales incluyen las tiendas familiares, mercados y la venta ambulante, quienes permanecen como un rasgo distintivo del comercio en el país, aunque su influencia está disminuyendo en las grandes ciudades como Guayaquil, donde la tendencia se ha volcado a favor de las superficies de tamaño medio, supermercados y los centros comerciales, contra los que las pequeñas tiendas no pueden competir en precios, calidad o surtido; también es cierto que por tener una característica muy atomizada, no lo consideraremos un competidor potencial.

Sector detallista popular

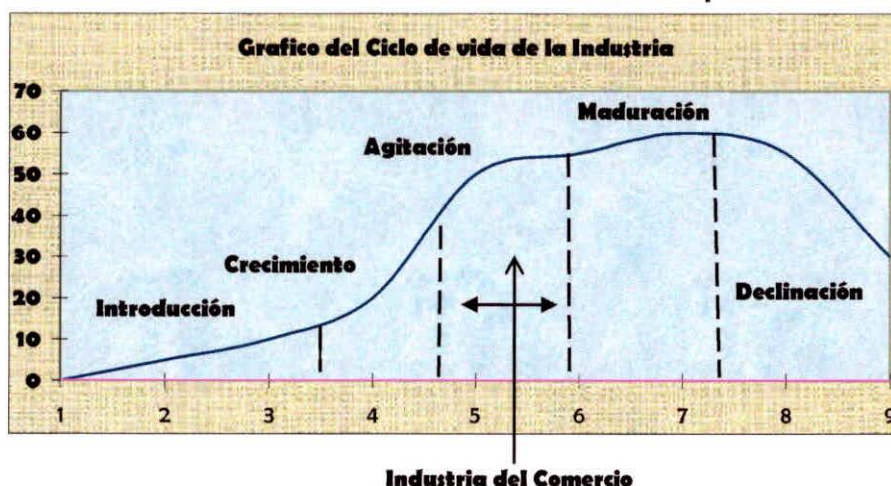
El sector detallista popular es el colectivo, que dentro de la distribución comercial ecuatoriana, es el más importante y numeroso. Según datos del INEC, para el año 2004 existen más de 7.000 tiendas

en Guayaquil, frente a las nueve cadenas de supermercados con superficies de tamaño medio (inferiores a los 3.000 metros cuadrados) junto con las cadenas de Comisariatos del Ejército y de la Armada. Una de gran superficie: Megamaxi en Quito y por último el sector informal, compuesto por los vendedores ambulantes, el subempleo y el empleo rural.

3.7. Ciclo de vida de la industria

En los últimos 15 años han sido pocas las empresas que han entrado en esta industria como consecuencias de las altas barreras de ingreso que imponen los dos más grandes actores en la industria. Sin embargo consideramos que ésta se encuentra en la etapa de Agitación (Recesión) y que aún mantiene un alto potencial de generar utilidades, situación que será aprovechada por EFC por la diferenciación del servicio que le proporcionará con su estrategia de compra a domicilio. A continuación presentamos la gráfica del ciclo en que se encuentra esta industria.

Gráfico No. 20.- Ciclo de vida de la industria de supermercados.



A pesar de la característica oligopólica de la industria, notamos que de los pocos participantes nuevos que han ingresado en este mismo periodo, se establece un perfil prudente de ingreso y publicidad, sin características de agresividad que otros competidores utilizaron, situación que no ha levantado la atención de los líderes, lo cual les ha permitido un establecimiento pacífico, reduciendo el riesgo de intervención de estos últimos.

3.8. El mercado de comercio electrónico en Ecuador y la región

Debemos incluir, por la naturaleza propia a la que tenderá nuestro negocio una vez que en el Ecuador se consoliden las comunicaciones de banda ancha y la confiabilidad en el sector financiero, un análisis del comercio electrónico en el Ecuador y como éste ha evolucionado desde sus primeros años, haciendo una distante pero necesaria comparación de éste mercado con el mercado de e-commerce a nivel latinoamericano (ver Anexo No. 5), el cual según la revista América Economía para el años 2005 arrojó un valor de algo más de USD 4,300 millones en ventas en América Latina y El Caribe, cifra que debería ser tomada en cuenta para las estrategias de negocios a través de éste

canal en un futuro mediano, más aún si en lo posterior, queremos enfocarnos en el mercado de los inmigrantes ecuatorianos en el exterior que deseen realizar las compras de víveres, comestibles y demás a sus familiares en Ecuador, utilizando nuestra página web con servicio de entrega a domicilio.

Del análisis que se puede realizar con la información en el Anexo No. 5, destacamos que las expectativas de crecimiento en materia de e-commerce en el Ecuador son importantes a pesar de que recién se empieza. Para esto EFC se está preparando, ya que evidenciamos por las encuestas realizadas, que la gente está mucho más abierta a las soluciones tecnológicas, al incremento en productividad y competitividad y a los ahorros de costos que la implementación de las mismas les significa.

Otros datos a tener en cuenta:

- El comercio electrónico crecerá regionalmente (América Latina) a tasas de al menos 40% anual entre 2006 y 2010.
- El 80% de las personas que compran por Internet tienen banda ancha y transan 4 veces más que aquellos con accesos conmutados.
- El 83% de los pagos en Internet son por tarjetas de crédito.
- Solo el 12% de los compradores por Internet realizan compras de víveres.
- Quienes crecieron en los 90's tienen menos aversión a la tecnología y hoy son los que proporcionalmente más gastan en la Red.
- América Latina y El Caribe fue la tercera región con mayor crecimiento en las conexiones de banda ancha en el 2005 y totalizó 8,2 millones.
- Pese a que la penetración aún es baja, la tarjeta de crédito es el medio preferido en la región y concentra el 90% de las transacciones.
- La incorporación de las PYMES está dando variedad a la oferta. En los últimos años su participación se ha multiplicado. Además, muchos grandes comercios aún no comienzan a operar en la Red (ejemplo: Supermaxi y Mi Comisariato).
- Pese a los temores de los usuarios, las cifras de fraude en la región son bajas.
- Más de 6.000 páginas por hora son creadas,
- Existen más de 2.400 millones de sitios en el mundo,
- Alrededor del 2% hace click sobre los banners,
- De cada 5 que visitan un sitio, 4 nunca vuelven,
- 40% de los sitios, de un año a otro, desaparecen,
- Entre los primeros 30 sitios se realiza el 50% de las visitas.

Fuente: América Economía. 2006.

¿Qué debemos tener en cuenta antes de iniciar un negocio por Internet?

- Internet debe ser un complemento de los canales tradicionales,
- Los productos ofrecidos tienen que estar al alcance de todo el mundo,
- Los navegantes están acostumbrados a que todos los servicios que se prestan por la red sean gratuitos.

Fuente: Pablo Félix, "Estrategias de ventas por Internet"

3.9. Análisis de las fuerzas competitivas según Porter

El siguiente es el análisis de las cinco fuerzas de Porter en el sector de los supermercados que operan en la ciudad de Guayaquil, indicando que hemos considerado en gran parte de nuestro análisis las grandes cadenas tradicionales pues para el negocio virtual, son ellos los que pueden afectar drásticamente nuestra operación si se deciden por esta estrategia.



Para llegar a las conclusiones de este análisis hemos tomado como metodología de medición para cada fuerza de Porter, diferentes parámetros de influencia en la percepción de cada actor, ponderados en una escala, que por simplicidad la hemos rankeado en cinco categorías: Muy Alta (1), Alta (2), Media (3), Baja (4) y Muy Baja (5) para obtener así un promedio estimativo del grado de influencia de cada fuerza en el mercado.

3.9.1. Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes

Los competidores de esta industria son todos los supermercados, hipermercados, mercados y minimarkets que prestan el servicio de ventas de productos de consumo, y para el análisis que nos concierne, específicamente los que operan en la ciudad de Guayaquil. Como se mencionó en la sección 5 del presente capítulo, prestaremos una mayor atención a los grupos tres y cuatro por considerarlos los principales competidores existentes.

De acuerdo a nuestro estudio de la industria, apreciamos que en este segmento no hay una rivalidad frontal de los competidores del mismo grupo estratégico, debido a diversos factores. Uno de ellos por la existencia del oligopolio mantenido por los dos grupos actores que lideran el mercado. Hemos observado además que estos actores se han unido, en circunstancias particulares, para poner una fuerte barrera de entrada a competidores potenciales.

Gráfico No. 21.- Concentración.



Tabla No. 19.- Intensidad de la rivalidad de los competidores actuales.

Parámetros de influencia	
Concentración de la industria	• Muy alta concentración de ventas en pocos participantes del mercado. • Del gráfico no. 21 para el año 2005, las dos primeras empresas que lideran el mercado representan alrededor del 91% de las ventas, mientras que el 9% restante es repartido.
Tasa de crecimiento de la industria	• Tasa de crecimiento promedio del 16.93% entre 2004 y 2005. • Para el año 2006 de igual forma se proyecta crecimiento de la población económicamente activa y por lo tanto de las ventas. • Según datos del Banco Central del Ecuador, a saber en el orden del 12%. • Este valor se considera alto si se compara con otros mercados más segregados o menos rentables. Solo es superado por las tasas petroleras de los últimos dos años.
Costos fijos y variables	• Congelamiento de costos por operación y servicios complementarios debe estar tercerizado • Mejor planificación para los futuros periodos contables. • Prudentemente podemos decir que los costos en general tienen una escala de influencia media.
Costo de cambio	• El costo del cliente de cambiar un supermercado dependerá de su relación existente y no se basará exclusivamente en el aspecto monetario, por lo tanto estimamos que su impacto es medio.
Perecibilidad del producto/servicio	• Los tiempos de caducidad de los productos y de atención al cliente deben ser objeto de trascendental prioridad. • Es parte de nuestra habilidad distintiva la de reducir los costos por productos perecibles que cumplen sus periodos de caducidad. • Cumplir los tiempos de entrega estipulados en nuestros tiempos de atención estándar. • Su impacto es medio.
Diferenciación del producto/servicio	• Al ser el negocio de naturaleza virtual, el primer valor diferenciador será la capacidad otorgada al cliente de poder hacer sus compras a través de un medio tecnológico como la Internet, vía telefónica o a través de venta directa con vendedor. • Seguridad en su transacción de compra. • Ahorro de tiempo y seguridad física al no tener que trasladarse al establecimiento. • Ahorro de dinero al no tener que gastar en transporte o combustible. • Satisfacción del cliente por estándares que garanticen la entrega del producto en su domicilio, dentro de los tiempos establecidos o acordados (lo que conlleva a satisfacción personalizada del cliente). • Variedad de compra en un medio virtual, como por ejemplo páginas interactivas de Internet, departamento de rastreo de los productos, servicios personalizados, etc. • Su impacto es medio.
Barreras de salida	• Las barreras de salida dependerán de la estrategia de posicionamiento planteada por el supermercado y la inversión que hayan realizado. • Muchos participantes simplemente eligen tercerizar sus funciones (como EFC)

	y de esta forma disminuir riesgos y costos de salida en caso de retirarse del mercado. En el mercado de Guayaquil se presentan ambas modalidades de estrategias, por lo que se puede decir que en promedio, el nivel de esta barrera es medio.
--	---

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD DE LOS COMPETIDORES ACTUALES					
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
Concentración y balance	X				
Crecimiento de la industria		X			
Costos fijos y variables			X		
Percibibilidad del servicio	X				
Costo de cambio			X		
Diferenciación de producto			X		
Barreras de salida			X		
ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA					
CALIFICACION					
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
	1	2	3	4	5
			2.28		

3.9.2. Amenaza de servicios sustitutos

En vista de que el concepto de “tienda virtual” no ha sido implementado ni explotado en su totalidad en nuestro medio, no encontramos servicios sustitutos de potencial proyección. Sin embargo en el futuro existirán empresas ofreciendo este servicio (ver www.tia.com.ec y www.discountcenterweb.com que ya tienen una estrategia inicial pero no con el alcance de este proyecto), por lo tanto para lograr mantener un negocio que sea sostenible a largo plazo, EFC implementará normas de calidad que asegure la seguridad, salubridad y satisfacción de los clientes, como las Normas de Calidad de Bienes y Servicios ISO 9000, las Normas de Gestión Ambiental ISO 14000 y las normas de Gestión para la Inocuidad de los Alimentos ISO 22000.

La industria de los supermercados exige que cada vez más compañías relacionadas con el manejo, procesamiento y transportes de los mismos se adapten a las necesidades que estos exigen. Dentro de estas exigencias están por supuesto las de tiempo, ya que esta se convierte en una variable crucial y decisiva al momento de escoger un servicio de este tipo, por ello siendo el esquema virtual, con su ambiente tecnológico de alta velocidad, una herramienta para aprovechar la variable tiempo, y si a esto se suma el concepto clave de seguridad en la compra y ahorro de costos, se adapta muy bien a estas necesidades.

Tabla No. 20.- Amenaza de servicios sustitutos.

Parámetros de influencia	
Costo de cambio	El costo de cambiarse de una actividad que demanda tiempo y esfuerzo a una que le garantiza su producto en casa sin que demanden estas dos variables es casi nulo.
Disponibilidad de sustitutos	La relevancia que tiene el tiempo ahorrado o la seguridad del cliente al recibir los productos por esta vía, no permite tener la opción de otros medios sustitutos como alternativa de entrega.

AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS

Costo de cambio

Disponibilidad de sustitutos

ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA
CALIFICACION

Muy Alta Alta Media Baja Muy baja

X

X

Muy Alta Alta Media Baja Muy baja

1

2

3

4

5

5.00

3.9.3. Poder de negociación de los compradores

Los clientes son todas aquellas personas que requieran el servicio de compra y entrega a domicilio de productos para su consumo personal, y de estos muy en particular, los que no disponen de los tiempos necesarios para hacer sus compras en los establecimientos tradicionales que operan en la ciudad de Guayaquil.

Tabla No. 21.- Poder de negociación de los compradores.

Parámetros de influencia	
Volumen de compra	A pesar de que el volumen de compra que realice el cliente puede variar de pequeño a alto, este no podrá ser un factor determinante para que el comprador adquiera un gran poder de negociación. Por lo tanto su incidencia es baja.
Información del comprador	- En este mercado existe una gran variedad de información que se hace disponible a los compradores, sea esta a través de los medios publicitarios como prensa, radio, televisión, Internet o directamente a través de visitas o llamadas telefónicas. - Debido a este hecho no es difícil acceder a información de precios y tarifas de productos y servicios de transporte, por lo cual la decisión de selección del supermercado adecuado se facilita y entrega al cliente una herramienta para decidir que opción tomar. - Podemos afirmar que su incidencia es alta.
Sensibilidad al precio	- En el comprador con poder adquisitivo la sensibilidad al precio es media si percibe calidad y valor agregado en el servicio. - En el comprador común la sensibilidad al precio es alta si percibe ahorro. - Podemos decir que para el público target promedio, la sensibilidad al precio es alta cuando el costo que implica tiene valor agregado.
Amenaza de integración hacia atrás	No hay riesgo alguno pues los compradores no van a implementar un supermercado. Su incidencia por lo tanto es baja.
Concentración del comprador vs. industria	Es bajo pues los compradores están muy atomizados.
Disponibilidad de sustitutos	- No hay amenaza de servicios sustitutos debido a las características de la oferta de productos (virtual a través de Internet) y a la no disponibilidad actual de un servicio con éstas características. - Su impacto es bajo.
Incentivos a los compradores	Los supermercados normalmente mantienen estrategias diferenciadas para atraer a clientes entre ellas la calidad y servicio, bajos precios, diversidad de productos, etc. Aunque en este año han adoptado

	estrategias comunes en cuanto a promociones de frutas, legumbres y otros tipos de artículos en ciertos días de la semana. • De ahí que su impacto es medio.
--	--

De este análisis se establece que el poder de negociación en los compradores es bajo puesto que el sistema de servicio que se ofrecerá no permite tener organizaciones ni gremios representativos; nuestro servicio es para consumidores directos y minoritarios. Sin embargo, al estar concientes que los clientes no ejercerán el poder de compra, EFC manejará el concepto de que “el cliente es la razón de ser de la empresa”, y del cual se pretende como único objetivo la satisfacción del total mismo.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES					
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
Volumen del comprador					X
Información del comprador		X			
Sensibilidad al precio			X		
Amenaza de integración hacia atrás					X
Concentración comprador vs industria					X
Disponibilidad de sustitutos					X
Incentivos a los compradores			X		
ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA					
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
	1	2	3	4	5
CALIFICACION	4.00				

3.9.4. Poder de negociación de los proveedores

Dependiendo de la naturaleza de los productos que fabriquen, los proveedores contarán con un mayor o menor poder de negociación frente a los diferentes establecimientos que compitan en el mercado. Otra clase de proveedores que la llamaremos “de servicio”, tales como los de transporte de productos, limpieza y mantenimiento, personal temporal, etc., se los considerará dentro del análisis de servicios a tercerizar.

Todos los supermercados que actúan en una determinada localidad dependen exclusivamente de los proveedores locales, pero el poder de los primeros se incrementa a medida que disminuye la participación de aquellos en el mercado. Para EFC el proveedor se convertirá en su principal cliente y socio estratégico pues se necesitarán mutuamente para obtener los mayores beneficios en conjunto. Esto se reflejará en la política de pago que tendrá EFC a sus proveedores, especialmente focalizada en reducir el margen de crédito en un promedio del 60% del tiempo que actualmente se tardan los actuales supermercados del país en pagar a sus proveedores.

Tabla No. 22.- Poder de negociación de los proveedores.

Parámetros de influencia	
Concentración de los proveedores	• No hay una concentración manifiesta de los proveedores por pertenecer a un mercado agremiado debido a la variedad de competencia y sustitutos, de ahí que su incidencia es muy baja.
Impacto en el costo	• Los costos de los productos y servicios siempre se mantendrán en un nivel más o menos equilibrado y aunque el costo siempre tendrá un nivel

	de atención en esta industria, la incidencia de los mismos es controlada en una economía estable y con una moneda dura como el dólar. Se puede afirmar que su impacto es medio.
Amenaza de integración hacia adelante	• Por otro lado la amenaza de los proveedores en realizar alianzas estratégicas con compañías de transporte, tiendas, mercados y expendios es siempre probable y relativamente media. • La integración hacia adelante, debido al alto capital que implicaría edificar la infraestructura de comercio de un supermercado y la logística de operación y entrega a domicilio de la mercadería también es media.
Costo de cambio	• El costo de cambio de un proveedor a otro es medio, ya que estará determinado por la relación comercial existente entre proveedor y cliente.
Incentivos a los proveedores	• Los supermercados actuales no mantienen estrategias diferenciadas para conservar a los proveedores y de esto aprovechará EFC como estrategia en particular a los días de pago. • Su impacto actual es bajo y muy bajo para los proveedores de poco poder económico.

De la tabla de análisis para esta fuerza, vemos que la calificación de 3.80 tiende a un poder de negociación de los proveedores bajo, debido en gran parte a las varias ofertas de muchos sustitutos que podrá considerar aquella y a su muy baja concentración; los mismos que al no estar gremialmente organizados, no disponen de la fuerza necesaria. Pero estamos concientes de que los competidores actuales podrían utilizar su capacidad de negociación ante proveedores para poner una barrera de entendimiento con EFC.

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES					
	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
Concentración de proveedores					X
Impacto en el costo			X		
Amenaza de integración hacia adelante				X	
Costo de cambio			X		
Incentivo a los proveedores				X	
ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
CALIFICACION	1	2	3	4	5
			3.80		

Nuestra estrategia de negociación estará concentrada en generar nuevas oportunidades para los proveedores al ofrecerles mejores condiciones de pago, merchandising, branding y posesionamiento (en caso de productos nuevos) para atraerlos hacia los locales de EFC.

3.9.5. Amenaza por el ingreso de competidores potenciales

Los competidores potenciales en esta industria son todos aquellos establecimientos minoristas que prestan el servicio de expendio de productos, sean estos transformados (conservas, embutidos, etc.) o no transformados (frutas, vegetales, carne, pescado, etc.) y ciertos mayoristas especializados tales como las avícolas, los supermercados de carnes y embutidos, los supermercados de productos lácteos, las cadenas de restaurantes, los establecimientos de productos importados para consumo,

que deseen integrarse verticalmente hacia delante. Adicionalmente se consideran competidores potenciales, en el caso de que realizaran estrategias de encadenamientos o fusiones horizontales, los establecimientos de expendio tales como tiendas y despensas.

Descartando a los miembros del primero y segundo grupo de competidores que lideran el mercado, el tercer grupo se vuelve la competencia más directa de EFC ya que estos supermercados mantienen un perfil bajo entre los grandes de la industria. En este grupo se encuentran supermercados La Española, Avícola Fernández, El Conquistador y Discount Mart 24/7; que al verse amenazados con este concepto de realizar compras, entrarían a competir directamente con EFC, como estrategia de contra-ataque, con un servicio similar aplicando posibles estrategias de diferenciación.

Consideramos que estos competidores potenciales poseen la estructura física, económica y el "know how" suficiente para entrar a competir fácilmente con nuestro concepto virtual, con servicios de entrega a domicilio, invirtiendo o aliándose estratégicamente con empresas de transporte o servicios de entrega e instalando tecnología informática para implementar el sitio web que recoja los pedidos, lo que podría obligar a EFC aplicar una temprana estrategia de salida del mercado. Veamos el análisis:

Tabla No. 23.- Amenaza por el ingreso de nuevos competidores.

Parámetros de influencia	
Barreras de entrada	• Si se adopta una estrategia de entrada frontal las barreras de entrada pueden ser muy altas. • Si se adoptan estrategias de ingreso prudente, las barreras serán de altas a medias. Optamos por alta siendo más realistas con el mercado.
Barreras de salida	• En esta industria estas barreras dependerán de la estrategia planteada por el supermercado, ya que por tratarse de compañías que escogen al target objetivo en donde quieren competir, unas tendrán un mayor capital invertido (instalaciones, oficinas, maquinarias, vehículos y personal propios), en cambio otras simplemente eligen tercerizar sus funciones y de esta forma disminuir riesgos y costos de salida en caso de elegir retirarse del mercado. • En la industria de supermercados de Guayaquil se presentan los dos tipos de estrategias, por lo que se puede decir que el nivel de esta barrera es medio.
Amenaza de adoptar el concepto	• Por ser un concepto novedoso, si este presenta el éxito esperado, la amenaza de adoptar el concepto por parte de los competidores es muy alta.
Sensibilidad al precio	• Podemos decir que la sensibilidad al precio es mayor cuando existen valores agregados (ahorro de tiempo en las compras, la seguridad que tendrán al no tener que acceder a las calles a pie o en sus vehículos, el ahorro de dinero en combustible o parqueo, el ahorro de esfuerzos físicos que demanda una compra tradicional), que obviamente no los brinda el servicio tradicional de compra en los supermercados actuales.

AMENAZA POR EL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
Barreras de entrada		X			
Barreras de salida			X		
Amenaza de adoptar el concepto	X				
Sensibilidad al precio		X			
ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA	Muy Alta	Alta	Media	Baja	Muy baja
CALIFICACION	1	2	3	4	5
			2.00		

La industria del comercio de supermercados en Ecuador es una industria que presenta altas barreras para la entrada de nuevos competidores, esto se debe en su mayoría a los altos costos de operación. A pesar de esto, podemos decir que la amenaza por el ingreso de nuevos competidores a esta industria es alta debido a que su margen de rentabilidad es un factor atrayente para los inversionistas que podrían orientarse hacia estrategias diferenciadas con un concepto no antes implementado en nuestro medio.

Si nuevos actores llegaran a entrar con este concepto, el impacto en la participación podría verse afectada y dependería en gran parte del mercado objetivo que se vaya a enfocar dentro de su estrategia, afectando directamente a las compañías que compiten en dicho grupo estratégico más no al resto. De ahí que en general la amenaza por el ingreso de nuevos competidores es alta.

3.10. Conclusiones

- Las principales componentes del sector son:
 - Proveedores.- es un factor clave del sector. Los precios se forman competitivamente, pero al alcanzar el proyecto un volumen bajo comparado con los supermercados tradicionales, los precios de compra serán mayores por la menor fuerza negociadora, afectando el margen bruto del proyecto.
 - Sector de la economía que se abastece.- demanda final, en particular a los usuarios de Internet de Guayaquil.
 - Clientes del sector.- público en general, usuarios de Internet, sumamente atomizados. Las alternativas son los canales tradicionales de los supermercados, más almacenes y autoservicios.
 - Sensibilidad de la demanda al ingreso y al precio.- la demanda presenta una sensibilidad media a la variación del ingreso, dado que los productos ofrecidos incluyen un rango amplio, donde sólo una parte son bienes de consumo básico, cuyo consumo se mantiene ante disminuciones en el ingreso. La sensibilidad de la demanda al precio en el sector es alta, dado que la diferenciación en cuanto al servicio y la marca es bajo. A
 - Tecnología.- el canal de venta por Internet está afectado a permanentes cambios tecnológicos que mejoran el servicio prestado al cliente, lo cual requiere de inversión significativa en este rubro. La tecnología del sector es fácilmente replicable, dado que se constituye a partir de equipos negociados en el mercado.
- Las fuerzas competitivas en el sector de supermercados son: los supermercados, hipermercados y minimarkets que prestan el servicio de ventas de productos de consumo. A estos se añaden aquellos establecimientos que prestan el servicio de expendio de productos especializados tales como las avícolas, los supermercados de carnes y embutidos, los supermercados de productos lácteos, las grandes cadenas de restaurantes, los establecimientos de productos importados para consumo y los establecimientos de expendio de vegetales, frutas y conservas.
- El principal determinante de la intensidad de la rivalidad entre los competidores, que es la concentración de la industria, indica claramente que en la industria analizada no es muy marcada la intensidad, debido a que hay un alto grado de concentración; y esto como consecuencia de que los dominantes en la industria son supermercados netamente orientados al retail de productos de consumo, especializados en el sector con muchos años de experiencia.
- Los otros factores influyentes en la intensidad de la rivalidad de los competidores de esta industria, afectan en función de la dirección que tome el factor mencionado en el párrafo anterior; estos son: la tasa de crecimiento de la industria, que presenta un crecimiento moderado y estable, la perecibilidad del producto/servicio, el costo de cambio, etc.
- La amenaza de servicios sustitutos es una de las fuerzas que pueden influir en cierto grado a la industria, pues al encontrarse mecanismos sustitutos para realizar compras y disponer de los productos en su domicilio de manera oportuna, provocará una tendencia a utilizar este nuevo

concepto en servicio.

- Otra fuerza importante es el poder que tienen los compradores en manejar la información lo cual les permite visualizar una mejor gama de ofertas que lo orientarán de una u otra forma a elegir el establecimiento que mejor servicio le entregue. De igual forma los incentivos que los competidores actuales ofrecen, los cuales generan fidelidad hacia el establecimiento, son una brújula que orientan la preferencia del comprador hacia determinados supermercados ya establecidos.
- No existe competencia oligopólica entre los proveedores de esta industria ya que se presentan en el mercado una infinita variedad de industrias, marcas, presentaciones, modelos y diversas formas de presentar y comercializar los productos, sean estos naturales o sustitutos.
- En general, las barreras de entrada son altas para esta industria, principalmente por los costos de operación implicados. De estas las más significativas incluyen la inversión inicial que requiere el desarrollo de la logística del back-office, la página web y la inversión en equipos y otros bienes. Por otro lado, el sector de supermercados tradicionales tiene una barrera de entrada importante en la ubicación de los locales de venta, dado que es difícil conseguir buenas ubicaciones luego del desarrollo que tuvo el sector y existen limitaciones legales al establecimiento de nuevos locales. Pero en este proyecto no se requerirán locales de venta. El acceso a los insumos no es restringido, pero se requiere el desarrollo de la relación con los proveedores.
- Las barreras de salida, por otro lado, tienen dos escenarios: una para supermercados que deciden hacer una fuerte inversión cubriendo toda la cadena de valor para el servicio; y otra para los supermercados que optan por tercerizar la mayor parte de los servicios y establecer simplemente una tienda de despacho. En el mercado de Guayaquil se presentan los dos tipos de estrategias, por lo que se puede afirmar que en promedio, el nivel de esta barrera es medio.
- En general, las barreras de salida son relativamente bajas, excepto por la inversión del hardware y software, que es difícilmente recuperable. El resto de los bienes, incluyendo bodegas, transporte e infraestructura, es recuperable a valores de mercado, y no existen restricciones legales para ejercer la opción de abandono.
- Finalmente nuestro estudio de la industria identificó algunas barreras de entrada importantes que se tendrán que considerar para el éxito del proyecto, entre ellas las principales son:
 - El posesionamiento de algunas firmas en la mente de los consumidores, experimentándose una lealtad a la firmas (marcas).
 - La economía en escala que gozan los competidores que les permite reducir sus apalancamientos operativos y financieros (otorgándoles una excelente participación del mercado).

- El grado de integración tanto verticalmente hacia atrás como adelante, integración horizontal y estrategia de diversificación en las unidades de negocios de los competidores.
- El poder de negociación en las compras que tienen los líderes en esta industria, el cual podría traer represalia con los proveedores que deseen negociar con EFC.

La tabla no. 24 ilustra la posición de la industria de los supermercados con respecto a las barreras de entrada y salida.

Tabla No. 24.- Posición de la industria con respecto a las barreras.

BARRERAS DE ENTRADA	BARRERA DE SALIDA	
	BAJAS	ALTAS
	Baja rentabilidad con poco riesgo Ej: Comercios minoristas	Ingresos bajos y riesgosos Ej: Productos masivos baja escala
	Alta rentabilidad con poco riesgo	Ingresos altos y riesgosos Ej: Producción masiva alta escala

Aquí se encuentra la industria de los supermercados

- Aunque creamos que será **difícil competir** en la industria, debido a:
 - El posesionamiento de algunas firmas hacia los consumidores experimentándose un lealtad a la firmas (Marcas)
 - La economía en escala que gozan los competidores que permiten reducir sus apalancamientos operativos y financieros.
 - El grado de integración tanto verticalmente hacia atrás como hacia adelante, integración horizontal, estrategia de diversificación en las unidades de negocios.
 - El poder de negociación en las compras, que tienen los líderes en esta industria.
 - El grado de liquidez que manejan estas compañías en la industria.

Sin embargo y a pesar de estas barreras, EFC considera que al no tener estas empresas el servicio a domicilio, existe una posibilidad de participar en este segmento del mercado, con mucho potencial.

- Un gráfico que resume las fuerzas competitivas de Porter se aprecia en el Anexo No. 6.

CAPITULO 4

CADENA DE VALOR Y ANÁLISIS F.O.D.A.

4.1. Introducción

En las generalidades del proyecto y el análisis de la industria, pudimos observar algunos aspectos del comercio tradicional y otros tecnológicos estratégicos como el contact center o el comercio electrónico, que deben considerarse para implementar nuestro supermercado a domicilio, el cual desde el punto de vista funcional, es un supermercado físico con muchos de los procesos de los supermercados tradicionales pero con una estrategia comercial, promocional y de venta totalmente diferente, cuya operación global está enfocada a la competencia en precio con una estructura de costos mucho menor que lo que estos últimos manejan.

El análisis de la cadena de valor en las operaciones que normalmente realizan los supermercados tradicionales, nos servirá para poder entender cómo funciona el negocio y determinar los segmentos o procesos en los cuales se puede desarrollar valores agregados que nos diferencien de la competencia, mejoras que optimicen y/o ahorren recursos, y estrategias que permitan a Ecuador Food Company (EFC) convertirse en un negocio innovador, competitivo y atractivo en la industria de los supermercados.

Finalmente, es conveniente realizar un análisis interno y externo (F.O.D.A.) de las condiciones que va a enfrentar EFC, con el fin de determinar las oportunidades y amenazas existentes o probables, así como también las fortalezas y debilidades que deberá explotar o superar; las cuales serán muy importantes al momento de identificar las ventajas competitivas y plantear las estrategias necesarias, que garanticen los objetivos arriba planteados.

4.2. Actividades Primarias

La cadena de valor presenta una manera efectiva de diagnosticar la posición del negocio frente a sus principales competidores, definiendo así la base para llevar a cabo acciones que apunten al sostenimiento de una ventaja competitiva. Las diferencias entre el valor pagado por los consumidores y los costos que se consumen, dan como resultado, el margen del negocio.

Bosquejaremos en las siguientes tablas las actividades de la cadena de valor que nos diferenciarán de nuestra competencia directa:

Tabla No. 25.- Actividades Primarias en Ecuador Food Company.

Logística de Entrada
• Operaciones de recepción, almacenaje, manejo de materiales, bodegaje y control de inventario. • Programación de vehículos, control en tránsito y devolución a proveedores. • Dentro del aspecto tecnológico, incluye además todas las operaciones de pedidos, devoluciones, créditos

y consultas que los clientes realicen en la página web y que inicien una actividad al interior de EFC.

Operaciones

Esta es la actividad primaria de mayor importancia dentro de la unidad de negocios como tal. Es en esta actividad, en la que se puede apreciar en gran parte los aciertos y errores en el manejo de los productos, su empaquetamiento, presentación y puesta en percha, los cuales posteriormente van a ser entregados a los clientes en su domicilio. Los procesos operativos involucrados en esta fase incluyen:

- Recepción de los insumos y productos que se incluirán en servicio final.
- Proceso de producción y embalaje de nuevas presentaciones de productos entregados por el proveedor (en el caso de productos empaquetados de varios ítems, que EFC comercializará).
- Montaje o desmontaje de los productos en sus perchas.
- Mantenimiento de las mercancías y observación a las normas de calidad, plazos de caducidad y controles de robos, hurtos o pérdidas.
- Aplicación de las normas ISO 9000, ISO 14000 e ISO 22000.
- Operaciones propias con los equipos de almacenaje y transportación y el reemplazo de equipos considerados para estas maniobras.

Logística de Salida

Por logística de salida se entiende por todas las actividades propias de la distribución del producto terminado:

- Empaquetamiento y despacho de la mercadería.
- Elaboración de los cronogramas de entrega y la recepción de la misma en el domicilio del consumidor final.
- Actividades especiales de almacenaje de productos terminados.
- Operación de vehículos de despacho o de recepción de devoluciones.
- Procesamiento y la programación de pedidos.

Marketing y Ventas

El marketing en EFC se realizará a través de diferentes medios y estrategias:

Prensa, radio, revistas o televisión utilizando para ello promociones y campañas de publicidad:

- Promoción de servicios orientados a la atracción de cibernautas guayaquileños que requieran realizar sus compras con la seguridad de ordenarlas desde casa y la comodidad de la recibirlas en su domicilio.
- Permite a los consumidores conocer más de cerca de los servicios ofertados
- Buena plaza para establecer relaciones comerciales con potenciales clientes tales como las instituciones, los hospitales, las empresas privadas o los demás participantes de la industria.
- Con esto se obtiene inducir y facilitar el proceso de compra a los clientes.
- Diseño y selección de productos.
- Establecimiento de las relaciones con los canales de distribución.
- Determinación de precios y estrategias de apoyo publicitario.
- Cotizaciones de productos y servicios ofertados.
- Implementación de políticas de descuentos y mecanismos de despachos.
- Promociones a los distintos proveedores como incentivos de ventas, planes de ventas entre otras, implementadas en periodos que demanden esta clase de estrategias.

Como parte de este eslabón de la cadena, se implementará una de las páginas web más completas y mejor diseñadas para esta industria, la cual permitirá a los usuarios y visitantes acceder a información relacionada con la compañía como por ejemplo:

- Tarifas, servicios, promociones y eventos, rutas y horarios de entrega.

Gráfico No. 22.- Una posible página web para Ecuador Food Company.



- Presentaciones del producto, alcances geográficos y publicaciones.
- Seguimiento constante de su pedido desde el momento en que es solicitado hasta el despacho y la entrega del mismo.
- Consulta de la información relacionada con los productos, proveedores, orígenes del producto u otros relacionados.

Nota: En el momento oportuno EFC implementará estrategias de Marketing Directo a los consumidores y empresas que sean clientes fieles, ya que serán ellos quienes con su satisfacción transmitirán su sentir con respecto al servicio.

Servicio al Cliente

- A cargo del personal de ventas y marketing.
- Estrategias que faciliten la mejor comprensión y capacidad de respuesta a las distintas necesidades que los clientes puedan demandar.
- Atención a las llamadas telefónicas para programar cualquier tipo de pedidos.
- Asistir en la búsqueda o extravío de la mercadería en los distintos lugares de entrega que la compañía tiene como rutas de entrega.
- Actualizar a los clientes sobre nuevos procedimientos de pedidos, entregas de mercaderías o cambios en tarifas, rutas o localidades.

Nota: Esta parte de la cadena de valor es muy importante ya que es aquí en donde existe una mayor interrelación con los clientes, los cuales transmitirán información relevante en cuanto a la satisfacción por el servicio recibido.

4.3. Actividades de Apoyo

Tabla No. 26.- Actividades de Apoyo en Ecuador Food Company.

Infraestructura Planificada

- Bodegaje, mantenimiento, despacho y entrega de los productos al consumidor final, con un establecimiento central que concentrarán los servicios ofertados el cual servirá como oficinas administrativas y bodegas de productos.
- En las oficinas administrativas se desarrollarán las actividades de control de operaciones con los proveedores, transportistas, tercerizadoras, supervisores y demás entidades que formen parte de la cadena de suministro y despacho.
- En el área de bodegas, la compañía contará con el área de recepción de productos, las áreas de pesaje,

que contarán con balanzas electrónicas con grandes capacidades de toma de datos.

- Implementación de las actividades de gestión general, planificación de actividades de financiamiento, manejo contable, legal y asuntos relacionados a las obligaciones con el gobierno y organismos municipales.
- Control de gestión de calidad para productos, normas y procedimientos.

Nota: Esta información relevante será mejor detallada en el capítulo de análisis técnico.

Manejo de Recursos Humanos

- Plana de ejecutivos y personal administrativo bajo dependencia laboral.
- Personal operativo, transporte y seguridad tercerizado.
- Estricto apego a las leyes laborales que dispongan un porcentaje de trabajadores que laboren bajo dependencia.
- No discriminaciones para discapacitados o personas con enfermedades que no representen peligro de contagio a su personal o a los productos ofertados.
- Adecuado manejo de recursos humanos que involucre: selección, promoción y colocación; evaluación, recompensas, desarrollo administrativo y relación accionistas (dueños)/ejecutivos/empleados tanto para el personal bajo dependencia como para el tercerizado.

Desarrollo de tecnología

- Implementar estrategia de diferenciación tecnológica.
- Implementación de servicios web y de back-office, que se mantengan en línea (on-line) 24 horas al día los 365 días a la semana,
- Mecanismos de contingencia tecnológica de alta redundancia y puesta en marcha inmediata ante fallas y caídas
- Adquirir e implementar el conocimiento experto y los procedimientos e insumos tecnológicos que precise cada actividad de la cadena del valor.

En el capítulo de análisis tecnológico se apreciarán los componentes para lograr dichos objetivos.

Adquisiciones

- La compra de materias primas, productos terminados para la venta, suministros y otros ítems serán realizados bajo mecanismos aprobados previamente por la administración.
- Las compras de maquinarias y equipos que apoyen la operación del negocio serán tratados dentro de esta parte de la cadena.

Nota: La integración de esta cadena con las estrategias financieras se vuelve importante para sobrellevar la operación y los diferentes flujos de salida de efectivo que se requieren al momento de la inversión inicial o de crecimiento sostenido que mantendrá EFC a lo largo de ciclo de operaciones.

4.4. Fortalezas y Debilidades de la Empresa

4.4.1. Fortalezas

Fortalezas

- C.R.M. y Contact Centers para manejo de la relación con el cliente.
- Compra por Internet vs. supermercado tradicional: ahorro de tiempo, de esfuerzo físico, horario no restringido, permite simplificar las compras rutinarias.
- Canal de venta con servicio de domicilio no desarrollado en las parroquias Tarqui y Ximena (servicio diferencial con respecto a la competencia del supermercado tradicional, almacenes y autoservicios).
- Bajas barreras de salida, por fácil liquidación de activos (excepto inversión inicial en desarrollo de la página y publicidad).

- Alta flexibilidad de precios y promociones, adaptados al canal.
- Procesos de distribución adaptados al comercio virtual.
- Mayor control sobre el indicador relevante del negocio (pedidos entregados a domicilio).
- Centro de distribución para compras centralizadas con una infraestructura física moderna, la misma que se ampliará conforme crezcan las operaciones.
- Lista de precios económicos pero con gran variedad de servicios adicionales.
- Liderazgo en la implantación del formato "Supermercado a Domicilio", aprovechando economías de escala e incorporando diferentes categorías de productos de mayor margen, alcanzando un alto poder de negociación con proveedores.
- Apertura total a marcas privadas de nuevos proveedores, destacando las marcas de proveedores existentes.
- Administración profesional con ejecutivos preparados para afrontar los retos de un supermercado tradicional y los que demanda un supermercado a domicilio.
- Excelente ubicación en las parroquias Tarqui y Ximena con terrenos para su plan de crecimiento con sólida capacidad técnica y financiera.
- Aperturas a transacciones electrónicas de sus clientes, usando tarjeta de crédito a través de medios financieros del exterior como Visa o PayPal.
- Altas demandas y buen margen de sus espacios de venta.

4.4.2. Debilidades

Debilidades

- Bajo desarrollo de la cultura de la compra por Internet, medio telefónico o por vendedores a domicilio en Guayaquil.
- Falta de trato personal al comprar por Internet. De todas maneras las cadenas actuales perdieron gran parte del trato personal en los almacenes.
- Baja penetración de acceso a Internet por banda ancha en Guayaquil.
- Fuerte inversión inicial, con riesgo medio.
- Costos fijos y variables medios.
- Marca desconocida para los clientes (vs. marca de supermercados tradicionales).
- Inseguridad del cliente. Puede ocasionar ventas mínimas en el mercado.
- Mayores precios por menor capacidad negociadora del proyecto vs. los supermercados tradicionales.
- Menos productos que no compensarían los plazos de pago más cortos.
- Poca preparación para enfrentar a todas las clases de actitudes hostiles de competidores muy posesionados en el mercado y en un momento determinado correr el riesgo de que tomen algún tipo de estrategias poco éticas (como por ejemplo, prohibir a proveedores abastecedores de productos).
- Los clientes no pueden observar físicamente los productos que van a adquirir (e-marketing se hace necesario).
- Escaso poder de negociación inicial en las actividades de stockeo, el cual sí poseen los competidores.
- Escaso "Know How" inicial en ciertas áreas operativas, por ser nuevo en la industria y no tener un patrón de guía ya implementado en el mercado guayaquileño (otras cadenas ya las tienen).
- Presencia local (solo Guayaquil). Los competidores están posesionados a nivel nacional.
- Escasa experiencia internacional tanto en el manejo de los proveedores como en el de importación de productos en forma masiva.

El concepto del negocio no tiene hasta la presente fecha patentes o secretos industriales. La principal regla del negocio es determinar correctamente las estrategias a seguir, para poder posesionarse en

el mercado y resistir a las posibles reacciones agresivas de los competidores.

4.5. Oportunidades y Amenazas del Entorno

4.5.1. Oportunidades

Oportunidades

- Alto desarrollo y proyecciones del e-commerce. Crecimiento histórico y proyectado en el mercado regional, debido al crecimiento continuo que presenta esta industria desde hace ya varios años atrás.
- Capacidad de extenderse a otras ciudades sin mayores inversiones en los aspectos tecnológicos o de experiencia del negocio.
- Masificación de formato "Supermercado a Domicilio" que se ha establecido en los últimos 5 años en América Latina, con el avance de la tecnología y las infraestructuras de comunicación, aunque para que se llegue a la curva de aprovechamiento máximo, deben de realizarse en el país cambios en cuanto a leyes, inversiones y aperturas a tarifas de comunicaciones más acordes, al menos a los mercados latinoamericanos más desarrollados (como Chile o México).
- Incorporación masiva de nuevos servicios tales como lubricentros, autolavados, bancos, comida rápida, cines, gasolineras, etc., que pueden ser parte de nuestra estrategia de consumo utilizando socios estratégicos.
- Introducción masiva y desarrollo de marcas de proveedores que desean que sus productos sean comercializados por cadenas que permitan mejorar sus márgenes de ganancia.
- Introducción de nuevas categorías de productos tales como fármacos, revistas, confiterías, jugueterías y otros de naturaleza hogareña como muebles para armar, herramientas y materiales para reparaciones caseras, etc.
- Incorporación de nuevos formatos de publicidad y estrategia de venta directa como telemercadeo y tiendas de descuento.
- Desarrollo del crédito a clientes, que permite dar flexibilidades de pago a los clientes y establecer una base fiel de consumidores de productos que ofrece EFC.
- Incorporar organizaciones públicas ó privadas como clientes de EFC.
- La reacción por parte de los proveedores a su pérdida de poder negociador podría ocasionar una tendencia a preferir a EFC como su distribuidor detallista principal (eliminar productos líderes de cadenas: Coca Cola, Nescafé, Nido, Confort, etc., por asociaciones entre principales proveedores: Lever, Nestlé, Coca Cola, etc.).

En el futuro, FCC analizará seriamente extender sus servicios a diferentes segmentos de mercado como los hoteles, hospitales, restaurantes, clínicas y otras instituciones de la ciudad. También se enfocará en extenderse a otras líneas de productos como: ferretería, materiales de construcción, farmacéutico, juguetería y servicios varios que pueden generar nuevas oportunidades de negocios.

4.5.2. Amenazas

Dentro de las amenazas que consideramos atenuar, anotamos las siguientes de especial consideración:

Amenazas

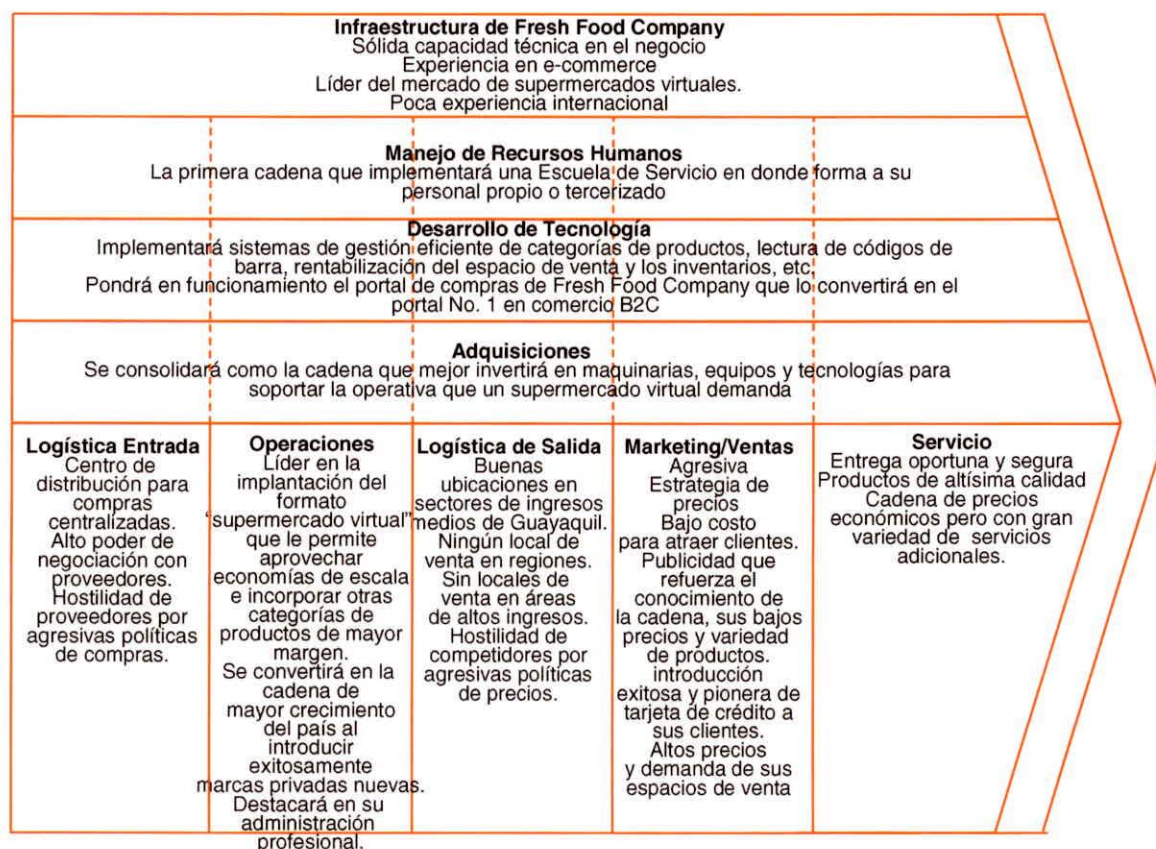
- Robo de información (números de tarjetas de crédito, información de gestión del cliente, etc.).

- Desarrollo del canal o copia del concepto por parte de los supermercados tradicionales en Guayaquil.
- Altas barreras de entrada por parte de los competidores líderes del mercado.
- Adopción del concepto de "Supermercado a Domicilio" por parte de las grandes cadenas locales (SLF e IER) que aún no lo aplican; o diversificación y ampliación de sus productos en la web de aquellas que ya tienen cierta presencia (TIA y Discount Mart 24/7); que podrían hacer realidad el riesgo más grande que corre EFC: considerar su retiro temprano del mercado o ser absorbidos por la competencia.
- Ingreso y desarrollo de cadenas internacionales de supermercados (Carrefour, Wal Mart, Wong, etc.) que podrían arrasarse el mercado, aún de los líderes ya consolidados.
- Saturación del mercado con nuevos actores en "Supermercado a Domicilio", lo que provocaría el agotamiento de terrenos aptos para absorber el crecimiento del mercado.
- El retraso en la masificación de las infraestructuras de telecomunicación y de banda ancha que impedirían un crecimiento sostenido del negocio y que podrían provocar una salida temprana de EFC.
- Posibles regulaciones impartidas por el gobierno acerca de limitaciones de expansión del negocio (crédito, nuevas categorías, políticas de precio bajo costo, etc.), podrían tambalear ciertos mercados, en especial para aquellas empresas que como EFC pretenden entrar pero aún sin el poder económico y de negociación de las ya establecidas.

4.6. Conclusiones

- El análisis FODA permitió tener una mejor idea de cuales podrían ser las potenciales oportunidades y amenazas del sector industrial, así como también cuales son las fortalezas y debilidades de EFC.
- Por otra parte, el análisis de la cadena de valor aportó con una idea más clara de las actividades, procesos y recursos que deberá consolidar EFC. Bajo este análisis se podrá conocer las relaciones existentes entre dichos procesos y determinar cuales son los que generarán valor, así como también los errores o carencias más comunes que impedirán a la compañía brindar un mejor servicio. Este análisis se puede resumir en el siguiente gráfico de la cadena de valor.

Gráfico No. 23.- Cadena de Valor enfocada para Ecuador Food Company.



CAPITULO 5

INVESTIGACION DE MERCADO

5.1. Antecedentes

En el mes de Mayo del 2006 se realizó una investigación de mercado para analizar la justificación del proyecto de implementación de un supermercado a domicilio en la ciudad de Guayaquil – Ecuador, como parte del proceso de emprendimiento empresarial enseñado por la ESPAE a los estudiantes mentalizadores del mismo. El estudio fue realizado por personas capacitadas y especializadas en **Investigación de Mercados y Opinión**.

5.2. Definición de Objetivos

La investigación de mercado está basada en una **"Prueba del concepto Supermercado a Domicilio"**, con la premisa de que Ecuador Food Company (EFC) competirá en la industria con un formato de negocio utilizado en las tiendas virtuales pero con el aprovechamiento de estrategias comerciales y operativas que utilizan tecnologías que potencien la relación con el cliente y otras que apalanquen las actividades del front y back-office que normalmente existen en un supermercado tradicional.

5.2.1. Objetivos Generales

El objetivo del estudio es: **"Evaluar la aceptación del concepto Supermercado a Domicilio y el potencial interés de la población de las parroquias Tarquí y Ximena en la ciudad de Guayaquil, en acceder a este nuevo servicio de compra-venta de productos alimenticios y de uso en el hogar, utilizando como canal promocional, comercial, relacional y de venta medios como el contact center (teléfono), el portal transaccional (Internet) o la asistencia personalizada asistida por vendedores en el domicilio del cliente"**.

5.2.2. Objetivos Específicos

Específicamente, el estudio busca:

- Conocer los hábitos de compra y consumo de los potenciales clientes en los supermercados tradicionales.
- Facilitar y dar a conocer el concepto, pulsar su nivel de aceptación y la percepción de ventajas y desventajas que este puede tener.
- Crear las expectativas sobre el supermercado a domicilio y los beneficios que se pueden esperar de este.
- Determinar la frecuencia de compras e intención de usar el canal de Internet.
- Establecer la importancia y calificación de atributos del servicio a ofertar.
- Analizar las actividades, intereses y opiniones relacionadas.

5.3. Area geográfica y universo

El estudio fue realizado en la ciudad de Guayaquil por ser el principal mercado del comercio de supermercados en el Ecuador. El universo objeto de este estudio incluye las siguientes características:

- Personas en general.
- Entre 20 y 50 años de edad.
- De hogares con nivel socioeconómico medio y alto.
- Residentes en Guayaquil de las parroquias Tarqui y Ximena.
- Que realicen compras en los supermercados.
- Pero que posean tiempo limitado para esta actividad.

5.4. Metodología

Se realizaron encuestas personales a una muestra representativa de la población meta, a la cual se les impartió un cuestionario estructurado para responder a las preguntas, objetivos de este estudio (ver Anexo No. 7.- Cuestionario para entrevistas).

Las entrevistas se realizaron en los parqueos de los principales supermercados de víveres y productos de Guayaquil, además de establecimientos comerciales, universidades y vía pública en general, distribuyéndose en las siguientes subzonas:

- Río Centro EntreRíos (42 encuestas)
- Avenida 9 de Octubre (42 encuestas)
- Urdesa (42 encuestas)
- Av. Boyacá (42 encuestas)
- Ceibos (42 encuestas)
- Alborada (50 encuestas)
- Sauces (40 encuestas)

Se realizaron 300 entrevistas que se evaluaron con un método probabilístico utilizando un grado de confianza del 95% y un margen de error de +/- 5,6%.

La investigación fue estructurada en dos tipos básicos de estudios:

- Cuantitativo.
- Cualitativo.
 - Entrevistas a profundidad a potenciales clientes y grupos de enfoque.

Luego de la recolección de datos se procedió a tabularlos para así interpretar la información que dio como resultado de esta investigación.

5.5. Grupos de enfoque

Se establecieron tres (3) grupos focales cada uno conformado por 10 personas oriundas de la ciudad

de Guayaquil, de estratos sociales medio y medio-alto:

1. Amas de casa de entre 26 y 35 años que solo realizan compras en los supermercados tradicionales.
2. Jóvenes entre los 18 y 25 años que realizan compras con dinero propio y que son asiduos navegantes de Internet.
3. Adultos entre 26 y 40 años que compran ordinariamente en supermercados y tiendas cercanas a su domicilio.

El objetivo principal de establecer estos grupos fue el conocer los hábitos de compra planificadas o por impulsión, el uso que le dan a las mismas, el lugar donde la adquieren y la percepción que tienen estas personas sobre el servicio que ofrece este concepto y sus diferentes aplicaciones.

Así también se preguntó acerca de la frecuencia con que realizan las compras y de cómo perciben el riesgo de adquirir productos que no vieran en caso de ofrecer un servicio de supermercado a domicilio. A su vez, les presentamos las alternativas de compras (Teléfono, Fuerza de Venta e Internet) que tendrían al elegir sus pedidos y las garantías que dispondrían en la entrega del producto de manera oportuna y cómo ellos esperan que lleguen, más allá de la seguridad y ahorro de tiempo que involucra el no tener que desplazarse al sitio de expendio para comprar sus víveres.

Los 3 grupos estuvieron de acuerdo en que el servicio era muy novedoso y que les ahorraría mucho tiempo en los casos en que necesitaran de este servicio, normalmente en los días laborales ya que no tendrían tiempo de desplazarse desde sus trabajos al supermercado; así mismo prefieren destinar los fines de semana para adquirir sus víveres pero invierten mucho tiempo en el supermercado, cuando gran parte de este tiempo lo pudieran destinar a ir a otro tipo de almacenes que normalmente le demandan más tiempo, como el de elegir la ropa o los zapatos que ellos prefieren (tiempo que normalmente es alto sobre todo para las mujeres). Estos grupos consideran que la compra de víveres debiera ser más estandarizada (es decir seguir un patrón de preferencias del consumidor constante) y que solo para casos especiales, como festividades o aniversarios personales y familiares, este patrón pudiera cambiarse destinándole para esto, otro espacio de tiempo en el lugar físico de la compra, pero sería la excepción para el consumidor promedio. Finalmente complementan sus comentarios diciendo que el servicio sería muy novedoso si también se orientara a situaciones de extrema urgencia como el caso de que reciban visitas sorpresas en sus casas, que requieran compras de víveres que no se disponen en el refrigerador y que con solo una llamada telefónica les fuera de gran ayuda disponer rápidamente de comida precocida empacada o al menos de un servicio de entrega de víveres crudos pero con una rápida entrega de la mercancía en el sitio solicitado.

El 40% de los miembros del grupo de enfoque manifestó agradecerle la idea de comprar por teléfono y ser atendidos por ese medio de manera personalizada, mientras que al 20% le pareció interesante la idea de ser visitados por un vendedor pero les gustaría realizar la primera compra con asistencia para confiar en la calidad posterior del producto.

El 40% restante manifestó que no tendrían problema de utilizar Internet (y nuestra página web) como medio de comprar los productos en tanto en cuanto:

- Se garantice la confiabilidad del medio para hacer las compras y por sobre todo, las transacciones de pagos de manera segura.
- Se garantice la calidad de los productos y la devolución del dinero en caso de desistir en la compra.
- La entrega ocurra en los tiempos establecidos (para el comprador como para EFC.).
- Haya disponibilidad del servicio las 24 horas del día.
- Posean mejores anchos de banda en el medio.

De estos dos últimos grupos obtuvimos percepciones de los que no querían usar Internet por:

- La falta de computadoras con acceso a Internet.
- La poca cultura de utilizar computadoras.
- La desconfianza por los servicios de comunicaciones en el Ecuador.
- La desconfianza al hacer transacciones en Internet que ameriten desembolsos de dinero.

Sin embargo el 80% del total usarían la web a través de parientes o hijos que actualmente sí accedan a Internet, pero si perciben del mercado y de los organismos de control, mejores referencias en la seguridad del servicio de compras a través de Internet.

Entre los productos de la canasta familiar más comprados por estos grupos, el 90% manifiesta que cotidianamente son las carnes, frutas, vegetales, jugos y gaseosas por ser perecederos y de alto consumo diario. El 50% manifiesta que otros productos complementarios que compran con frecuencias periódicas son las sales, condimentos y conservas mientras que el 70% de los entrevistados en este grupo realizan compras de harinas y granos normalmente pasando dos períodos de compras de perecederos. El 90% de los encuestados manifiesta que solo en ciertas épocas del año como navidad compran artículos de uso para el hogar como ollas, sartenes, paños y otros.

A la hora de realizar las compras, el 85% de las personas entrevistadas manifestaron que la compra es planeada ya que hay una frecuencia habitual y periódica de ir al supermercado 2 veces al mes en promedio.

El 45% de los entrevistados dijeron realizar sus compras de víveres en Mi Comisariato, mientras que el 30% compra en Supermaxi; 8% manifestaron ir a Santa Isabel y los restantes (17%), sostuvieron que hacen sus compras en los supermercados municipales o en las tiendas de su barrio. En estos puntos es usualmente común comprar las legumbres y frutas. El 100% concordaron que en caso de que se les terminen los víveres o complementos antes de ir de compra a los autoservicios, se proveen de los mismos en las tiendas más cercanas a sus hogares. En estos puntos de ventas usualmente compran solo productos de marcas líderes ya que no hay en ellos mucha variedad de marcas.

El 100% de los entrevistados dijeron no conocer un servicio de esta naturaleza en Guayaquil. Cuando se les comentó que esto podría ser una realidad, la mayoría (80%) sostuvo que no tendrían problema en optar por el servicio y que les pedirían a sus hijos que realicen las compras del mercado, ya que ellos manejan muy bien el Internet.

5.6. Entrevistas

Así mismo tiempo se realizaron entrevistas a varios ejecutivos de los proveedores de productos de consumo más importantes del mercado, quienes prefirieron que no incluyamos sus nombres para este documento, los cuales manifestaron entre otros, los siguientes comentarios con respecto al servicio que podría darles EFC.:

- Me parece una buena oportunidad para incrementar nuestras utilidades al tener una mejor alternativa de retorno de mis ventas en el menor plazo.
- Me facilita mucho el no tener que competir con mi misma marca (no-branding)
- Estoy dispuesto a darles la primicia en nuevas líneas de productos si existen las facilidades que ofertan.
- Si logran superar la brecha de inicio de operaciones que les impondrán las demás cadenas establecidas, estamos dispuestos a abrirles nuestras líneas de productos.
- Si me permiten patrocinar mis productos en su página web, nuestros productos estarán en sus perchas.
- Si disponen de una bodega que garantice las condiciones de nuestros productos, tengan la seguridad que les proporcionaremos el crédito necesario.
- Estructuren una bodega con cierto espacio para nuestros productos.
- Al garantizar menores tiempos de ventas y entrega, nuestra rotación en ventas sería mucho más elevada, nos conviene un movimiento así.
- Requerimos que estemos conectados en una red común (extranet) para realizar pedidos en línea y monitoreo de nuestros productos en sus bodegas. Si esto se cumple podremos hacer muchos negocios.
- Si su página web permite transacciones de pago eficientes a los clientes y a nosotros los proveedores, iremos juntos.

De igual manera las siguientes son las preguntas relevantes que realizaron:

- Cómo vamos a proteger la calidad de los productos?.
- Qué garantías tienen para el pago de nuestra mercadería?.
- Cómo fidelizarán a sus clientes?.
- Cuales son sus principales accionistas?.
- Qué estructuras de operación y transporte tienen para la entrega de productos?.
- Cómo se financian sus operaciones?.
- Cuales son las precauciones que tendrán al entregar los productos?.
- Quiénes son sus aseguradores?.
- Cuales son sus permisos de funcionamiento?.

5.7. Clientes y consumidores

Existe una oportunidad de mercado para el servicio que ofrecerá EFC., al no existir una oferta de igual naturaleza con la proyección, logística, tecnología y servicio que se va a implementar. Consideramos que nuestra idea tiene un potencial desarrollo por la naturaleza de los clientes que vamos a dirigirnos.

Nuestro mercado potencial esta dirigido a clientes (inicialmente familias y empleados de empresas) que realizan compras en los diferentes supermercados de la ciudad de Guayaquil. Según datos estadísticos proporcionados por la Muy Ilustre Municipalidad Guayaquil, nuestra ciudad tiene aproximadamente 3'000.0000 de habitantes (Censo 2001), quienes habitan en aproximadamente 480.000 viviendas. En el mercado objetivo se excluirá aquellas viviendas que estén en las zonas consideradas de peligro, determinadas por la Policía Nacional. Se estima que el mercado objetivo del proyecto es de aproximadamente 247.000 viviendas de las cuales se proyecta obtener una captación del 7,7% (20.000 familias-clientes) en dos años, con un crecimiento anual del 5%.

Tabla No. 27.- Censo de habitantes por zona geográfica y parroquias.

Censos Anteriores:

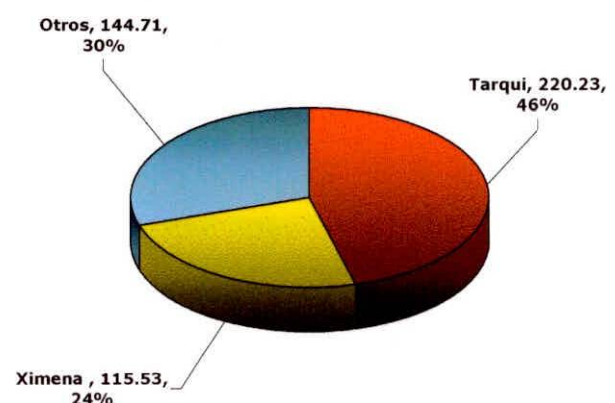
Censo	Provincia	Cantón	Ciudad
1950	582,144	331,972	258,966
1962	979,223	567,895	510,804
1974	1,512,373	907,013	823,219
1982	2,038,454	1,328,005	1,199,344
1990	2,515,148	1,570,390	1,508,444
2001	3,303,034	2,038,789	1,985,379

Gráfico No. 24.- Porcentaje de participación por parroquias.

Población Por Parroquia

(Parroquias Urbanas-Censo 2001)

Parroquia	Habitantes	Predios	Viviendas
Pedro Carbo	13,462	6,078	4,192
Roca	7,296	2,101	2,599
Rocafuerte	8,761	7,687	3,3
Olmedo	9,516	4,326	3,384
Bolívar	9,149	1,306	2,823
Ayacucho	11,976	3,423	3,51
9 de Octubre	6,68	2,137	2,164
Sucre	15,071	1,889	4,29
Urdaneta	25,323	3,003	7,528
Tarqui	835,486	209,366	220,226
Ximena	500,076	103,127	115,528
García Moreno	60,255	6,949	15,448
Letamendi	101,615	14,653	23,534
Febres-Cordero	341,334	50,347	71,938
Total	1,946,000	416,392	480,464



Fuente: Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil.

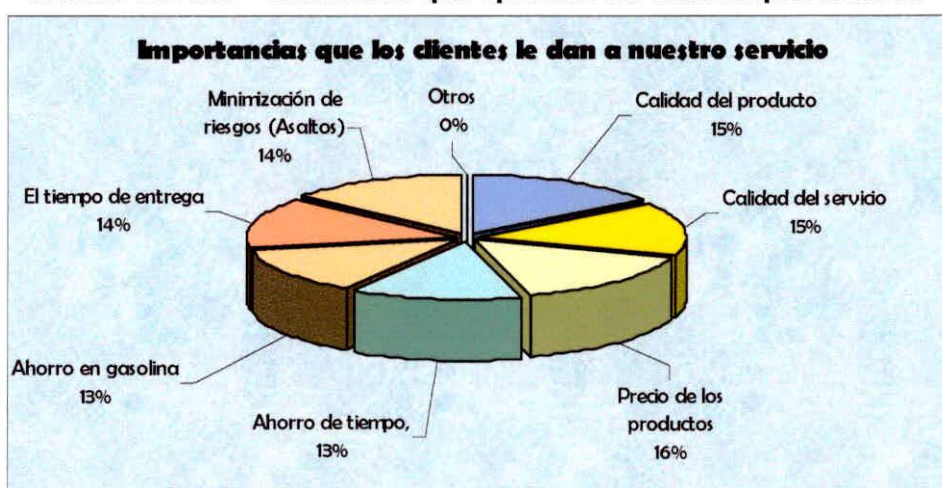
Como apreciamos en la tabla y gráfico, las parroquias con mayor población son la Tarqui, que representa un 46% y la Ximena con un 24%, las mismas que juntas conforman el 70% de la población global de Guayaquil; ante estos resultados, EFC se concentrará en esta dos parroquias por ser las más pobladas y poseer el mayor número de viviendas.

Para este proyecto no es tan relevante determinar las edades de los clientes, porque está configurado por familia, las mismas que están compuestas por miembros de diferentes edades.

Sí es importante determinar el nivel promedio de consumo mensual que tiene cada familia en las parroquias que se concentrará el mercado objetivo. Estos datos fueron proporcionados por las encuestas realizadas, cuyo resultados indicaron que el promedio de consumo es de aproximadamente US\$ 50 por cada compra realizada con una frecuencia promedio de compra mensual de 2,5 veces por mes. Esto indica que el promedio de consumo mensual por cliente es de aproximadamente US\$ 125 solo para la línea de alimentos.

Todas las familias que realizan compras en los diferentes supermercados de la ciudad y se encuentran ubicadas en las parroquia Ximena y Tarqui, serán nuestros potenciales clientes. Una de las características básicas de estos clientes que tomamos como premisa es la falta de tiempo que poseen al demandar realizar actividades de compra en los supermercados. Según análisis de la encuesta, podemos apreciar que la tendencia de las personas es cada vez tener menos tiempo para realizar las compras del hogar debido a que permanecen más tiempo en sus trabajos o mucho de ellos tienen dos o más actividades laborales que les reduce el tiempo libre normalmente destinado a actividades de adquisición. Por lo tanto esto es una oportunidad para satisfacer esta necesidad latente.

Gráfico No. 25.- Cualidades que aprecian los clientes potenciales.



Del análisis de las encuestas, podemos determinar las características o cualidades que aprecian nuestros clientes potenciales al adquirir los productos y realizar la actividad de compra; de ahí tomaremos las que mayor grado de impacto tienen en ellos para adaptarlos a nuestro servicio y cadena de valor.

5.8. Principales competidores en Guayaquil

En Guayaquil, la guerra de precios que los líderes imponen para comercializar los productos en sus perchas es el reflejo de la fuerza de la oferta y la demanda que ellos manipulan y el poder de negociación que tienen con los proveedores, siendo el mayor perjudicado el consumidor final, el

mismo que tendrá que pagar un precio superior, algunas veces no considerando la calidad y servicio que ofrecen los competidores. Al no existir mejores opciones para el consumidor, su poder adquisitivo se ve mermado por el mal sistema de comercialización y así los únicos ganadores son las grandes cadenas.

Aunque el servicio a clientes apoyándose en una estructura física apropiada, con excelentes condiciones de limpieza (al menos para el líder de la industria), bien distribuida y con un concepto de "todo en un mismo lugar", ha sido una de las mejores estrategias para su posicionamiento; sin embargo estas empresas no ofrecen el servicio de entrega a domicilio. Podemos decir que se han llenado de activos fijos sin enfocarse a la tendencia del futuro: "el autoservicio con entrega a domicilio" en donde la necesidad de activos fijos no es tan relevante, convirtiéndose esta, en una oportunidad de negocio para EFC.

5.8.1. Política comercial de las cadenas de supermercados líderes

Supermaxi aplica las siguientes políticas comerciales:

- **Promoción:** realiza campañas de promoción de forma estacional (la campaña de Navidad es la más importante), en algunos casos semanalmente, o también en el caso de acumular altos niveles de stocks. Pero la publicidad, las degustaciones, el colocar en sitios relevantes de las estanterías las mercancías y las muestras son soportadas por el fabricante y el supermercado es un simple canalizador de esas actividades de promoción.
- **Producto:** posee un amplio surtido de marcas comerciales por producto. Los productos son sometidos a rigurosos controles de calidad, presentan etiquetados y fechas de caducidad, envases adecuados y códigos de barras que permiten un control más riguroso de las entradas y salidas de un determinado haciendo un mayor énfasis en la higiene, luz, ambientación y presentación de los mismos.
- **Precio:** para los productos importados se aplica un margen del 10% como promedio, a veces menor para aquellos productos básicos como aceites, que pueden actuar como "gancho" para adquirir otra mercancía más costosa. Sin embargo, el margen de ganancia en el producto importado es superior al 25%.
- **Financiación:** los proveedores financian mediante el cobro en cheques pagaderos a 30 días pero aplican asimismo descuentos por volúmenes de compra. Sin embargo, a los clientes finales no les conceden facilidades de crédito, aunque si se presenta la tarjeta de afiliación se aplica a la compra realizada un 5% de descuento sobre el importe total.
- **Estrategia de comercialización:** la estrategia que aplican es ser competitivos vía precios, pero la cadena Supermaxi apuesta por la diferenciación y ha adoptado las tendencias que imperan a nivel mundial: locales modernos instalados en centros comerciales, con parking, horarios de apertura mayores, higiene en local, iluminación, promociones.

Por otro lado, **Mi Comisariato** ha desarrollado una estructura horizontal, centrándose en la venta directa mediante 22 locales de tamaño medio. El arma competitiva de esta cadena, es ofrecer sus mercancías a precios competitivos en torno al 3-5% más bajos que su competencia directa, Supermaxi. La oferta comercial de Mi Comisariato es menor que la de Supermaxi, en cuanto a

servicios como ambientación de la tienda, presentación de productos, locales más antiguos, menor variedad de productos. Las tiendas de Mi Comisariato se pueden aproximar levemente al concepto de la “tienda de discount”, en que lo primordial son los precios haciendo caso omiso a otros factores como atención al cliente, servicio posventa o atmósfera de los locales. Los aspectos relacionados con el proceso comercializador, logística y política comercial, para Mi Comisariato son similares a los comentados en el caso de Supermaxi pero hay que destacar las siguientes diferencias:

- La Cadena Mi Comisariato opta por ser más competitiva en precios a costa de una peor atmósfera ambiental en los supermercados: escasa luz, higiene, locales más anticuados.
- El tipo de segmento de mercado al que se orienta. Mi Comisariato se focaliza a clases populares; Supermaxi a la clase media-alta (ver tabla no. 28)

La tabla siguiente refleja las comparaciones que realizan los principales supermercados de Guayaquil por precio, calidad y segmento dirigido. Solo incluimos las cadenas que ofertan la mayor cantidad de productos alimenticios.

Tabla No. 28.- Comparativos de servicios que aplican los supermercados.

Empresas	Precios	Calidad Servicio	Segmento dirigido
Supermaxi	Altos	Alto	Alto poder Adquisitivo
Megamaxi	Altos	Alto	Alto poder Adquisitivo
Mi Comisariato	Medio Alto	Medio	Medio-Alto poder Adquisitivo
Sta. Isabel	Medio	Medio	Medio poder Adquisitivo
Despensa Aki	Bajo	Bajo	Bajo poder Adquisitivo

SLF ha implementado la “Feria de las Legumbres”, que consiste en vender los vegetales frescos a un 20% de descuento en todos sus locales de Supermaxi los días miércoles. El miércoles era anteriormente el día con menores ventas totales en sus Supermaxi’s, ahora las ventas han subido los miércoles convirtiéndose en uno de los días con mayores ventas. Igual política han aplicado desde Septiembre del 2006, Santa Isabel con descuentos del 30% y Mi Comisariato con descuentos del 25% para los vegetales y frutas en ese mismo día. IER además se orienta por los incentivos de precios rebajados pero mermando su presentación y calidad de servicio en sus supermercados.

5.8.2. Tamaño del mercado

Ante la magnitud de productos que se comercializan en esta industria será difícil mostrar el volumen de ventas en unidades, Las mostramos las ventas totales en dólares para el año 2004.

Tabla No. 29.- Comparativos de servicios que aplican los supermercados.

Compañías	Ingresos (\$) Miles
Supermercados La Favorita	580,444
Importadora El Rosado	371,678
Total Ventas de la industria	10,011,285
Supermercados La Favorita (Ranking)	2
Importadora El Rosado (Ranking)	4

Fuente: Super Intendencia de Cias.

5.8.3. Grandes superficies

El concepto de “grandes superficies” apenas está introducido en el mercado ecuatoriano ya que solo en la década de los 90, las grandes ciudades como Quito y Guayaquil desarrollaron muy rápidamente los centros comerciales en donde las grandes superficies de un supermercado de alimentación sirven como “gancho” para la afluencia del público y aprovechar la presencia de un elevado número de tiendas especializadas en ropa, marroquinería, perfumería, música, menaje del hogar, ferreterías, entre otros, que pueden ser visitadas por el público que originalmente va a los supermercados.

La afluencia del público los fines de semana es notable y se percibe una modificación en la conducta de compra del consumidor medio-alto, prefiriendo esta fórmula comercial a otros establecimientos tradicionales. Sin embargo EFC no cree que esta sea la única fórmula de compra que los clientes van a preferir cuando tengan acceso a altas capacidades de ancho de banda en Internet.

En noviembre de 1997 se inauguró el primer hipermercado en el mercado ecuatoriano, concretamente en la ciudad de Guayaquil. Este hipermercado, Megamaxi, pertenece a la cadena de supermercados Supermaxi, cuenta con 12.000 metros cuadrados con 4 líneas principales de productos: alimentación (con una participación del 40% de los productos expuestos), línea blanca (con un 25% de participación), confección (con un 10%), una línea de juguetes (con un 25%). Dos años más tarde se inauguró otro hipermercado de las mismas características (también Megamaxi) en la ciudad de Quito. Posteriormente la cadena Mi Comisariato inauguró hasta el presente año (2006), 3 Hipermercados, dos en Guayaquil y uno en Quito

5.9. Resultados de las encuestas

5.9.1. Tendencias de compra actuales

De la tabulación de las encuestas, apreciamos en la tabla no. 30 que, la mayor parte de los clientes están entre las edades de 26 a 35 con 60% y se encuentran ubicados en el sector Norte y Sur de la ciudad con una concentración del 86%, que es donde está ubicado nuestro segmento target.

Las preferencias de los entrevistados acerca de los lugares para realizar sus compras en Guayaquil se concentran en tres locales: Hipermarket con el 17%, Supermaxi - Megamaxi con el 22% y Mi Comisariato con un 56%. Tenemos presente que este hipermercado pertenece al mismo grupo de la cadena Mi Comisariato, pero lo hemos separado para determinar la preferencias de los lugares que frecuentan nuestros potenciales clientes.

Las cualidades que los clientes perciben con agrado de estos lugares que frecuentan son la comodidad que ofrecen (24%), el optimizar el tiempo al encontrar todo en un mismo lugar (37%) y el servicio eficiente que les ofrecen (15%). Todas estas encierran aproximadamente el 86% de las cualidades. El 84% de los entrevistados dice comprar por valores entre US\$ 20 a US\$ 80, y el promedio de frecuencia de compra (visita a los supermercados) es de 2,5 veces al mes por cada familia.

5.9.2. Preferencias de compra bajo el concepto del proyecto

Del estudio de mercado, esta es la parte medular, ya que enfoca la preferencia de los clientes potenciales hacia el servicio que vamos a ofrecer. De la tabla no. 31:

Apreciamos que el 73% de los encuestados acepta nuestro servicio, lo que indica que en el mercado hay una demanda que se encuentra en forma pasiva por no haber ofertantes para este servicio.

Estas preferencias sirven para justificar, en el aspecto de la aceptación del cliente, que el proyecto puede tener gran éxito si se lo sabe explotar de la manera adecuada.

Las cualidades que EFC ofrecerá tales como liderazgo en la calidad del producto (15%), calidad del servicio (15%), precios de los productos (16%), ahorro del tiempo (13%), tiempo de entrega (14%), son las más apreciadas por nuestros potenciales clientes.

Los medios preferidos para realizar los pedidos de compra de los clientes potenciales están entre: 43,4% que prefieren realizarlos por teléfono, 39,3% por Internet y apenas un 17,3% por medio de la visita de un vendedor (ver tabla No. 28). Esta información nos facilita la planificación operativa de la fuerza de ventas. Podemos apreciar también, el rol importante que tendrá la tecnología de la comunicación para nuestro proyecto.

De nuestros potenciales clientes, el 57% prefiere realizar sus pagos por medio de tarjeta de crédito; el 43% en efectivo y el 5% en cheque; el efectivo que se recaudaría representa un porcentaje fuerte de las ventas, por lo debemos implantar un sistema que asegure el flujo de ingreso del mismo.

Consideramos además que si EFC orienta a sus clientes hacia los "Pedidos Planificados", disminuirían los costos de logística, que es el mayor rubro de los gastos operativos.

Un 86% de los potenciales clientes, estarían dispuestos a realizar sus compras en forma planificada. Los días de mayor preferencia para recibir sus compras en el domicilio serían los fines de semanas; esto nos permitirá poder planificar la logística de la empresa de una manera eficiente y eficaz para que se refleje en una mayor satisfacción de los clientes.

5.9.3. Opiniones

Opiniones positivas de los encuestados con respecto a EFC

- Me parece un excelente servicio para las personas que tenemos poco tiempo.
- Es un concepto de empresa que esta pensando en la seguridad y bienestar de las familias.
- Me ahorra gran cantidad de tiempo, que lo puedo destinar a la familia o cualquier otras actividades.
- Es una opción proyectada al futuro, enfocándose a las tendencias de las personas modernas del mañana.
- Es un tipo de concepto de empresa en el cual el mayor beneficiado somos nosotros los clientes.
- Al tener mejores precios los vamos a preferir
- Aprecio mucho la seguridad que brindaría el servicio al no tener que salir a la calle.
- Me gusta la idea de poder comprar cualquier cosa las 24 horas del día.

Tabla No. 30.- Preferencias de compras.

Edades		Ubicación		Frecuencia de Compras		Frecuencia Lugar		Porque compra en estos lugares		Consumo de compras en dólares		Porcentaje de las compras en alimentos	
Rango	%	Sector	%	Veces	%	Lugar	%	Cualidades	%	Rango \$	%	Rango \$	%
20-25	13%	Norte	43%	1	27%	Hipermercados	17%	Comodidad	24%	\$20 a \$40	37%	Opc No. 1 (100%)	60%
26-30	20%	Sur	43%	2	37%	Supermaxi y Megamaxi	22%	Servicio que le ofrecen	15%	\$40 a \$60	27%	Opc No. 2 (80%)	23%
31-35	40%	Este	0%	3	13%	Multiahorros	0%	Optimizar su tiempo	37%	\$60 a \$80	20%	Opc No. 3 (65%)	13%
36-40	13%	Oeste	3%	4	13%	Mi Comisariato	56%	Seguridad	14%	\$80 a \$100	13%	Opc No. 4 (50%)	3%
41-45	7%	Centro	10%	5	10%	Santa Isabel (Chabelita)	2%	La única opción	2%	\$100 a \$150	3%		
46-50	7%					Todas las anteriores	0%	Cercanía a mi domicilio	0%	\$150 a \$200	0%		
Más 50	0%					Otros	2%	Todas las anteriores	7%	Más de \$ 200	0%		

Tabla No. 31.- Preferencias de servicio.

Aceptaría el servicio a domicilio que le estan ofreciendo		Cualidades que aprecian del servicio que se ofrecera		Medio por el cual preferiría realizar sus Compras		Medios por el cual preferiría cancelar sus compras		Estaría dispuesto en realizar sus compras en forma planificada		Que día de la semana prefiere que el entrague sus compras	
	%	Cualidades	%	Medios	%	Medios	%	Cualidad	%	Cualidad	%
NO	27%	Calidad del producto	15%	Internet	39%	Tarjeta de crédito	52%	NO	14%	Lunes	9%
SI	73%	Calidad del servicio	15%	Teléfono	43%	Efectivo	43%	SI	86%	Martes	0%
		Precio de los productos	16%	Visita de un vendedor	17%	Cheque	5%			Miércoles	18%
		Ahorro de tiempo,	13%							Jueves	0%
		Ahorro en gasolina	13%							Viernes	9%
		El tiempo de entrega	14%							Sábado	27%
		Minimización de riesgos (Asaltos)	14%							Domingo	14%
		Otros	0%							Cualquier día	23%



- El concepto es buenísimo y utilizo efectivamente mi servicio de acceso a Internet.
- Me agrada la idea de poder pedir en Internet de manera planificada y en forma rápida a través de mis patrones habituales de compra.

Opiniones negativas de los encuestados con respecto a EFC

- Ir al supermercado me des-estresa y me permite compartir un momento familiar.
- Puedo ver, tocar o probar diferentes cosas y decidir comprar en ese momento.
- Me gustan las empanadas de carnes que venden en la panadería del hipermercado.
- Me gusta escoger entre la variedad de productos.
- Salgo a comprar para distraerme con los niños.
- Aceptan todas las tarjetas de créditos.
- Siento desconfianza con el servicio a ofrecer.
- Por que en ese momento decido que cosa debo comprar.
- Por que me sentiría incomodo.
- No tengo más opciones a elegir, solo lo que pido.
- No tengo comparación de precios.
- Me gusta hacer las compras personalmente.

Cabe indicar que para cada una de estas negativas de los clientes, tenemos estrategias que se implementarán en el “Plan Estratégico de EFC para los próximos 10 años”, mismo que será elaborado una vez puesto en marcha el cronograma de pre-operaciones.

5.9.4. Participación de familias en los patrones de consumo

Hemos considerado según la tendencia del numero de usuarios por viviendas que ocupan la zona geográfica objeto de este estudio, que EFC captaría un mercado de cerca de 20,000 familias – viviendas en la zona geográfica objetivo, basado en los porcentajes de aceptación tomados de las personas encuestados y los grupos de enfoque; esto número de familias representa un 7.76% del total del mercado objetivo que es de aproximadamente 80,000 familias repartidas en las parroquias Tarqui y Ximena. De las 20,000 familias proyectadas, se asume un promedio de 4 personas por familia.

Tabla No. 32.- Tendencias por parroquias.

Parroquias	Tendencias
Tarqui	110.11
Ximena	75.09
Febres-Cordero	35.97
Letamendi	11.77
García Moreno	7.72
Urdaneta	3.76
Sucre	2.15
Pedro Carbo	2.10
Ayacucho	1.76
Olmedo	1.69
Rocafuerte	1.65
Bolívar	1.41
Roca	1.30
9 de Octubre	1.08
Total Parroquias (No. Viviendas)	257.56
Participación en Vivienda	20.0

5.9.5. Factores que afectan los patrones de compra

De acuerdo al número de familias por parroquias dentro de la provincia del Guayas, la tendencia de usuarios de estos servicios es de un 54%; sin embargo hay varios factores que incidirán en un crecimiento ante los patrones de consumo que existen en la actualidad.

Tabla No. 33.- Tendencias por parroquias.

Parroquias	Familias	Tendencias
Tarqui	220.23	110.11
Ximena	115.53	75.09
Febres-Cordero	71.94	35.97
Letamendi	23.53	11.77
García Moreno	15.45	7.72
Urdaneta	7.53	3.76
Sucre	4.29	2.15
Pedro Carbo	4.19	2.10
Ayacucho	3.51	1.76
Olmedo	3.38	1.69
Rocafuerte	3.30	1.65
Bolívar	2.82	1.41
Roca	2.60	1.30
9 de Octubre	2.16	1.08
Total Parroquias	480.46	257.56
		53.61%

5.9.6. Factores que afectan el consumo

Factores Ambientales

- Los consumidores están cambiando su dieta hacia el consumo de frutas, hortalizas, "productos ligth", entre otros; los mismos que favorecen a las cadenas de supermercados.
- Los hábitos del consumidor están cambiando hacia compras de mayor cantidad de productos y en un solo lugar.
- Existe un fenómeno de urbanizaciones muy bien estructuradas que permiten un mayor acceso a este servicio.
- Alta proporción de población joven, con poder adquisitivo.
- Incremento del nivel de empleo de las mujeres, lo cual cambió los hábitos de consumo (menor frecuencia de productos preparados, más enlatados o industrializados).
- El aporte económico de la mujer en el hogar.

Factores Sociales

- Calidad de vida de las actuales y nuevas generaciones.
- Metas de desarrollo humano, como una política de país.
- Cambios en nuestra cultura, ocasionadas por la integración global.
- La equidad, medida en parámetros sociales.

Factores Económicos

- Crecimiento económico medido en términos monetarios.
- Búsqueda de un desarrollo socio – económico.

Factores Políticos

- La posesión en Enero del 2007 del nuevo gobierno del Presidente Electo Ing. Rafael Correa, elegido en las urnas el 26 de Noviembre del 2006, es un factor preponderante de consideración

para este proyecto, pues además de incrementarse en varios puntos el nivel de riesgo-país en los 2 días posteriores a su elección (pero con tendencia a la baja en la segunda semana de Diciembre); se ha creado un clima de inseguridad y desconfianza de ciertos sectores políticos y económicos debido a su marcada tendencia, izquierdista radical afín a gobiernos de línea dura hacia la intervención norteamericana; lo que podría afectar las proyecciones de crecimiento en los negocios tecnológicos, debido a la falta de inversión extranjera en infraestructura de telecomunicaciones, que normalmente la lideran empresas del país del norte, y que es fundamental para las aspiraciones de crecimiento de EFC.

- La gestación y aplicación de Políticas de Estado que aplique el nuevo gobierno, que sean sustentables en el tiempo y que le permitan a las actuales y futuras generaciones asegurar un nivel de vida óptimo y sostenido, son consideradas dentro del proyecto y para esto se ha analizado el entorno macro-económico del Ecuador para proyectar la rentabilidad del proyecto.

Factores Tecnológicos

La tendencia rápida del cambio tecnológico en los últimos tiempos nos permite ser más competitivos ante los servicios tradicionales que se ofrecen en este mercado desde hace más de 60 años. Un mejor alcance de este factor es explicado en el capítulo de Análisis Tecnológico.

5.10. Conclusiones

Método	Conclusiones
Encuestas	• 60% de los clientes están entre las edades de 26 a 35 y se encuentran ubicados en el sector Norte y Sur de la ciudad. • 86%, que es donde están ubicados nuestro segmento target. • Las preferencias de los lugares que realizan compras los clientes se concentran en tres tipos: Hipermarket con el 17%, Supermaxi, Megamaxi con el 22%, y Mi Comisariato con un 56%. • Las cualidades que los cliente le dan a estos lugares que frecuentan es la comodidad que ofrecen (24%), el optimizar el tiempo al encontrar todo en un mismo lugar (37%), el servicio eficiente que le ofrecen (15%). • El 84% dijo que realizan compras entre \$ 20 a \$ 80 y el promedio de frecuencias de compra es de 2,5 veces al mes (por familia). • El 73% de los entrevistados acepta nuestro servicio, lo que indica que en el mercado hay una demanda que se encuentra en forma pasiva por no haber ofertantes. • Las cualidades que EFC ofrecerá tales como liderazgo en la calidad del producto (15%), calidad del servicio (15%), precios de los productos (16%), ahorro del tiempo (13%), tiempo de entrega (14%), son las más apreciadas por nuestros potenciales clientes. • 43% prefieren realizarlos sus pedidos de compra por teléfono, 34% por Internet y apenas un 17% por medio de la visita de un vendedor. • 57% de los potenciales clientes prefieren realizar sus pagos por medio de tarjeta de crédito; en efectivo el 43% y en cheque el 5%. • Un 86% de los potenciales clientes, estarían dispuestos a realizar sus compras en forma planificada. • Los días de mayor preferencia para recibir sus compras son los fines de semanas, dato para planificar de mejor manera la entrega de pedidos.
Grupos de Enfoque	Los 3 grupos estuvieron de acuerdo en los siguientes aspectos: • El servicio era muy novedoso y que les ahorraría mucho tiempo si con solo una llamada telefónica disponen rápidamente de comida precocida empacada o al menos de un servicio de entrega de víveres crudos pero con una oportuna entrega de la mercancía en el sitio solicitado. • Los fines de semana normalmente prefieren destinarlos para adquirir sus víveres pero invierten mucho tiempo en el supermercado. • La compra de víveres debe ser más estandarizada (es decir seguir un patrón de preferencias del cliente permanente). • El 40% de los miembros del grupo de enfoque manifestó agradecerle la idea de comprar por teléfono y ser atendidos por ese medio de manera personalizada, mientras que al 20% le pareció interesante la idea de ser visitados por un vendedor pero les gustaría realizar la primera compra con asistencia para

	confiar en la calidad posterior del producto. • El 40% restante, manifestó optar por comprar en Internet si se superan ciertas garantías de orden técnico y legal. Sin embargo el 80% del total lo haría a través de parientes o hijos que actualmente sí accedan a Internet, si perciben del mercado y de los organismos de control, mejores referencias en la seguridad del servicio de compras a través de Internet. • 90% manifiesta que cotidianamente son las carnes, frutas, vegetales, jugos y gaseosas por ser perecederos y de alto consumo diario lo que más compran. • El 50% manifiesta que otros productos complementarios que compran con frecuencias periódicas son las sales, condimentos y conservas • El 70% de los entrevistados en este grupo realizan compras de harinas y granos normalmente pasando dos períodos de compras de perecederos. • A la hora de realizar las compras, el 85% de las personas entrevistadas manifestaron que la compra es planificada ya que hay una frecuencia habitual y periódica de ir al supermercado 2 veces al mes en promedio. • El 45%, 30% y 8% de los entrevistados dijeron realizar sus compras de víveres en Mi Comisariato, Supermaxi y Santa Isabel respectivamente. El restante 17% sostuvo que hacen sus compras en los supermercados municipales o en las tiendas de su barrio. • El 100% de los entrevistados dijeron no conocer un modelo de compras con atención telefónica, personalizada o a través de Internet con servicio de entrega a domicilio en Guayaquil.
Entrevistas	Las opiniones a favor y en contra del servicio ofrecido por EFC se aprecian muy puntualmente en la sección 5.9.3.

CAPITULO 6

PLAN DE MARKETING

6.1. Introducción

El mercadeo estratégico que aplicará Ecuador Food Company (EFC) tendrá como finalidad orientar a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas al servicio que ofreceremos. Estas permitirán potenciar el crecimiento y la rentabilidad para la empresa, teniendo como premisa que el mercado oportuno para EFC serán los consumidores de estrato de vida medio-alto, siendo nuestra meta ofrecer el servicio de venta de víveres y productos elaborados con entrega a domicilio, aplicando los conceptos de marketing-mix (4 P's), que permiten satisfacer las necesidades del consumidor y marketing relacional (4 C's), para el aspecto del servicio.

Una vez definido el mercadeo estratégico, podemos orientar nuestros esfuerzos hacia su entendimiento operacional. A diferencia del mercadeo operacional, el estratégico será a largo plazo por lo que su responsabilidad estará ligada siempre a los niveles más altos de la organización. Fundamentalmente el mercadeo estratégico dentro de EFC se subdividirá en dos grandes áreas:

- La selección del mercado escogido como meta de la organización
- La creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo (marketing-mix) que satisfaga las necesidades del mercado.

Con el propósito de sintetizar el concepto de mercadeo estratégico dentro de EFC, en el gráfico detallado a continuación se podrá analizar como interactúan las variables de largo plazo en el proceso. El mercadeo estratégico inicia con la definición de la misión y la visión de la empresa ya tratadas en el capítulo 2.

El marco referencial para establecer los lineamientos de marketing dentro del negocio a largo plazo parte de la misión y objetivos de la empresa, los mismos que permitirán el establecimiento de un plan de mercadeo y dentro de éste, el marketing-mix: el cual integra el plan estratégico de mercadeo, los planes funcionales y el presupuesto para esta actividad, bajo un estricto seguimiento y control de los desempeños y metas planteadas. Pero más allá de seguir una guía técnica, para este proyecto se tiene claro la prudencia con que debemos emprender el desarrollo de cada una de las tareas implícitas en el plan, en especial por la presión que ejercerán los líderes del mercado al ver este nuevo concepto puesto en acción, quienes lo asumirán como una nueva competencia directa.

6.2. Definición de objetivos

6.2.1. Objetivos generales

El área de Marketing y el plan estratégico que defina será la guía fundamental que permitirá a esta

convertirse en la líder ante los otros departamentos para desarrollar, vender y complementar los productos y servicios que los consumidores requieren de nuestro negocio.

6.2.2. Objetivos específicos

Dentro del mercado objetivo pretendemos:

- ✓ Captar el mercado de familias que habitan el sector norte de la ciudad de Guayaquil correspondiente a las parroquias Tarqui y Ximena, que accedan a los servicios de supermercados en la ciudad de Guayaquil.
- ✓ Alcanzar las 6,000 familias-clientes los primeros 6 meses de operación hasta alcanzar 18,000 familias en el mes no. 12 de inicio de operaciones.
- ✓ Publicitar y Mercadear para influenciar el cambio en el hábito de compra del cliente, utilizando medios como revistas, catálogos, radio y posiblemente televisión, considerando prudentes estrategias de introducción y difusión del formato, que no generen reacciones adversas de la competencia.
- ✓ Asociarse con 58 Proveedores Estratégicos en el primer año de operación, 108 nuevos para el segundo año y no menos de 255 en total hasta el tercer año de operación.
- ✓ Disponer de una oferta de productos del orden de los 1,000 items hasta el sexto mes desde el inicio de operaciones, superando los 3,000 items al final del primer año de operaciones.
- ✓ Disponer una oferta de 15,000 items hasta el tercer año de operaciones.

De las Ventas Esperadas para el primer y tercer año de operaciones:

- ✓ Alcanzar ingresos en el orden de los US\$ 2'720,000 aproximadamente para el primer año de operaciones y del orden US\$ 11'100,000 hasta el décimo año de operaciones.
- ✓ Obtener pedidos en el orden del 44% del total esperado a través del Contact Center en el primer año de operaciones.
- ✓ Obtener pedidos del orden del 17% del total esperado a través de la Venta Personalizada por Vendedores a Domicilio en el primer año de operaciones.
- ✓ Obtener pedidos en el orden del 39% del total esperado a través de comercio electrónico en el primer año de operaciones.

De nuestras expectativas de beneficios para el primer año de operaciones y los siguientes tres años:

- ✓ Obtener una rentabilidad del orden del 23% durante el primer año de operaciones y de hasta el 40% al llegar al décimo año.
- ✓ Mantener la Necesidad de Flujo de Efectivo para el sexto mes desde inicio de operaciones de aproximadamente US\$ 270,000 y a partir de allí revertir esa cifra hasta el doceavo mes alcanzando un flujo positivo de US\$ 433,000.

Con respecto a la Penetración y Cobertura del Mercado:

- ✓ Mantener una penetración de mercado del 35% sostenida para los 6 primeros meses de inicio de operación con una cobertura amplia utilizando los medios ya indicados (contact center, Internet, visita de vendedores)
- ✓ Alcanzar una penetración de mercado del 90% en el mes 15 de inicio de operaciones.

Dentro de los aspectos generales relacionados a la estrategia de marketing:

- ✓ Consolidar nuestra posición en el mercado objetivo y aprovechar el conocimiento del mismo que pretendemos alcanzar el primer año de operaciones con respecto a su estructura, competidores, estacionalidades y necesidades no satisfechas, situaciones que permitirán que los esfuerzos comerciales se orienten en forma adecuada.
- ✓ Establecer en el primer año de operaciones nuevos objetivos claros y medibles en el marco de las oportunidades y amenazas que encontremos y las fortalezas y debilidades que vayamos desarrollando o percibiendo.
- ✓ Desarrollar las estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados.
- ✓ Ejecutar los planes para que las actividades sucedan según lo programado.
- ✓ Analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias.

6.3. Adaptación del Producto-Servicio

EFC es un supermercado de productos de consumo y uso diverso concebido como un negocio novedoso que fundamenta la oferta, venta y entrega de productos que comercializa a través de un servicio de atención totalmente personalizado y de acercamiento directo, enmarcado por estrategias de operaciones, marketing y ventas totalmente "orientadas al cliente", soportadas por tecnologías de Contact Centers, C.R.M., R.M.S. y Comercio Electrónico, cuyo valor agregado brindado se basa en los servicios de entrega a domicilio de los productos adquiridos, en los tiempos establecidos para solicitar el pedido y la entrega, con alta calidad en los productos adquiridos y el consiguiente aprovechamiento del tiempo y esfuerzo que este genera al cliente, en su beneficio personal y con la seguridad en la compra que esto conlleva, aspectos que dentro de las ofertas tradicionales existentes le impediría realizar .

6.4. Marketing-Mix

6.4.1. Plaza

EFC mantendrá sus operaciones para dar servicio a las áreas del sector norte de la ciudad de Guayaquil, comprendido de las parroquias Tarqui y Ximena, específicamente focalizado en las áreas de nivel económico medio y medio-alto. Adicionalmente la parroquia Tarqui incluye aquellos sectores de nivel socio-económico muy alto que habitan en las ciudadelas privadas paralelas a la vía a Samborondón.

6.4.2. Producto

Nuestros productos serán víveres de consumo o insumos de uso masivo, dirigidos para consumidores finales de un segmento de clientes con un nivel de vida, medio-alto. A través del servicio que EFC ofrecerá, se satisfecerá un deseo o una necesidad del grupo de clientes. El producto que ofrecerá EFC se entregará bajo un conjunto de beneficios o satisfacciones que los consumidores podrán percibir desde el momento que realicen su pedido hasta la entrega del mismo.

La entrega de nuestros productos a domicilio se destacará por varios beneficios:

- Entrega del producto a domicilio en un determinado tiempo.
- Reducción de problemas (seguridad, conveniencia, etc.).
- Psicológicos (mejora de la imagen, el estatus de las personas que adquieren nuestros productos bajo este sistema).
- Optimización de tiempo (el tiempo requerido para hacer compras puede ser utilizado en otras actividades).
- Calidad del producto (Frescos, bien empacados)
- Protección de envase y embalaje así como información de etiqueta
- Marcas reconocidas por su calidad del producto (Pronaca/Nestle/Chiveria).
- Garantía de registros.
- Rotación de productos.
- Condiciones de pago favorables.
- Servicio post-venta (planificación de compras).
- Nuestra gestión con relación al producto implicará estrategias y tácticas que aumentarán la demanda de producto (referido a demanda primaria) a lo largo del ciclo de vida del mismo.

Entre las estrategias que EFC considerará para lograr una alta demanda de nuestros productos se encuentran:

- Tasa de reemplazo – medir de acuerdo a las compras realizadas por nuestros clientes la frecuencia con la que un producto es re-comprado.
- Margen bruto - cuánto beneficio es obtenido de cada producto (precio medio de venta menos coste medio unitario).
- Ajuste de la expectativa del comprador - cuán flexibles son los hábitos de compra del comprador en relación determinados productos que ofreceremos.
- Duración de la satisfacción del producto - durante cuánto tiempo creará el producto beneficios en el consumidor.
- Duración de la búsqueda del comportamiento del comprador - durante cuánto tiempo buscará el cliente nuestros productos.

Entre los productos que ofreceremos se encuentran:

- Productos no elaborados perecederos (no transformados).- que se deterioran rápidamente incluso sin utilizarlos (productos frescos como carne, pescado, legumbres, frutas, etc.).
- Productos no elaborados duraderos (transformados).- que se pueden utilizar en múltiples ocasiones (granos secos, lentejas, harinas, avenas, etc.).
- Productos elaborados (transformados).- envasados o enlatados que pueden conservarse por mucho tiempo (salsas, atunes, vinos, refrescos, etc.).
- Productos de uso en el hogar que eventualmente comercializaremos y que serán paulatinamente introducidos (Ver Anexo No. 8).

Una matriz que refleja las categorías de productos de consumo a comercializar y el número de proveedores estratégicos que en promedio debemos captar entre el primero y tercer año de

operaciones se detalla a continuación (se precisa que las subcategorías de productos derivados se encasillan a partir de esta lista y que el número puede variar dependiendo de la estrategia comercial a seguir y el convencimiento a los proveedores para acogerse a la sociedad con EFC):

Tabla No. 34. Matriz de Categoría de Productos por Número de Proveedores.

Productos	No. Proveedores	Productos	No. Proveedores
Pescados y Mariscos	6	Sal	3
Embutidos	6	Vinagres	4
Carnes y derivados procesados	7	Bakery	5
Pollos y derivados	5	Helados	5
Lácteos y derivados	12	Frutas secas	6
Frutas	12	Galletería	5
Legumbres	12	Harinas	6
Ajíes	4	Huevos	7
Mayonesas	5	Maicenas	3
Mostazas		Postres	4
Bocaditos de maíz	5	Azúcar	3
Chifles		Caramelos	4
Cereales	5	Chocolates	
Avenas	5	Confitería y Chupetes	
Granos	8	Frutas Enlatadas	4
Condimentos	6	Gelatinas	2
Caldos / Sopas enlatados	5	Atunes y Sardinas	6
Aceites	4	Enlatado Vegetales	3
Margarinas y Mantecas		Enlatado Mariscos	3
Fideos	5	Agua	6
Colas	4	Pañales	5
Licores	5	Toallas Húmedas	
Ron	5	Desinfectantes	5
Vinos	5	Limpiadores	6
Cervezas	5	Lava vajillas	
Whisky	5	Pulidores	15
Leches en varias presentaciones	5	Cloros	
Leches en polvo		Detergentes y Ceras	
Jugos	5	Detergentes líquidos	
Refrescos		Jabones de Lavar	
Alimentos Infantiles	6	Suavizantes	
Cereales y Compotas		Escobas	5
Chocolates en barra	4	Esponjas y Paños	5
Mermeladas	3	Fundas plásticas	5
Café	4	Insecticidas	8
Té	5	Velas	4
Sobres Aromáticos		Focos	4
Desechables	8	Cerillos	3
Papel Higiénico	5	Servilletas	5
TOTAL DE PROVEEDORES			335

6.4.3. Promoción

Publicidad

La publicidad tiene como objetivo convencer al cliente hacia la compra de víveres bajo el sistema de entrega a domicilio, por todos los beneficios que obtendrá, pero con una característica particular que se enmarca en promocionar los productos como de carácter especializado siguiendo una estrategia de "perfil bajo" que ya es aplicada por supermercados como La Española, Avícola Fernández, La Hacienda o Nelson Supermarket. Para ello se realizarán campañas de publicidad, utilizando estrategias que destaquen los beneficios de este servicio como algo imprescindible para el consumidor (ama de casa, ejecutivas, etc.).

Mezcla de Medios de Comunicación

Estará conformada por los siguientes tipos:

- **Publicidad televisiva.-** Hemos considerado este medio, la misma que a pesar de ser muy costosa podría ser muy rentable, especialmente para el tipo de productos o servicios de amplio consumo que ofreceremos.
- **Publicidad radiofónica.-** Aparcada por la televisión, sigue siendo fundamental para amas de casa y jóvenes, en radios musicales, por lo tanto será considerada para segmentos de estratos medios.
- **Publicidad en prensa y revistas.-** A pesar de ser un medio muy segmentado por su naturaleza, pautaremos en revistas de niños, jóvenes, mujeres, profesionales, etc. Ya que se trata de un medio leído por personas que gustan de información por lo que nuestra publicidad puede ser más extensa y precisa.
- **Publicidad exterior.-** En vallas, transportes que utilizaremos para la entrega de nuestros productos, letreros luminosos en sitios públicos, etc. Donde se aplicaran mensajes muy directos e impactantes. "Sus compras a tiempo y sin riesgo" / "Su tiempo es oro, deje que trabajemos por usted".
- **Publicidad interactiva.-** O publicidad on-line en Internet a través de micrositos, banners, e-mailings y otros formatos. Se encuentra en pleno proceso de expansión y está cada vez más posicionada como un componente más del mix de medios, especialmente en determinados productos, servicios y targets. Sus posibilidades creativas son muy profundas.

Mensaje

El mensaje dado en la campaña de publicidad será difundido mediante:

- **Product Placement.-** En un futuro, podríamos utilizar este medio para la presentación de marcas y productos de manera discreta en películas de cine nacional, programas de televisión, series, noticieros y similares. Una de las primeras películas de cine en utilizar el product placement de manera intensiva y eficaz fue "Volver al Futuro" en donde puede verse la aparición de un sinnúmero de marcas que no afectan la trama y se tornan agradables al consumidor. Esta tendencia esta comenzando a tomar el nombre de advertainment.
- **Información.-** Internet, tecnologías digitales donde podríamos enviar mensajes electrónicos, tales como correos electrónicos, mensajería instantánea celular, u otros medios, sin haberlo solicitado, por lo general en cantidades masivas. No obstante, Internet es un medio habitual

para el desarrollo de campañas de publicidad interactiva que no caen en invasión a la privacidad, sino por el contrario, llevan la publicidad tradicional a los nuevos espacios donde se pueda desarrollar.

6.4.4. **Precio**

Desde el punto de vista de marketing, un precio eficiente es un precio que está muy cerca del máximo precio que un consumidor está dispuesto a pagar. En términos económicos, es un precio que transfiere la mayor parte del valor obtenido por el consumidor al productor.

La estrategia de precios de EFC estará dada bajo las siguientes consideraciones:

- **Objetivos financieros** de la compañía, que permitan el mantenimiento y expansión de nuestro negocio a largo plazo pero ajustados a la condición del proveedor decidirá el precio final.
- **Ajustarse a la realidad del mercado** e incluso entregar nuestros productos a un costo menor que los supermercados, ya que un precio bajo puede constituir un sustitutivo viable de la calidad del producto, promociones efectivas e incluso un gran esfuerzo por parte de nuestro equipo de ventas.
- **Mantener una posición de producto** y ser coherente con las otras variables del marketing-mix.

Variables que determinan el precio:

- **Costos de Adquisición.**- se consideran nulos por la modalidad de consignación de los productos.
- **Costos de Transporte.**- son reflejados como parte del esquema de servicios tercerizados.
- **Costos de Seguro.**- se considerarán en el presupuesto general de gastos anuales como parte de los rubros que deben ser sumados al valor de la mercadería consignada. El valor de la prima debe ser pagado a la compañía de seguros una vez al año considerando el valor total promedio de la mercadería en bodega que se proyecta mantener en cada mes.
- **Costos de Tercerización.**- representan los costos de los contratos de tercerización de personal operativo, los cuales representan un 15% del valor de comisión cobrado a los proveedores.
- **Impuestos incurridos.**- deben ser considerados en el precio en tanto en cuanto cubra los costos de alquiler de las bodegas y los costos por mantenimiento de luz y agua.
- **Márgenes de Ganancia Bruta.**- los márgenes de los ingresos por ventas sobre costos están por sobre el 23% considerando la realidad del mercado pero muy por debajo de las cadenas líderes como La Favorita, Importadora El Rosado o Almacenes TIA.
- **Precio minorista.**- se tomará en cuenta el precio minorista de los productos para fijar los precios en EFC, manteniendo nuestro margen pero al menos 3 puntos por debajo del precio en el mercado.

Métodos de Pago

- **Clientes.**- Los pagos efectuados por los clientes son en efectivo, cheque o tarjeta de crédito (la cual mantiene un margen de reposición de un mes).
- **Efectivo por adelantado.**- es el método manejado por los pagos realizados por Internet o el Contact Center a través de débito automático a una cuenta de EFC desde la cuenta del cliente en

un banco o por el pago a través de una tarjeta de crédito utilizando cualquier método seguro que se implemente en el mercado.

- **Cuentas abiertas.**- se mantendrán con los clientes fieles que serán analizados en la medida que hagan sus compras en EFC y que se registren en nuestras bases de datos de conocimientos en el C.R.M.
- **Ventas en consignación.**- solo son consideradas las que EFC realice con los proveedores ya que estos dejarán sus productos en la modalidad de consignación en las bodegas de nuestra empresa.
- **Cartas de crédito.**- serán analizadas por EFC solo aquellas que son extendidas por los proveedores, considerando las mejores tasas de interés y el trato preferencial que EFC dará si estos son proveedores estratégicos.

6.5. Marketing Relacional

El Marketing Relacional, a diferencia de la comunicación tradicional, utiliza comunicaciones personalizadas mediante las cuales el consumidor será tratado de acuerdo con sus preferencias y su estilo de vida. Este, forma parte del conjunto de estrategias de ventas, comunicación y tecnologías que componen el C.R.M. las cuales son diseñadas con el propósito de establecer relaciones duraderas con todos los clientes, identificando y satisfaciendo sus necesidades.

Con Marketing Relacional a través de C.R.M., EFC tendrá una visión integral de la empresa sobre como debe relacionarse con los clientes, cual es el canal que debe emplear, la herramienta tecnológica que debe utilizar para poder tener un trato masivo y simultáneo con los cientos o miles de clientes que proyecta conseguir.

Además de "enfocarse al cliente", el tipo de Marketing Relacional implicado en la estrategia C.R.M. que EFC empleará, incluye los siguientes aspectos generales:

- ✓ Conocimiento e inteligencia del cliente.
- ✓ Comunicación Multi-canal con el cliente (ver Capítulo 2).
- ✓ Personalización.
- ✓ Fidelización.
- ✓ Interactividad.
- ✓ Rentabilidad a mediano y largo plazo.

Que tienen como objetivos:

- ✓ Incrementar las ventas, tanto por incremento de ventas a clientes como por venta cruzada.
- ✓ Maximizar la información del cliente.
- ✓ Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- ✓ Mejorar el servicio al cliente.
- ✓ Optimizar y personalizar procesos.
- ✓ Mejorar ofertas y reducir costos.
- ✓ Identificar mejores clientes.
- ✓ Fidelizar al cliente.

6.5.1. Cientes

Los clientes no son solo un número, son individuos y han de ser tratados como tales. Por eso, para EFC el primer paso ha de partir de su conocimiento, de saber cuáles son sus necesidades y conocer lo que esperan de nosotros. Información que a través de una base de datos y del contact-center se irá precisando; el objetivo será ofrecerles el mejor servicio o el mejor soporte sobre nuestros productos. Para EFC, es importante que esto se prolongue en el tiempo, porque las necesidades de los clientes cambian con el mercado en giros inesperados. El cliente no es un ente estático, está en movimiento constante, y es nuestra labor disponer de esa información actualizada. Para ello, en cada contacto que hagamos con los clientes, será muy importante tener presente la necesidad de actualizar la información existente en nuestras bases de datos.

Desde el punto de vista de clientes, EFC se destacará por:

- Brindar un mayor beneficio a nuestros clientes vs. las ofertas de los competidores en los siguientes aspectos:
 - a. Reducción de compras impulsivas e innecesarias que muchas veces son adquiridas por el consumidor, dado por el buen merchandising de los productos en perchas.
 - b. Ahorra el tiempo que implica realizar las compras en los supermercados.
 - c. Obtener los productos directamente a su domicilio sin tener que salir de casa.
 - d. Obtener producto de calidad, y a precio más económico, de los que ofrecen los supermercados tradicionales.
 - e. Reducir la inseguridad que se está viviendo actualmente en la ciudad con el sistema a domicilio.
 - f. Al ofrecer productos con bajo costo, los clientes podrán reducir la base del IVA y de esta forma aumentar el poder adquisitivo.
 - g. No habrá diferencia de precios para los clientes entre afiliados y no afiliados.
 - h. El cliente no deberá comprar ningún tipo de tarjetas para adquirir los precios de afiliados.
 - i. Ofrecer nuevas opciones de compra al inmigrante del exterior para que realice las compras de productos a sus familiares en el país desde nuestra página web, de productos diversos y variados, a precios ecuatorianos y con servicio de entrega a domicilio, consiguiéndose con ello que el dinero producto de su trabajo y esfuerzo sea bien aprovechado e invertido.
- Mantener una estructura de costos que le permite ser competitivo en el mercado.
- Mantener un bajo nivel de inversión para adquirir inventarios de ventas.
- Poder controlar y atenuar el nivel de riesgo de inversión, puesto que la empresa es una intermediaria entre el Proveedor (productos) y Clientes (consumidor) y por esta función cobrará un % de comisión.

C.R.M. Servicio al Cliente

Permitirá a los representantes de servicio de EFC realizar:

- El seguimiento de solicitudes para ofrecer nuestro servicio a personas que se interesen en el mismo
- Ante posibles problemas presentados, dar el soporte necesario desde el contacto hasta la resolución

- Proporcionar un servicio eficaz y coherente que ayuda a garantizar la satisfacción de los clientes.
- Proporcionar un servicio al cliente de gran calidad:
 - a. Registrando sus datos personales y otros de mayor interés para EFC (estado civil de la persona; no. de personas que integran su familia; frecuencia de compras; montos de compras; tipo de compras; edad de los compradores, etc.)
 - b. Actualizando la información histórica de clientes (cambio de domicilio; número de teléfono etc.)
 - c. Aplicando estrategias relacionadas a la logística de compra y entrega de los productos (tiempo de entrega de sus productos; calidad de los productos; precios etc.)
 - d. Solucionando incidentes con los clientes en el menor tiempo posible (relacionados al servicio) a través de aplicaciones empresariales como por ejemplo: con enrutamientos automáticos (colas); seguimiento de comunicaciones; el correo electrónico de respuesta automática, etc.
 - e. Tomando pedidos en forma rápida y precisa: importante contar además de las bases de datos de conocimientos del clientes, una de los artículos que comercializaremos (artículos organizados por producto; por proveedor, aplicando categorías de servicios donde se pueden realizar búsquedas, etc.).
 - f. Ofreciendo el servicio de profesionales calificados, quienes contarán con los recursos y herramientas necesarias para proporcionar servicios de valor añadido a nuestros clientes.
 - g. Midiendo la satisfacción de los clientes: a través de evaluaciones continuas o periódicas de forma proactiva, es decir durante la interacción de cada servicio, lo que le ayudará a garantizar la fidelidad de nuestros clientes a largo plazo.

6.5.2. Características

Las implicaciones y la importancia del marketing relacional dentro de una estrategia de marketing se encuentran en la actualidad en las portadas de revistas especializadas, libros técnicos y websites; sin embargo nuestra estrategia en EFC será construir relaciones duraderas con los clientes o incrementar su lealtad hacia los productos y servicios que ofreceremos.

Es importante indicar como referencia, que el problema de la retención de los clientes constituye un aspecto crítico en los negocios de hoy en día, y es por ello que para EFC será muy importante construir y cementar una relación con el cliente que se centre en los comportamientos del mismo.

Las características o los componentes a considerar dentro del Marketing Relacional serán la educación y la sofisticación de sus actitudes y hábitos, los mismos que van mucho más allá de una sencilla newsletter, programas especiales de descuento, e-mails o tarjetas de felicitación que les hagan sentirse más felices y leales. La sofisticación de sus comportamientos exige cambios importantes en la gestión de las relaciones con el cliente, y sobre todo mayor conocimiento del mismo.

C.R.M. Marketing

El C.R.M. Marketing permite a los profesionales de marketing y ventas ofrecer:

- Comunicaciones dirigidas a clientes potenciales y existentes.

- Reducir el ciclo de ventas y mejorar los ratios de cierre.
- Definir como objetivo específico para EFC:
 - a. Planificar de forma más proactiva: es decir transformar la información de clientes en un conocimiento preciso que permita a EFC responder rápidamente a los cambios de preferencias de los clientes y a las nuevas oportunidades del mercado.
 - b. Crear una visión clara de los clientes: Proporcionando al área de marketing de EFC acceso instantáneo e información completa de los clientes.
 - c. Comprender las necesidades de los clientes: a través de herramientas de informes y análisis construidas sobre Software de CRM, las mismas que proporcionan el conocimiento preciso de los clientes que se necesita para tomar decisiones importantes rápidamente.
 - d. Gestionar el trabajo más fácilmente: el software ofrecerá la funcionalidad de CRM como una extensión natural a otras herramientas colaborativas. Se ingresaran datos como correos electrónicos de clientes, fechas de próximas compras, datos de contactos desde una sola aplicación empresarial, etc.
 - e. A través de este software se ejecutarán campañas más inteligentes: utilizando herramientas de segmentación y listas inteligentes para llegar a los clientes potenciales de una forma más eficaz
 - f. Se transformarán campañas de éxito en plantillas que se puedan reutilizar en el futuro en campañas relacionadas

Estas herramientas nos permitirán tener:

- Una visibilidad clara del perfil de nuestros clientes.
- Crear relaciones más estrechas con ellos a través de:
 - a. Información detallada de las preferencias de cada cliente.
 - b. Relaciones interpersonales.

Evaluando el historial de compra para necesidades futuras.

6.5.3. Comunicación

Comunicación Interna

Conocer en profundidad el servicio que ofrece EFC, las necesidades técnicas y tecnológicas y, en definitiva, disponer de un "expertise" y un adecuado "know-how", constituirá uno de los pilares fundamentales en la construcción de comunicaciones y relaciones de éxito para el personal de EFC. Nuestro personal estará lo suficientemente capacitado para saber utilizar los productos y deberán comunicarse a todos los niveles con el staff de desarrollo; estar informados sobre mejoras o nuevas implementaciones, bien se trate de nuevos productos o del servicio que ofreceremos, a todos los niveles de la organización. Sin duda alguna, un cliente no quiere jamás oír que es transferido a otra persona de la organización porque tiene mejores conocimientos técnicos o no entendemos de qué está hablando.

Comunicación Externa

A través del "**Contact Center**", en donde la comunicación del personal responsable de la atención al cliente será medido por el número de veces al día que resuelva dudas o problemas de los clientes, sin desplazar la calidad de la atención; es decir cantidad versus calidad. Si de algo gozan los

clientes es de ser heterogéneos. No importa que utilicen una solución o usen un servicio de nuestra compañía, los clientes son tan diferentes en su relación a los productos y servicios que se convierten en “mundos independientes”. Por ello, es vital centrarse en su conocimiento. Por un lado se mejoran los servicios y los productos, y por otro se mejora el conocimiento de fondo del propio cliente, lo que permite una atención más personalizada y una oferta más segmentada.

Con la aplicación del Contact Center nos centraremos en ayudar a externalizar a los clientes los servicios que nuestro negocio va a ofertar, mediante campañas y acciones de marketing, intentando aportar a los clientes muchas ventajas minimizando el riesgo. En este sentido buscaremos:

- ✓ Crear una imagen.
- ✓ Aumentar nuestra capacidad de relación con el mercado.
- ✓ Fidelizar a nuestros clientes.
- ✓ Minimizar a casi cero la inversión en infraestructura si decidieramos tercerizar este servicio.
- ✓ Nuevas oportunidades de negocio.
- ✓ Ahorrar tiempo.
- ✓ Reducir costos.

La diferenciación ha sido uno de los elementos más importantes en el sector de los supermercados y los contact centers más inteligentes han apostado en los últimos tiempos por ser más flexibles con esta diferenciación, con modelos de aproximación más transparentes y especializados. De ahí que pretendemos que nuestro contact center abarque un gran número de servicios en gestión telefónica como las de:

- ✓ Atención al cliente.
- ✓ Recepción de números 900.
- ✓ Gestión de relaciones con el cliente.
- ✓ Campañas de marketing.
- ✓ Servicio de asistencia técnica.
- ✓ Telemarketing.
- ✓ Compra previa.
- ✓ Gestión y recobro de impagados.
- ✓ Recepción y gestión de pedidos.
- ✓ Gestor de contactos.
- ✓ Seguimiento comercial.
- ✓ Gestión de devoluciones, sustituciones y reparaciones.

Y dentro de la operatividad del negocio, la disponibilidad de una base de datos de conocimiento tendrá como beneficio que se:

- ✓ Mejore la calidad del servicio prestado.
- ✓ Incremente la formación.
- ✓ Permita ser proactivos ante cualquier problema originado en la red.
- ✓ Reduzcan los tiempos medios de atención de llamadas.
- ✓ Adecuen los procesos a las necesidades que se vayan identificando.

- ✓ Unifique y normalice la operativa de los operadores de los distintos niveles de atención.

Que permite a su vez una gestión del conocimiento que genera:

- ✓ Optimización de los recursos humanos necesarios y por tanto del espacio físico disponible.
- ✓ Aprendizaje dinámico “in situ” a medida que se va generando la base de datos de conocimiento.
- ✓ Conocimiento de puntos o aspectos donde centrar la gestión del conocimiento para mejorar la calidad del servicio.
- ✓ Alcanzar la suficiente autonomía en agentes de primer nivel para evitar traspasos a segundos niveles de atención telefónica.
- ✓ Compartir la base de conocimiento de clientes y soluciones a problemas.

Actitud proactiva

Para EFC el objetivo será no perder ningún cliente, por lo contrario, extender cada día la lista, para ello deberá comunicarse con regularidad con sus clientes. Aunque esta actividad parece sencilla, no lo es. La mayor parte de las empresas siempre esperan a que sean los clientes los que se comuniquen primero. El componente psicológico de “dar uno el primer paso” otorgará una relación más fuerte entre el personal de EFC y nuestros clientes, ya que él lo verá como un acto de verdadera atención en la relación.

6.5.4. Comercialización

Volvemos a hacer hincapié en el valor psicológico de la relación con los clientes. Un claro instrumento de ventaja competitiva es ofrecer, en cada relación con el cliente, algo de valor perceptual hacia este. Para cada compra que haga, cada consulta que lleve a cabo, cada queja que tenga, EFC se encargará de ofrecer en todo momento una contraprestación psicológica, algo que, aunque no se traduzca en retorno dinerario en muchos casos para EFC, estas acciones tendrán más significado que cualquier otra cosa. “Proveerle de valor al cliente”.

En la comercialización, “la calidad del servicio será una cuestión de ambas partes (proveedor – cliente)”. En una estrategia de gestión de las relaciones con los clientes, ambas partes deben ser conscientes de que el éxito sólo es posible mediante una relación win-to-win, (ganar – ganar) tanto por el lado del cliente como por el lado de la empresa, y viceversa. Un ejemplo es inmediato: cuando un responsable del servicio al cliente pone todo su esfuerzo en la resolución de un problema, si el cliente no colabora en la misma medida, el esfuerzo sólo habrá sido a medias y, por tanto, los resultados también. Por eso para EFC será importante entrenar a los responsables de la gestión de ventas y servicio al cliente, para que de manera imprescindible involucren al cliente en la resolución y en la búsqueda de respuestas a una necesidad. El cliente debe darse cuenta en todo momento que la empresa trabaja con él y para él, y necesita su cooperación. Con ello se consiguen dos cosas: más retorno y menos agotamiento de ambas partes.

C.R.M. Ventas

Con C.R.M. el área de ventas:

- Facilitará la gestión oportuna hacia clientes potenciales, desarrollando nuevas oportunidades en

el mercado donde EFC estará posicionado.

- Medirá y preverá la actividad de ventas, acorde al segmento de clientes respectivo.
- Realizará el seguimiento de los contactos de clientes, realizados a través del Call Center.
- Automatizará el proceso de ventas; lo que ayudará a reducir el ciclo de ventas, aumentar los ratios de cierre (procesos a seguir para cerrar una venta) y mejorar la retención de clientes.
- Gestionará el trabajo más fácilmente: enviando correos electrónicos a los clientes, citas, tareas y contactos desde una sola aplicación empresarial.
- Dedicará mayor tiempo a los clientes potenciales, construyendo mejores relaciones: para esto el vendedor realizará atenciones personalizadas y centralizadas según preferencias de los clientes, sus relaciones y el historial de actividades para entenderlos mejor y cubrir sus necesidades.
- Establecerá procesos de seguimiento coherentes acorde al los diferentes segmentos del mercado y automatizará las actividades de venta con eficaces flujos de trabajo del sistema.
- Canalizará la gestión de procesos de ventas y el seguimiento de la competencia.
- Fomentará nuevas ventas: utilizando las sencillas herramientas de marketing y ventas guiadas por asistentes para mantener a sus clientes y clientes potenciales informados de nuevos productos y ofertas de servicio.
- Permitirá medir el rendimiento de las ventas: ya que estos informes les permitirá prever ventas, calcular la actividad y el rendimiento del negocio, realizar el seguimiento del éxito de ventas y servicio e identificar tendencias, problemas y oportunidades.

6.6. Desarrollo de estrategias

6.6.1. Estrategia de provisión

La estrategia de provisión se basa principalmente en establecer una relación de muy largo plazo con el **Proveedor Estratégico**, quién **"es aquel que mantiene una estrecha relación de negocios con EFC a través del pago de una alícuota contra la entrega de un trato preferencial hacia sus productos, marcas y promoción"**. Dicha estrategia tiene como objetivo ofrecer un mayor beneficio a los proveedores y el establecimiento de una relación de confianza que le generará a éste nuevas ventajas, y que actualmente no la obtienen con los supermercados tradicionales, persiguiendo como valor agregado:

- Pronta recuperación (retorno) de la inversión realizada en la manufactura y comercialización de los productos ya que EFC pagará a sus proveedores a los 8 días después de haber vendido el producto.
- Reducción de los costos del apalancamiento financiero (gastos financieros) en los proveedores, por la reducción del tiempo en el crédito. (de 60 días y 90 días con los tradicionales supermercados a 8 días con el nuevo sistema de EFC.).
- Los proveedores podrán tener un crecimiento sostenido por contar con la pronta recuperación de sus inversiones (el costo final del producto será más económico).
- Una oportunidad para aquellas empresas nuevas, donde los supermercados tradicionales no les darán oportunidades de comercializar sus productos y crecer rápidamente.
- Los proveedores que decidan trabajar con EFC reducirán sus costos de logística, publicidad, marketing y distribución.

- EFC asegurará al proveedor que en el canal de comercialización no aplicará estrategias de branding con productos que tengan la marca de EFC y cada proveedor entrará con su respectiva marca.
- Reducción de costos de merchandising por ubicación de sus productos (puntos calientes, puntos fríos); valor que tiene un costo adicional en los supermercados tradicionales.
- Con todos estos beneficios el proveedor esta en condiciones de ofrecer un mejor precio de sus productos a los clientes.

6.6.2. Estrategia de precios

En teoría, los precios deben darse según la oferta y la demanda pero en la práctica este concepto no se aplica debido a la existencia de oligopolios, quienes fijan los precios en el mercado según sus intereses. Tal efecto también ocurre en su logística de abastecimiento en donde las empresas oligopólicas exigen a sus proveedores calidad con bajos costos, más sin embargo venden al consumidor a un precio alto con un margen elevado de utilidad, perjudicando de esa forma el poder adquisitivo del comprador.

El concepto de negocio que manejaría EFC no contempla fijar precios; estos serían establecidos por el proveedor, pero EFC comisionará el 10% sobre las ventas. Estos precios deberán ser competitivos, con el objetivo que persigue el proveedor de ganar participación del mercado. No aplicaremos descuentos por volumen de compras, ni por pronto pago. Será el proveedor quien ofrezca directamente al cliente estos beneficios. EFC solo comisionará su porcentaje sobre el precio de venta. Las justificaciones para ofrecer el precio más bajo que los competidores se derivan de ofrecer un mayor beneficio al proveedor y al cliente.

Nuestro objetivo será ofrecer productos y servicios de alta calidad con un precio por debajo del precio de los supermercados tradicionales pero siempre sobre el límite establecido por el proveedor, que sea asequible ante varios segmentos de consumidores y medido por la percepción de satisfacción de los potenciales clientes. Rompiendo paradigmas en la manera de cómo realizar las compras y ante la estructura funcional de EFC, tenemos un gran potencial de crecimiento en la industria que vamos a participar, teniendo presente que se trata de un concepto de negocio a largo plazo.

EFC no ofrecerá créditos en el principal segmento de clientes primarios (familias), pero en los clientes secundarios tales como hoteles, clínicas, hospitales, las ventas serán 100% a crédito con un plazo a 30 días para los productos no perecederos y 8 días para los productos perecederos. Estimamos que los clientes secundarios (las instituciones y empresas) representen un 15% de nuestros ingresos totales.

6.6.3. Estrategias de ventas

Los medios de ventas utilizados para cubrir la plaza seleccionada se centran en la estrategia C.R.M., el Contact Center, la Portal Transaccional y la Fuerza de Venta dedicada a la toma de pedidos a domicilio; cada pilar debidamente documentado en las secciones anteriores.. Para otras parroquias

(y hasta cantones aledaños) que deseen adquirir este servicio, se dispondrá la infraestructura para su atención considerando rutas y planificaciones programadas. De esa manera EFC aplicará las economías de escala.

Para aquellos clientes que por logística de entrega de productos y poder adquisitivo nos permitan un mejor flujo de ingresos, serán dirigidos los mayores esfuerzos de ventas. El medio para llegar a estos clientes será buscando alianzas estratégicas con empresas solventes en el mercado y con un alto número de empleados que nos permitan ganar participación con el menor esfuerzo posible.

El negocio también maneja el concepto de **intermediación (con productos a consignación)** entre el proveedor y el cliente, donde el proveedor entrega el producto a EFC, el mismo que comercializará los productos ante el consumidor final (cliente); para esto EFC exigirá calidad y precio competitivo al proveedor, quien se encargará de distribuir de manera rápida, eficiente y confiable los productos, con la garantía necesaria para que el cliente pueda percibir de estos una alta calidad.

Entre los conceptos especiales que se utilizarán para motivar las ventas, tenemos:

- Confiabilidad del servicio
- Calidad del producto
- Entregas a tiempo
- Precios Competitivos
- Oferta de una amplia gama de productos.
- Seguimiento de la satisfacción de los clientes al consumir los producto y servicios.

6.6.4. Estrategias de promoción

Utilizando con medios ya tratados en secciones anteriores, haciendo especial énfasis en:

- **Medios de Comunicación.-** EFC utilizará varios medios de comunicación para hacer conocer su servicio y productos. Siendo los principales medios de comunicación los siguientes:
- **Televisión y Radio.-** El primero dirigido a todos los hogares de la ciudad de Guayaquil y el segundo para segmentos de los diferentes estratos sociales).
- **Anuncios impresos en revistas especializadas.-** Para segmentos altos – medios.
- **Comunicación directa.-** Como comunicación directa EFC enviará a sus potenciales clientes folletos, revistas y promociones.

Otros medios utilizados serán los que conciernen a:

- **Programas de Fidelización.-** Para crear un ambiente de fidelidad de los potenciales clientes, EFC creará programas que motiven esta cualidad hacia la empresa, entre ellos los siguientes: Acumulación de puntos por compras, vinculación estratégicas con otras empresas a través de programas educativos (colegios, universidades) y servicios sociales (fundaciones, albergues), e
- **Internet.-** De las encuestas realizadas tabulamos que un 43% de los encuestados están dispuestos a realizar sus compras por Internet. EFC a través de su pagina web facilitará a sus clientes la realización de sus pedidos, quienes a su vez se informarán de las promociones y anuncios que los proveedores realicen de nuevos productos en el mercado.

Otras estrategias que incluyen una fuerte promoción son:

- En las áreas de logística, operativa y administrativa debe diferenciarse y contrarrestar las investidas de los competidores. Podemos anotar como ejemplo de ésta última, las que EFC aplicará al presentarse actitudes hostiles por parte de los competidores, con las siguientes medidas de atenuación:
 - a. Utilizar la publicidad para resaltar los beneficios que obtendrán los clientes al adquirir este tipo de servicio.
 - b. Realizar alianzas estratégicas con los proveedores ya establecidos y los nuevos por considerar, tanto en el mercado nacional e internacional.
 - c. Establecer un "Joint Venture" o alianza estratégica con cadenas de supermercados a nivel nacional o mundial.
 - d. Remarcar el beneficio que obtendrán los proveedores al tener una relación comercial con EFC.
 - e. Publicitar los beneficios que EFC dará a la comunidad (mayor poder adquisitivo) en torno al beneficio que dará en base al dinamismo en las empresas y un desarrollo equitativo en la economía del país.
- Para cubrir las debilidades de la falta de observación física de los productos por parte de los clientes, EFC aplicará la estrategia de publicar en revistas y catálogos todos los productos, características, precios y presentaciones. Las revistas se publicarán trimestralmente y los que tengan acceso a Internet podrá observar en la pagina web todos los productos con precios y promociones.
- Para los lanzamientos de las promociones, EFC se encargará de hacer conocer con previa anticipación las promociones a través de diferentes medios tales como cartillas de promoción, muestras y por supuesto nuestra página web.
- Al no tener poder de negociación inicial con los proveedores EFC aplicará la estrategia de hacer conocer y garantizar los beneficios que tendrán al proveernos sus productos; además será una oportunidad de crecer en participación de mercado. La tendencia del servicio a domicilio es una realidad, aún en nuestro país y a futuro será una oportunidad para mantener la participación en el mercado.
- Finalmente se considerarán como parte de la promoción, el uso de cupones y premios a proveedores (rebaja de alícuota) y clientes (rebaja en costos de transporte o mercadería) que generen las mayores ventas para EFC.

6.6.5. Estrategias de distribución

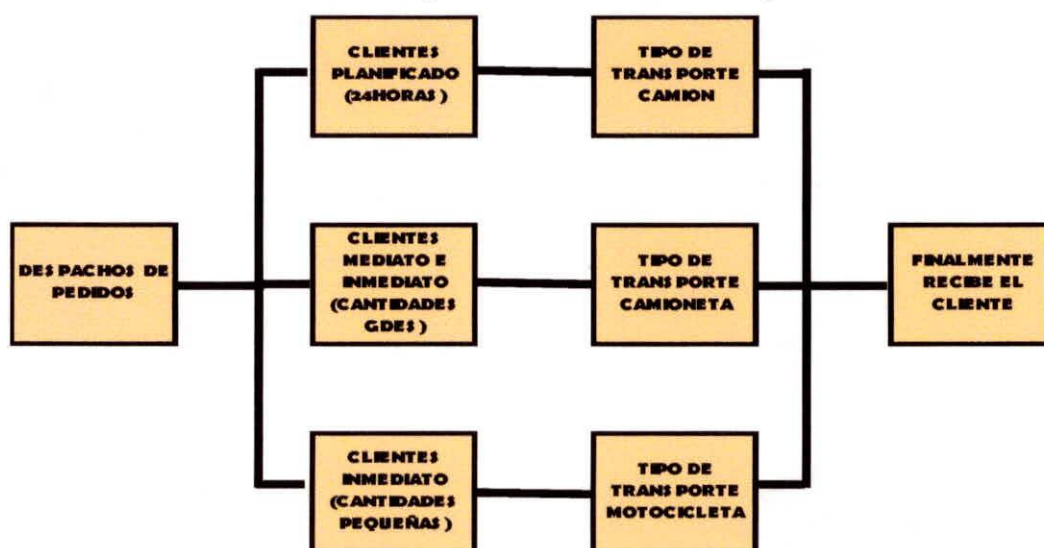
Como todo negocio que inicia operaciones, EFC presentará debilidades en cuanto a su logística de operación, pero para cubrirlas de manera oportuna, se aplicarán sistemas de calidad en todas sus cadenas de valor y de abastecimiento, que permitan evaluar las situaciones y mejorarlas hasta llegar a un nivel de satisfacción máxima de los clientes. Se precisa una capacitación de alto nivel a sus ejecutivos en lo que respecta a la cadena de valor y de provisión en un negocio de este tipo.

Distribución del producto

La naturaleza del negocio de EFC desde el punto de vista del proveedor es convertirse en el canal de distribución minorista por excelencia, de las diferentes empresas que proveerán los productos que llegarán al domicilio del consumidor. Para llevar a cabo estas actividades, se utilizarán los siguientes medios de transportes que se ajustarán a una ruta y a un determinado tipo y volumen de carga:

- Camiones.- serán utilizados para la distribución de los pedidos de compras planificadas con 24 horas con anticipación.
- Camionetas.- para la distribución de los pedidos de compras mediatas y cuyo volumen de producto es grande.
- Motocicletas.- utilizadas para la distribución de los pedidos de compras inmediatos y cuyo volumen de producto sea pequeño.
- VAN's o furgonetas.- para llevar víveres que requieran un mejor cuidado y atención en el trayecto de entrega, o en su defecto que requieran de especial supervisión y tratamiento.
- Bicicletas.- para el caso de entregas pequeñas y de cortas distancias con respecto al lugar de bodegas de EFC.

Gráfico No. 26.- Esquema de distribución de productos.



Un esquema de distribución puede ser apreciado en el gráfico No. 26 subdividido por tipos de clientes y medios utilizados para realizar la distribución desde EFC hasta el consumidor final. Nótese que bajo este esquema los despachos de pedidos son realizados no importando el medio en el que se solicitó el servicio (Internet, teléfono, celular, bipper, etc.).

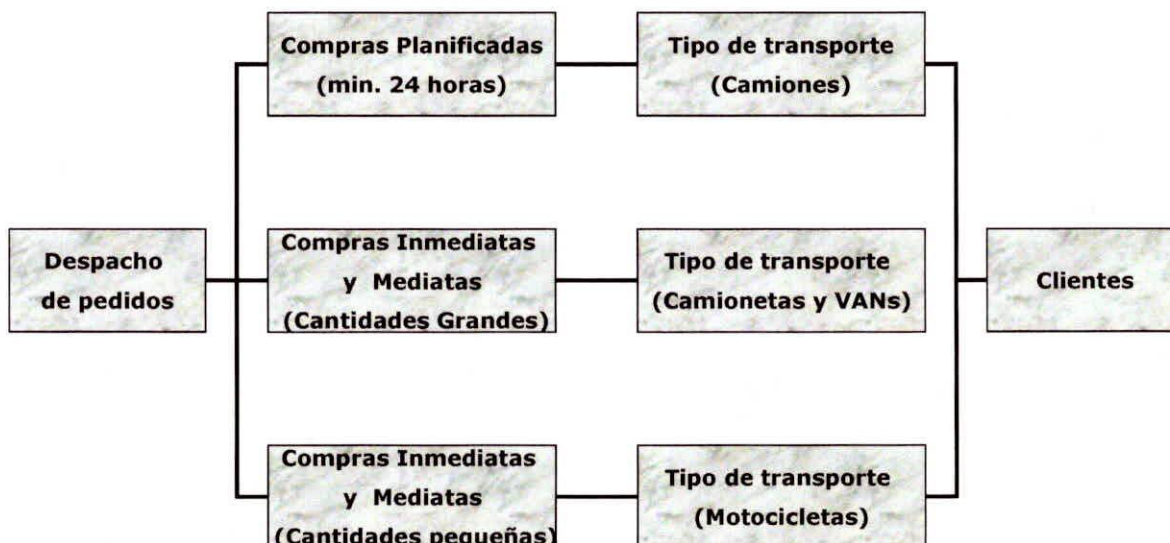
Adicionalmente se tiene en cuenta los volúmenes de compras con el objetivo de planificar los horarios de compras, ya que para compras pequeñas se van a disponer de servicios inmediatos de motos y motonetas, mientras que para las de altos volúmenes la utilización de Van's y camiones optimizarán las entregas ya que por lo general estas serán planificadas anticipadamente.

Transporte de mercaderías

El servicio de transporte en camiones y camionetas será tercerizado para efectos de distribuir los costos de una mejor manera. EFC tercerizará las actividades de la transportación y la supervisará en forma directa. El costo que generará esta actividad será de una forma compensado por el valor que

se le cobrará al cliente por el servicio a domicilio (100%). Cabe indicar que todo el sistema de transportación será asegurado con un sistema de rastreo satelital en caso de robos de los camiones.

Gráfico No. 27.- Esquema de pagos a los transportistas.



Almacenamiento

EFC dispondrá de una estructura física moderna y suficientemente amplia para la operatividad diaria; en dicha superficie se almacenarán los productos de los proveedores con una capacidad máxima de stock de hasta cuatro días. Adicionalmente dispondrá de espacios (bodegas) que se alquilaran a los proveedores por m². en caso de que deseen mantener un stock muy amplio en la empresa para de esta forma ahorrar en costo de almacenamiento.

La política de inventario que utilizará EFC esta dado por el volumen de ventas que tenga cada uno de los productos y serán administradas por la compañía, para asegurarse el buen manejo del mismo. Cabe indicar que los volúmenes a manejar en EFC por cada proveedor dependerán de las características de los productos, por ejemplo: los grupos de legumbre, frutas, carnes, pescado, etc. Los cuales deben tener una alta rotación pero sucede lo contrario con los productos de conservas que tiene un periodo de perecibilidad más largo y cuya rotación es baja.

Canales de distribución en el mercado

Los Importadores, Intermediarios Mayoristas Regionales y Mayoristas Locales ya fueron analizados en el capítulo # 3, del cual podemos destacar que estos serán tratados como socios estratégicos en tanto en cuanto vean a EFC como un gran minorista que les proporciona ahorro de costos y generación de ventas rápidas y voluminosas.

Cada grupo maneja hasta determinado volumen de venta y márgenes de ganancia dependiendo de su escala de operación (grande o pequeña). Serán analizados en la medida de su impacto, tipo, ubicación geográfica y local una vez iniciada las operaciones.

6.6.6. Estrategias de servicios

Para garantizar una política de servicios coherentes con el concepto, EFC implantará los denominados sistemas de calidad ISO 9000 en toda su cadena de valor e ISO 22000 en la cadena de abastecimiento, situación que nos permitirá mantener el grado de exigencia de nuestros clientes potenciales.

Tipo de necesidades de clientes

Nuestros servicios estarán acordes a las necesidades que se presenten en los diferentes tipos de clientes, tales como:

- Pedidos a través de un call center (recibe pedidos, sugerencias, quejas, novedades, coordinación de entregas y un control de la calidad del servicio en general).
- Pedidos por Internet.
- Pedidos por catálogos (entregados en las compras y revista EFC).
- Visita a las empresas de un representante de ventas de EFC (este empleado de EFC estará en una fecha y hora determinada, visitando las diferentes empresas que se inscriban bajo esta modalidad).

Políticas de servicios

EFC tendrá una política de servicio dirigida a la satisfacción de los clientes. Para ello se aplicarán todos los esfuerzos humanos, materiales y económicos con el fin de que nuestros clientes sientan la confianza y garantía del servicio que se les va a ofrecer.

El mecanismo de atención al cliente que implementará consistirá en trabajar de manera constante en un monitoreo postventa, el mismo que se lo realizará a través del call-center bajo un muestreo según la base de datos de clientes registrada en la organización.

Inicialmente EFC ofrecerá un solo tipo de producto bajo la modalidad de entrega a domicilio (los de consumo), pero se prevé que a futuro ofrezca otros servicios y productos tales como medicinas, ferretería, libros, útiles escolares, etc.; proyectándose como una tienda virtual con infinidad de variedades y servicios asociados. Nuestra meta será convertir a EFC en una entidad indispensable y necesaria para el consumidor guayaquileño que requiera mantener un servicio que le brinde comodidad, ahorro de tiempo, seguridad y satisfacción en su vida cotidiana de compras y adquisiciones.

Segmentos de clientes

El servicio será dirigido a los siguientes segmentos de clientes:

- **Clientes Primarios.**

Son aquellas familias y personas (sin importar condición social, religiosa, política o física) que residen en nuestro mercado target y que tienen a disposición un acceso a Internet o una línea telefónica. Ellos tendrán a disposición un servicio de call-center, cuya función principal será realizar y tomar pedidos, recibir quejas, comentarios, y observaciones. Adicionalmente para aquellos clientes que no dispongan de acceso a Internet o líneas telefónicas, dispondrá del servicio de visita de vendedores. Para el caso de clientes que tengan acceso a Internet, la

página web que estará diseñada en forma dinámica e intuitiva para que facilite el proceso de realizar los pedidos de manera natural y sencilla.

- **Clientes de Empresas.**

Son los pertenecientes al segmento de mercado que se encuentra ubicado en las organizaciones y entidades públicas o privadas tales como hospitales, hoteles, restaurantes, etc.; las mismas que tendrán un servicio preferencial directo a través de la visita de vendedores en días y horas preestablecida para realizar los pedidos. Se puede deducir que las personas económicamente activas y que trabajan bajo dependencia laboral no disponen del tiempo suficiente para realizar las actividades de compras en los supermercados y por lo tanto esta se convierte en un “target natural” que utilizará el servicio de EFC. Por lo tanto se piensa realizar una alianza con todas las empresas que desean que sus empleados gocen de este beneficio.

- **Clientes Secundarios.**

Son todos aquellos clientes que originalmente no se encuentran en nuestro mercado target pero que requieren de un servicio como este. Se encuentran entre ellos las familias de otras parroquias de Guayaquil y de cantones aledaños a esta. Tendrán el servicio de call-center, y la página web de EFC.

Políticas de cobros

La política de cobros que se implantará dependerá de los tipos de clientes:

- Para los clientes primarios, sus compras serán al contado con varias formas de pago tales como tarjetas de crédito, efectivo y cheque.
- Para los clientes de empresas, se les otorgarán crédito de hasta 15 días, cobrados por medio del rol de pago.
- Para los clientes secundarios se les extenderá créditos de hasta 8 días para productos perecedero y de hasta 30 días para productos no perecederos.

6.7. Presupuestos financieros proformas para el Plan de Marketing

Dentro de los presupuestos destinados para el plan de marketing durante el primer año de operaciones, destacamos los siguientes componentes mostrados en la tabla no. 35, que servirán además para estimar los flujos de salida de dinero (no incluimos los sueldos del Gerente de Marketing, el cual será procesado en la nómina del personal dentro del análisis económico):

6.8. Necesidades de Recursos

Los recursos financieros, operativos, de personal y tecnológicos expresados en unidades y valor monetario se detallan en el capítulo de análisis económico, el cual incluye además un estado de pérdidas y ganancias del negocio para el periodo considerado desde el primero al décimo año de operaciones.

Tabla No. 35. Presupuesto de Marketing en US\$ para los 10 primeros años de operación.

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Gastos de Ventas	30,000	31,500	33,075	34,729	36,565	38,288	40,203	42,213	44,324	46,540
Costos de Publicidad y Promoción	150,000	157,500	165,375	173,644	182,826	191,442	201,015	211,065	221,619	232,699
Publicidad televisiva	90,000	94,500	99,225	104,186	109,696	114,865	120,609	126,639	132,971	139,619
Publicidad radiofónica	15,000	15,750	16,538	17,364	18,283	19,144	20,101	21,107	22,162	23,270
Publicidad en prensa y revista	30,000	31,500	33,075	34,729	36,565	38,288	40,203	42,213	44,324	46,540
Publicidad exterior	7,500	7,875	8,269	8,682	9,141	9,572	10,051	10,553	11,081	11,635
Publicidad interactiva	7,500	7,875	8,269	8,682	9,141	9,572	10,051	10,553	11,081	11,635
Gastos de Distribución	60,000	63,000	66,150	69,458	73,130	76,577	80,406	84,426	88,647	93,080
Gastos de transporte (tercerizado)	30,000	31,500	33,075	34,729	36,565	38,288	40,203	42,213	44,324	46,540
Gastos de personal (tercerizado)	15,000	15,750	16,538	17,364	18,283	19,144	20,101	21,107	22,162	23,270
Gastos de seguros	6,000	6,300	6,615	6,946	7,313	7,658	8,041	8,443	8,865	9,308
Gastos por pérdidas	6,000	6,300	6,615	6,946	7,313	7,658	8,041	8,443	8,865	9,308
Gastos por daños	3,000	3,150	3,308	3,473	3,657	3,829	4,020	4,221	4,432	4,654
Costos de Producción en el Plan	30,000	31,500	33,075	34,729	36,565	38,288	40,203	42,213	44,324	46,540
Costos de almacenamiento	12,000	12,600	13,230	13,892	14,626	15,315	16,081	16,885	17,729	18,616
Costos de movilización	12,000	12,600	13,230	13,892	14,626	15,315	16,081	16,885	17,729	18,616
Costos por devoluciones	6,000	6,300	6,615	6,946	7,313	7,658	8,041	8,443	8,865	9,308
Otros Gastos	30,000	31,500	33,075	34,729	36,565	38,288	40,203	42,213	44,324	46,540
Gastos de capacitación	12,000	12,600	13,230	13,892	14,626	15,315	16,081	16,885	17,729	18,616
Gastos de mantenimiento y logística	18,000	18,900	19,845	20,837	21,939	22,973	24,122	25,328	26,594	27,924
TOTAL PLAN DE MARKETING	300,000	315,000	330,750	347,288	365,652	382,884	402,029	422,130	443,237	465,398

6.9. Conclusiones

- Son muchos los factores que diferencian a EFC de la competencia: desde el concepto del negocio hasta la forma de comercializar. EFC es una empresa con un concepto nuevo en el mercado que ofrecerá diferencias no comparativas con los competidores potenciales. Pero creará una característica especial: los clientes identificarán a la empresa por su calidad de servicio y por sus productos competitivos.
- Dentro de los objetivos principales en este Plan de Marketing pretendemos:
 - ✓ Captar el mercado de familias que habitan el sector norte de la ciudad de Guayaquil correspondiente a las parroquias Tarqui y Ximena (se incluye la población que habita en las urbanizaciones paralelas a la vía a Samborondón y que accedan a los servicios de supermercados en la ciudad de Guayaquil).
 - ✓ Captar 6,000 familias clientes los primeros 6 meses de operación hasta alcanzar 18,000 familias en el mes no. 21 de inicio de operaciones.
 - ✓ Asociarse con 58 Proveedores Estratégicos hasta el primer año de operación, 108 nuevos proveedores para el segundo año y no menos de 255 proveedores en total hasta el tercer año de operación.
 - ✓ Disponer de una oferta de productos del orden de los 1,000 items hasta el sexto mes desde el inicio de operaciones, superando los 3,000 items al final del primer año de operaciones.
 - ✓ Alcanzar una oferta de 15,000 items hasta el tercer año de operaciones.
 - ✓ Alcanzar ingresos en el orden de los US\$ 2'720,000 aproximadamente para el primer año de operaciones y del orden US\$ 11'100,000 hasta el décimo año de operaciones.
 - ✓ Obtener pedidos en el orden del 43,4% del total esperado a través del Contact Center en el primer año de operaciones.
 - ✓ Obtener pedidos del orden del 17,3% del total esperado a través de la Venta Personalizada por Vendedores a Domicilio en el primer año de operaciones.
 - ✓ Obtener pedidos en el orden del 39,3% del total esperado a través de Comercio Electrónico en el primer año de operaciones.
 - ✓ Obtener una rentabilidad del orden del 23% durante el primer año de operaciones y de hasta el 40% al llegar al décimo año.
 - ✓ Mantener la Necesidad de Flujo de Efectivo de US\$270,000 aproximadamente durante los primeros 8 meses de inicio de operaciones y revertir esa cifra hasta el doceavo mes del proyecto alcanzando una cifra positiva de US\$ 433,000.
- Para ser exitoso en la estrategia de mercadeo aplicada en EFC, seremos muy respetuosos y cumplidores de la misión y visión del negocio, sin descartar que el servicio que vamos a ofrecer tiene su orientación al cliente actual y potencial.
- La debida investigación de mercado, la penetración y desarrollo del mercado, la adecuada segmentación, la definición de objetivos claros y alcanzables, las tácticas ejecutables, los programas y presupuestos que conlleven al adecuado seguimiento, el desempeño y las acciones

correctivas a tiempo y en orden son la clave del éxito.

- El área de mercadeo de EFC coloca al consumidor en el centro de la organización. Esta será la única forma de lograr mantener la base de clientes de nuestra empresa y poder subsistir en un mercado cada vez más competitivo, con creciente abanico de posibilidades y acceso ilimitado a información alrededor del mundo. Con esta premisa usaremos una Estrategia C.R.M. Multi-Canal Centrada en el Cliente, acompañada de herramientas como el Contact Center, el Portal Transaccional (Página Web) y la Fuerza de Ventas.
- Es importante alcanzar un número de proveedores estratégicos que garanticen la continuidad del negocio. Este número será determinado por la cantidad y tipo de productos que comercializaremos y del porcentaje de comisión que se establezca para diferenciarlo de los otros proveedores.
- Con estas variables, los componentes del Marketing-Mix: Plaza, Producto, Precio y Promoción, deben de conjugarse de acuerdo a la plaza que se pretendan alcanzar, el número adecuado de productos y proveedores (ver tabla no. 34) para conseguirlo, los tipos de promoción y medios de publicidad que se empleen y los precios y métodos de pago que se establezcan.
- A su vez, las estrategias de provisión, precios, ventas, promoción, distribución y servicios deben ser respaldadas por aquellas orientadas al servicio al cliente y al Marketing y Venta de Contacto Directo las cuales son partes de la estrategia C.R.M. del Marketing Relacional.
- Finalmente, el costo del Plan de Marketing para el primer año es de aproximadamente US\$ 300,000 repartidos de acuerdo a los objetivos, componentes y rubros incluidos en este capítulo.

CAPITULO 7

ANÁLISIS TECNICO

7.1. Introducción

El servicio que ofrecerá Ecuador Food Company (EFC) no está basado en conocimiento científico, sino en conocimiento técnico aplicado al manejo integral de un supermercado y soportado con una alta tecnología de comunicación y logística, que permitan alcanzar la eficiencia y eficacia operativa, técnica, comercial y de servicio, las mismas que estarán medidas por el grado de satisfacción del cliente.

El primer aspecto de orden técnico que abordaremos es el que incluye la logística de mantenimiento de los productos, su buena conservación, el manipuleo en las bodegas y toda la maquinaria técnica necesaria para mantener la logística del negocio. En este aspecto también se incluyen los esquemas financieros y contables de naturaleza técnica. Consideramos además que la tecnología informática a aplicarse, aunque tiene su grado de complejidad, es cierto que hoy en día muchas empresas proveedoras de servicios de hosting, Internet y servicios informáticos tercerizados, ofrecen toda una gama de esquemas de e-commerce como B2C, B2B y B2G entre otros, pero que a pesar de esta experiencia en el mercado, siempre consideraremos la realización de una prueba piloto previo al inicio de operaciones en firme.

7.2. Análisis del Servicio

7.2.1. Recursos requeridos

EFC es una empresa de servicios con una estructura de inversión considerable y dependerá mucho de los siguientes recursos:

- **Recursos financieros.-** EFC necesitará recursos financieros, que será destinado para la estructura física y capital de trabajo para su operación, por tal motivo se buscará fuentes de financiamiento en instituciones bancarias e inversionista.
- **Recursos físicos.-** EFC requerirá de una estructura física, la misma que se irá acoplando al crecimiento de la operativa (Volumen de ventas) que tendrá la compañía.
- **Recursos humanos.-** Para EFC, el factor humano será nuestro principal recurso, al ser una empresa netamente de servicio; este recurso será motivado con múltiples beneficios que este acorde al objetivo de la empresa.
- **Recursos materiales y equipos.-** Necesitaremos insumos de limpieza, suministros de oficina, de empaque y todo lo relacionado a la parte de mantenimiento de la estructura física y equipos
- En lo relacionado a la materia prima cabe indicar que estará bajo la responsabilidad directa de los proveedores.
- **Recursos tecnológicos.-** Para EFC la tecnología que se aplicará será de comunicación y

logística, factores muy importantes para la consecución de los objetivos planteados. Esta tecnología será de vanguardia que permita a EFC ser una empresa novedosa en nuevos servicios. Estos recursos se detallarán en el capítulo de análisis tecnológico.

7.2.2. Especificación del servicio

El concepto del negocio de EFC es brindar el servicio de entrega a domicilio de víveres y otros insumos acordes a las necesidades familiares de los potenciales clientes. Se implementará tecnología de punta, telemercadeo, propuestas de marketing apoyado con nuestra infraestructura física y logística que permite una mayor efectividad de los objetivos trazados. Con este concepto de negocio EFC brindará un servicio diferenciado de los supermercados tradicionales.

7.2.3. Materia Prima Básica

Debido al tipo de negocio EFC no requiere de materia prima básica para fabricación de los productos a ofrecer, por su naturaleza de comercialización pura de la empresa, la mismo productos serán proporcionado por los proveedores.

7.2.4. Condiciones de operación

Guayaquil actualmente ofrece una excelente infraestructura vial, la misma que permite trasladarse de un extremo a otro de la ciudad en pocos minutos, de esta manera facilita la operación logística de la compañía. EFC facilitará el flujo y traslado oportuno de los productos en la parte interna, desde las bodegas de productos de proveedores hasta nuestras bodegas y luego el traslado a nuestros clientes. Debido a su ubicación estratégica y a las rutas que se pueden programar por la ubicación geográfica, consideramos que nuestras condiciones de operación serán controladas de manera adecuada en gran medida por la infraestructura que dispondrá.

7.2.5. Diagrama de flujo básico del negocio

El flujo básico del negocio se explica por sí mismo en el siguiente diagrama, el cual representa el esquema de compra – venta del producto – servicio que ofreceremos:

7.2.6. Consumo unitario de materia prima, insumo y servicios

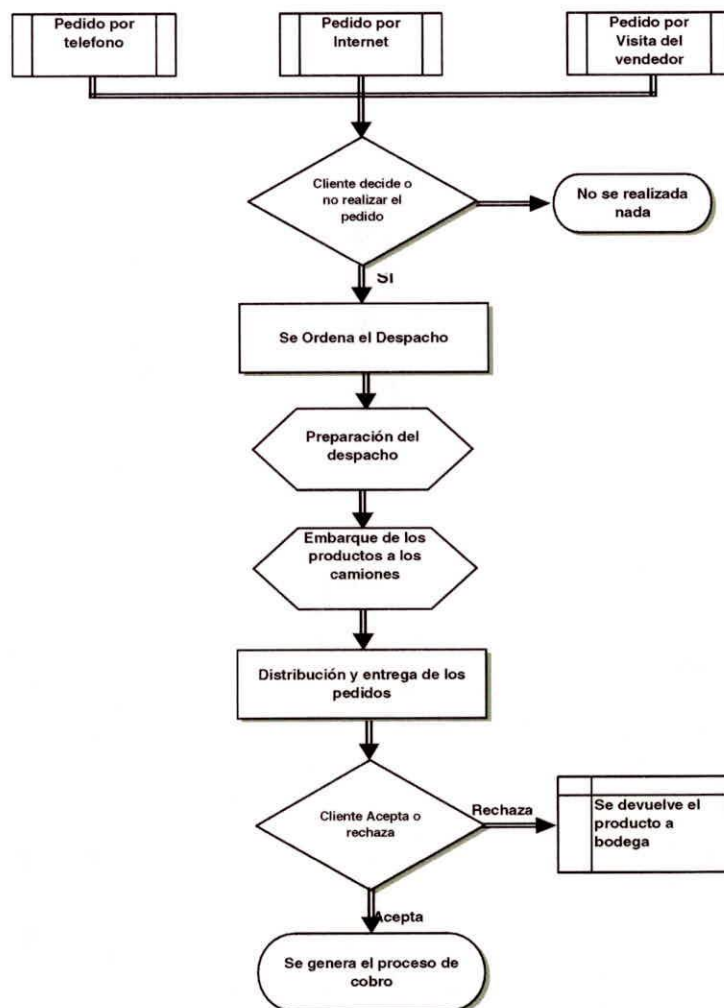
En la operación de EFC no se requiere consumir materia prima, pero sí consideramos como factor importante el consumo de insumos y servicios, tales como:

Insumos:

- Limpieza.
- Oficina.
- Mantenimiento.

Servicios:

- Servicio de abastecimiento de los productos que ofreceremos a nuestros clientes.
- Servicio de transportación.
- Servicio del personal del área operativa (bodega, despacho, recepción de mercadería, compra etc.).



7.2.7. Tratamiento de los desperdicios

Con el objetivo de preservar el medio ambiente y el área de trabajo, la empresa implementará sistemas de tratamiento de desperdicios a través de un sistema frío que permitirá conservar los desperdicios generados por las diferentes áreas operativas de productos perecederos en un tiempo mayor de 24 horas o más, hasta que el camión recogedor de basura retire estos desperdicios.

7.2.8. Política de inventarios

EFC mantendrá una política de inventario que se acordara con los proveedores, según descripción detallada a continuación:

- Productos perecederos baja refrigeración: no mayor de dos días
- Productos perecederos bajo congelación: no mayor de 15 días
- Productos no perecederos de alta rotación: máximo 5 días
- Productos no perecederos de baja rotación: máximo 15 días

Para aquellos proveedores que requieren mantener un stock superior a lo establecido, EFC ofrecerá un servicio de alquiler de bodegas, puesto que contaremos con suficiente espacio físico.

7.3. Aspectos físicos del servicio

Nos enfocaremos en los aspectos físicos más importante del proyecto que nos permitan el éxito operativo y financiero de la compañía:

7.3.1. Ubicación

EFC aprovechará la oportunidad de adquirir un bien que se esta subastando por parte del Banco central del Ecuador, dando una mayor facilidad de financiamiento y que se alinea con los propósitos económicos (inversión inicial) de la empresa. Este bien se encuentra ubicado estratégicamente en la zona norte de la ciudad de Guayaquil y específicamente en el kilómetro 10 1/2 de la vía Guayaquil – Daule (margen derecho) en la manzana 29 – Solares #s 9 y 10. Se escogió esta ubicación geográfica por ser una zona muy industrializada y con grandes vías de acceso, que permitan y faciliten las operaciones de EFC.

Ubicación a nivel país

EFC, se establecerá en el país ECUADOR, en la provincia del Guayas, y finalmente operará en la ciudad de Guayaquil. Debemos indicar que aunque Ecuador no presente la infraestructura de telecomunicaciones de otros países como Chile o Argentina en las cuales el servicio a altas velocidades es un hecho, sí es muy cierto que ya existe toda una infraestructura de banda ancha (con medios de fibra óptica) implementada por la empresa Transelectric, la cual pretende en pocos años convertirse en la pionera en proporcionar servicios de telecomunicaciones a altas velocidades, pero también es claro que antes de ello se requieren un cambio profundo en las leyes en lo que respecta a este servicio.

Gráfico No. 28.- Ecuador.



Gráfico No. 29.- Provincia del Guayas.



Ubicación a nivel ciudad.

EFC prestará servicios en la ciudad de Guayaquil ubicado en el siguiente gráfico.

Ubicación relativa para proveedores y clientes

La ubicación geográfica donde ejercerá las actividades EFC es estratégico en relación a los proveedores; por encontrarse en la zona más industrializada de la ciudad de Guayaquil, en la que se concentran la mayoría de los proveedores, y un 43% de los clientes potenciales del segmento target

Gráfico No. 30.- Sector urbano de EFC.



La ciudad de Guayaquil ha tenido un gran desarrollo urbanístico, principalmente en la zona norte de la ciudad, donde cada vez los servicios básicos son permanentes y eficientes y que han ayudado en el crecimiento de las industrias en estas zonas, Será una muy buena oportunidad para que EFC establezca sus operaciones en esta zona industrial.

- **Agua.-** Esta zona esta favorecida con un buen sistema de agua potable, que permite tener este líquido las 24 horas al día, con buena presión.
- **Energía Eléctrica.-** Esta zona es industrializada el cual nos pone en una posición favorable donde la energía eléctrica difícilmente existan cortes de la misma.
- **Teléfono.-** Estamos en zona industrial por lo que la disponibilidad de líneas telefónica es escasa pero gestionando el tramite con suficiente tiempo se podría conseguir nuevas líneas para EFC.
- **Alcantarillado.-** Actualmente en esta zona se esta trabajando en un mega proyecto en relación al sistema de alcantarillado y lluvia, donde nos permitirá un mayor flujo de las aguas lluvias y servidas, evitando así futuras Inundaciones.

Tabla No. 36.- Servicios básicos en el sector escogido.

	Servicio Básicos	Servicio (Tiempo)	Calidad Servicio	calidad Estructura	Obras Actuales
Agua		Permanente	Buena	Buena	Si Hay
Telefono		Permanente	Buena	Regular	No hay
Energía Eléctrica		Permanente	Buena	Buena	No hay
Alcantarillado		Permanente	Buena	Regular	Si hay

7.3.3. Transportes

El desarrollo urbanístico y vial de la ciudad en los últimos 10 años ha sido un factor importante para el desarrollo de esta zona, permitiendo accesos con mayor facilidad para las transportaciones de vehículos urbanos, cargas pesadas, y particulares.

7.3.4. Situación laboral de la zona

Guayaquil es la ciudad que más oportunidades de trabajo ofrece ya que el 70% del comercio a nivel nacional se concentra en esta ciudad. La zona donde estará ubicada EFC es netamente industria, afectando en forma positiva al nivel de empleo para los habitantes de esta zona. Según un breve análisis realizado por el municipio de Guayaquil, esta zona es la segunda más poblada de la ciudad, por lo que facilitará la búsqueda de futuros colaboradores para la empresa.

7.3.5. Tipos de Construcciones

Para EFC es necesaria que la estructura física del local para sus operaciones sea de las siguientes características:

- Urbanización del área.
- Hormigón con bloqueado.
- Techado y Mampostería.
- Obra Muerta. (sistema de frío, alumbrado, redes, etc.)

7.3.6. Servicios Especiales

Por la variedad de operaciones que procesará, EFC necesitará consumir servicios especiales como los siguientes:

- Asesoría legal (penal, laboral, tributaria, etc.).
- Servicio de técnico especializado en refrigeración, eléctrico, y sistema de aire acondicionado.
- Servicio de transportes de personal, mensajería y otros.

Sin embargo hay que tener presente que estos servicios serán eventuales.

7.3.7. Vías de acceso

Guayaquil es una ciudad que cada día esta creciendo y dispone de múltiples vías de acceso y salida desde y hacia la ciudad y al mismo tiempo su gobierno local esta construyendo nuevas vías de acceso, las mismas que facilitan la transportación haciéndola más rápida y menos costosa.

7.4. Aspectos virtuales del negocio

7.4.1. Alcance del servicio

El alcance del servicio llega a todos los usuarios que posean una computadora con acceso a Internet en la ciudad de Guayaquil, que manifiesten la necesidad de realizar compras de víveres y alimentos, y posteriormente otros tipos de mercaderías, desde su hogar u oficina con el servicio de entrega a domicilio.

El servicio también tiene un alcance internacional si incluimos como usuarios (clientes potenciales) a los inmigrantes y extranjeros que residiendo en el exterior, desean hacer las compras de víveres y alimentos a sus familiares y amigos en la ciudad de Guayaquil, con la finalidad de orientar de mejor manera el dinero (remesas) que normalmente es enviado a nuestro país.

7.4.2. Componentes virtuales del negocio

Los principales componentes virtuales que están inmersos en el concepto del negocio, y que se implementarán en el portal transaccional de EFC (www.efc.com.ec) incluyen:

- Consultas de productos, servicios y ofertas on-line.
- Manejo del carrito de compras (como en los supermercados físicos).
- Proceso de facturación on-line.
- Proceso de pago on-line (cuando aplique en el medio) o a través de transferencias bancarias a cuentas de EFC.
- Devoluciones y cancelaciones de pedidos on-line.
- Secciones para promociones y ofertas de productos.
- Secciones para mercadear y patrocinar productos de nuestros proveedores
- Areas para encuestas y recepción de percepciones del servicio.
- Secciones para sugerencias de mejoras en la experiencia de compra y el servicio.
- Areas para declarar reclamos y malas experiencias en el servicio.
- Extranet para acceso exclusivo a nuestros proveedores para monitorear el movimiento de ventas y devoluciones de sus productos.
- Extranet para nuestros clientes y compradores habituales.
- El proceso de entrega de la compra en el domicilio, lo cual viabiliza el concepto virtual de llevar el producto **"del supermercado a su casa"**.
- Consultas de estadísticas de patrones de uso, compra y consumo de nuestros clientes y proveedores, entre otros.

7.4.3. Limitaciones tecnológicas en el país

No podemos negar las limitaciones tecnológicas de acceso a Internet a través de banda ancha debido a sus costos y complejidades legales, pero mantenemos una firme posición de que este tipo de negocios tiene un alto potencial de éxito si miramos las experiencias de mercados tan cercanos y parecidos al nuestro, como por ejemplo el grupo de supermercados peruanos Wong, que le han apostado gran parte de su inversión a la tecnología de su supermercado a domicilio, que hoy le representan cerca de 35 millones de dólares anuales por compras en Internet, en gran parte por los inmigrantes peruanos residentes en USA y España.

En cuanto al medio de compra por teléfono, estamos optimistas pues las telecomunicaciones tuvieron un crecimiento acelerado en la última década, lo que ha permitido que las firmas que prestan el servicio de telefonía fija y móvil, logren réditos y planifiquen a largo plazo.

Pese al avance de la telefonía móvil y las trabas de los procesos de contratación engorrosos, Pacifictel (que factura 17 millones de dólares mensuales) sigue abriendo mercado y hasta el 1ero.

Noviembre 2006, prevé presentar 100,000 líneas inalámbricas y busca modernizar su red metropolitana para que dé soporte a la tecnología IP. Además, prepara la activación de 5,000 puertos de banda ancha. Es decir más usuarios telefónicos, más clientes potenciales para EFC.

7.4.4. Limitaciones conductuales del consumidor

No desconocemos las limitaciones del comportamiento de compras que se seguirán realizando en los supermercados tradicionales o el escaso nivel de penetración de acceso y uso (0,2%) que de Internet tienen los potenciales clientes de EFC, pero es un aliciente que en nuestro medio, los porcentajes de nuevos usuarios de Internet van en incremento año tras año (actualmente 714.000 usuarios comparado con los 514.000 que habían a Diciembre del 2005). Sin embargo una buena campaña de marketing de e-commerce se hace primero desde afuera, con publicaciones y folletería que permitan conocer la empresa, la herramienta para acceder al servicio y los productos y garantías que ofrece. Por otro lado, cada año el desconocimiento de Internet se hace mas pequeño, más aún cuando en escuelas, colegios y universidades en todo el país ya tienen este medio como herramientas de estudio y capacitación; es de esperar que el niño o mucho más cerca aún, el joven estudiante universitario de hoy, será el mejor comprador por Internet en unos pocos años, a cuyas fechas esperamos optimistamente que las infraestructuras y costos de comunicaciones alcancen los niveles requeridos para masificar estos servicios.

7.4.5. Contactos con proveedores de tecnología

Uno de nuestros mayores socios estratégicos serán los proveedores de tecnología, tanto de banda ancha, hosting, software base, diseño web y software del negocio y nos preocuparemos de buscar aquellos proveedores que acrediten experiencia en el área y que garanticen los más elevados porcentajes de seguridad y continuidad del servicio, datos e infraestructura hardware-software, en el medio.

De igual manera, siempre apoyaremos la gestión honesta de adquirir software legal, de tal manera que contribuyamos a erradicar la piratería en nuestro país.

7.4.6. Adaptación del portal transaccional en nuestro medio

Entre los factores tecnológicos a considerar en la adaptación a nuestro medio del supermercado a domicilio utilizando el portal transaccional tenemos:

- Los anchos de banda promedios son de 256 Kbytes, para usuarios personales con líneas dedicadas mientras que para los de dial-up es de 40 Kbytes.
- El mayor porcentaje de usuarios de Internet son conmutados: 440.000 (60%) y de estos solo el 2% realizan compras por Internet.
- Solo 3 empresas ISP poseen el 60% del mercado guayaquileño.
- Aún no tiene validez la factura electrónica, por lo que aún hay que imprimir el documento que valide el proceso de compra-venta de bienes.
- Los pagos por medios electrónicos ofrecidos por la banca en el país son aún costosos. Una estrategia de establecer pagos por instituciones fuera del país (como Paypal, Visa Internacional y otras por el estilo) no son viable aún, debido a los altos de salida de los enlaces internacionales y

por los convenios que estos tienen con instituciones bancarias del país que impiden una libre competencia de estos servicios sin intervención de la banca nacional.

7.5. Equipos, maquinaria y áreas funcionales

7.5.1. Alcance del Servicio

El objetivo de EFC consiste en que el cliente sea el mayor beneficiario en la relación productor (productos agrícolas o ganaderos) y el fabricante (producto procesado), permitiéndole al cliente recibir el producto con un precio muy por debajo de cualquier otro establecimiento, mientras que el proveedor recibirá en forma mediata, el valor por de las ventas de sus productos. De esta manera se dinamiza aceleradamente la economía del país.

7.5.2. Tipos de equipos y maquinarias

Los tipos de equipos y maquinarias necesarios para el funcionamiento de este nuevo concepto no requieren de tecnología avanzada o compleja, a excepción de la infraestructura de comunicación, la cual deberá ser de última tecnología en el mercado. Sin embargo enfatizamos que las marcas de estos equipos serán de las mejores que haya en el mercado y de esta forma asegurar la durabilidad de los equipos y la continuidad de las operaciones.

Inicialmente EFC realizará adquisiciones de maquinarias para una operación mediana con posibilidades de ampliación conforme las operaciones se incrementen. El tamaño de la empresa está relacionado directamente con el tamaño de la operación.

EFC cree necesario tener una estructura física que asegure la permanencia de los equipos en un mismo lugar, puesto que al no poseer la estructura física apropiada, la empresa estaría a merced de muchos cambios de lugares físicos, siendo estos muy costosos para la operación de la empresa.

Al ser EFC una empresa nueva y no poseer historia crediticia, no dispondrá de las facilidades de crédito directo que otorgan las empresas concesionarias de maquinarias y equipos. Sin embargo EFC buscará fuentes de financiamiento mediante instituciones financieras o inversionistas que estén dispuestos a invertir en este proyecto.

EFC invertirá en los siguientes equipos y componentes:

- Infraestructura física.
- Sistema integrado de aire acondicionado.
- Cámaras frigoríficas.
- Equipos de computación.
- Equipos de comunicación.
- Equipos de seguridad y vigilancia.
- Equipos y muebles de oficina.
- Sistema de bombeo por cisterna.
- Cajas registradoras.
- Camionetas.

- Red telefónica.
- Perchas para ubicación de productos.
- Coches de transporte de mercadería (recepción y despachos).
- Utensilios en el área de carnicería y pescadería (mesa de trabajo, lavados, instalaciones, etc.).
- Gavetas para la clasificación de los productos perecederos.
- Equipos de limpieza.
- Repuestos de materiales de mantenimiento de maquinarias.
- Maquina empacadoras.

7.5.3. Áreas Funcionales

Para llevar a cabo las actividades de la compañía es necesario contar con las siguientes áreas funcionales:

- Gerenciales.- Presidencia Ejecutiva y Gerencia General.
- Ejecutivas.- Gerencia Financiera, Marketing, RRHH, Operaciones, y Sistemas.
- Ejecutivas y mandos medios.- Jefes de las diferentes áreas
- Operativas.- Todo el personal de las diferentes áreas netamente operativas.
- Logísticas.- El personal dedicado a las actividades de comercialización, marketing y publicidad.
- Apoyo.- Personal tercerizado para las actividades complementarias (limpieza, seguridad, mensajería, etc.)

Estos grupos de personal serán detallados con sus respectivas funciones, habilidades y costos en el capítulo de análisis administrativo.

7.6. Diagrama de flujo operativo

El flujo integral de las operaciones es de alta relevancia porque revela el flujo operativo de las actividades fundamentales de la cadena de valor interna. Un esquema de este flujo es mostrado en el gráfico no. 32.

7.7. Distribución de la planta

En el gráfico no. 33 se aprecia el plano de distribución física de la planta, el cual fue diseñado con el objetivo de optimizar el tiempo que se destine a la operación y a las actividades de logística y distribución.

7.8. Plan de Producción

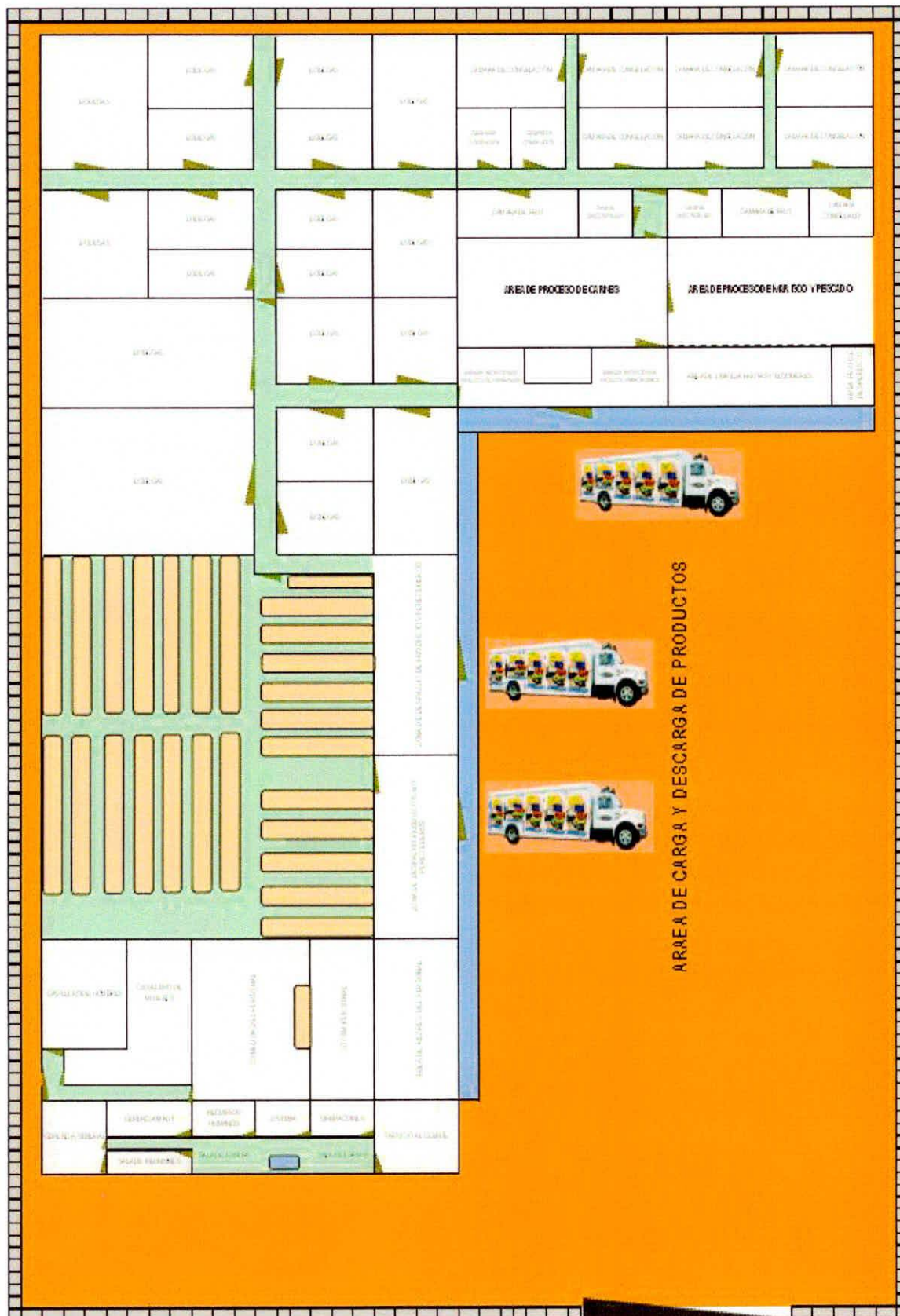
7.8.1. Plan de Consumo

El nuevo concepto de negocio que presenta EFC, esta dado para que la empresa se apalanque (no

- Suministro de Limpieza.
- Suministro de Oficina.
- Suministro de mantenimiento.
- Suministro de Empaque.

[illegible]

Gráfico No. 32.- Distribución de la planta.



7.8.2. Planes de Abastecimiento, Operación y Contingencias

Como se menciona en el punto anterior, EFC asumirá y comprará los productos en el momento que se generen las ventas. Por lo tanto el stock de los productos en los inventarios será asumido por los proveedores. Solo se asumirá las compras de los grupos nombrados en los puntos anteriores (plan de consumo).

Dentro de los planes de operación se dispondrá de cronogramas especializados que estandarizarán los costos, tiempos y procesos operativos que implementa EFC, cada uno de los cuales dispondrá de los respectivos planes de contingencia ante situaciones tales como:

- ✓ Pedidos Fallidos.
- ✓ Pedidos Devueltos.
- ✓ Productos Vencidos.
- ✓ Atrasos.
- ✓ Pedidos Cancelados.
- ✓ Pérdidas y Robos.
- ✓ Desabastecimiento y sobre-stockeo.
- ✓ Fallas en los servicios básicos como luz, agua y teléfono
- ✓ Fallas en los equipos industriales, de refrigeración o limpieza
- ✓ Fallas en los servicios de transporte
- ✓ Fallas en los servicios de comunicaciones, hosting, Internet y servicios tecnológicos.
- ✓ Fallas en las entregas tardías de los proveedores y canales.

7.9. Sistemas de Control

Para EFC es muy importante implantar sistemas de control en todas las áreas operativas, administrativas, de calidad de servicio y financieras, que le permita monitorear las diferentes situaciones de la compañía, para aquello se implementarán parámetros de medición operativos, financieros y administrativos en cada una de las áreas. Gestionaremos los certificados de calidad ISO 9001: 2000 orientándonos en la calidad del servicio apoyado en personal altamente capacitado e infraestructura tecnológica de última generación que apoye los compromisos de calidad. En este punto de control juega un papel importante el control que la tecnología pueda brindar para implementar procedimientos altamente confiables y seguros.

El control también será trasladado a los sistemas de logística y transporte en la última etapa de la entrega al cliente pues este demandará altos niveles de excelencia en los productos que compra, de ahí su importancia en este proyecto.

Se implantarán adicionalmente sistemas de control en los costos, que permitan asegurar la estabilidad de los precios en los productos y la rentabilidad de la compañía. Para esto se creará un departamento de auditoría que tengan como función auditar y promover procesos de alta calidad y eficiencia (en costos, tiempos y personal) para todos los productos y servicios que comercializaremos.

CAPITULO 8

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

8.1. Introducción

En éste capítulo se incluirá una visión de los componentes administrativos que componen Ecuador Food Company (EFC), sus funciones y competencias y los costos que implican contar con un personal que cumpla con los perfiles necesarios para trabajar en las áreas funcionales de este negocio.

8.2. Estructura de la Organización

EFC estará compuesta por las siguientes áreas funcionales principales:

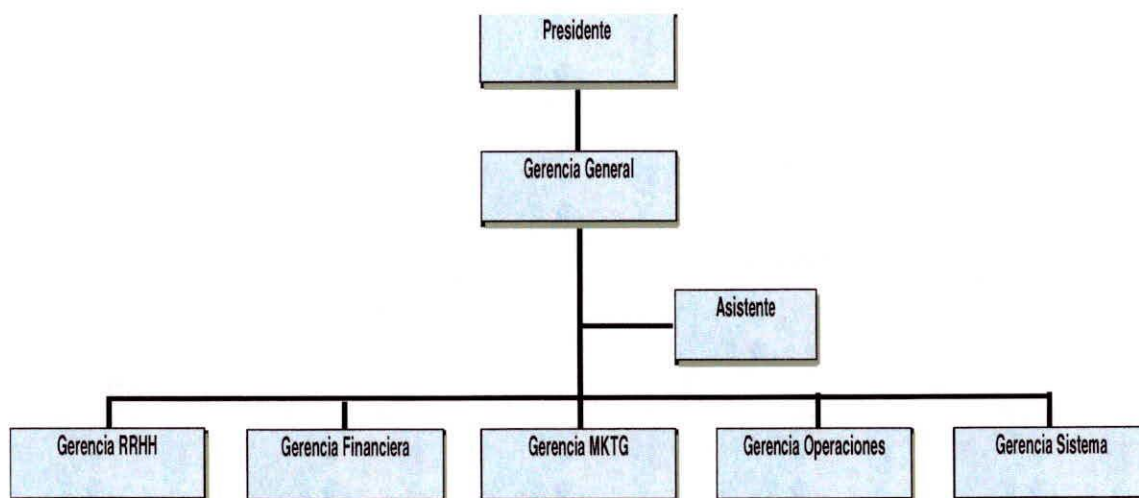
- Presidencia Ejecutiva
- Gerencia General
- Gerencia de Comercialización y Marketing
- Gerencia de Operaciones
- Gerencia de Recursos Humanos, y
- Gerencia de Sistemas

Cada una de estas áreas, interactúan sistemáticamente y obedecen a una única estructura jerárquica comandada por la Gerencia General quién únicamente reporta al Presidente Ejecutivo y a la Junta General de Accionistas. A su vez, cada área puede tener bajo su responsabilidad la administración de personal propio o tercerizado que permita operar adecuadamente las funciones que le competen. De igual forma estas áreas se responsabilizan de la correcta seguridad de los procesos operativos, normas y políticas que se van a implantar a lo largo de la cadena de valor del negocio en EFC.

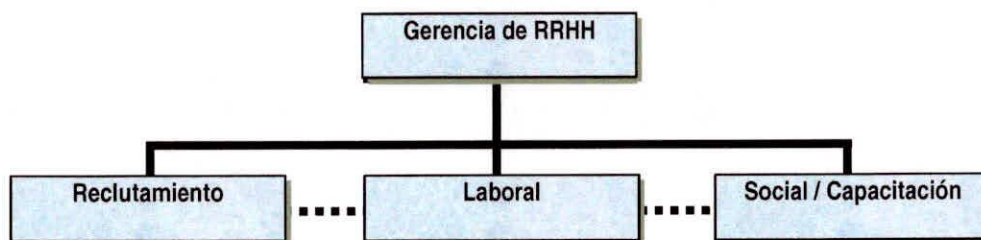
Cada área será supervisada por un gerente responsable de las actividades, recursos, procedimientos y resultados que se esperen de acuerdo a los parámetros designados por la Gerencia General y son a su vez responsables además de las políticas internas, de la aplicación de las normas éticas, morales y legales que garanticen un apropiado funcionamiento del negocio que responda a la demanda de la sociedad.

Con el objetivo de mantener una adecuada organización, es conveniente tener claro las estructuras jerárquicas de EFC a través de la definición de su diagrama organizacional, en donde queden asentadas todas las funciones y las respectivas relaciones entre cada una de las áreas de la compañía.

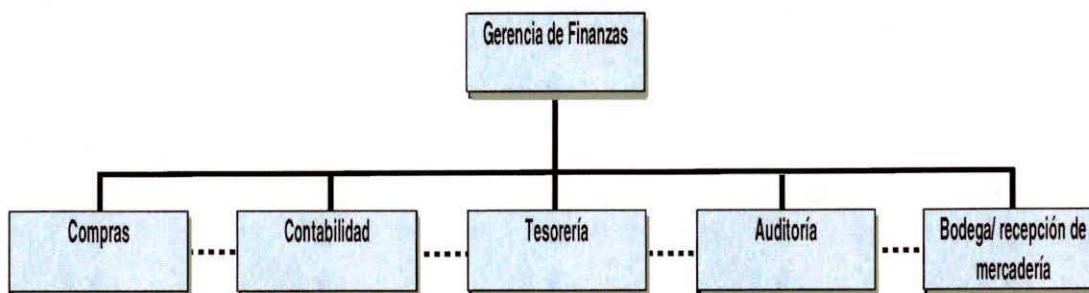
A continuación presentamos los organigramas de todas las áreas funcionales de EFC empezando por el organigrama general de la empresa:



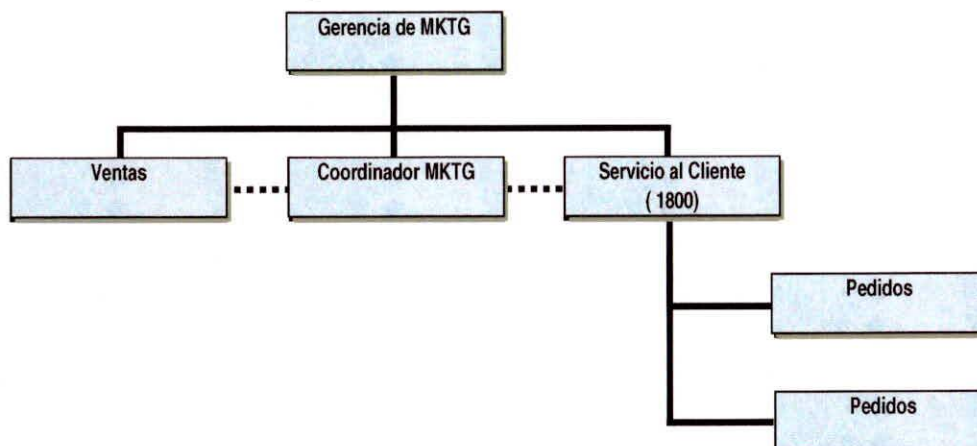
Organigrama del Area de Recursos Humanos:



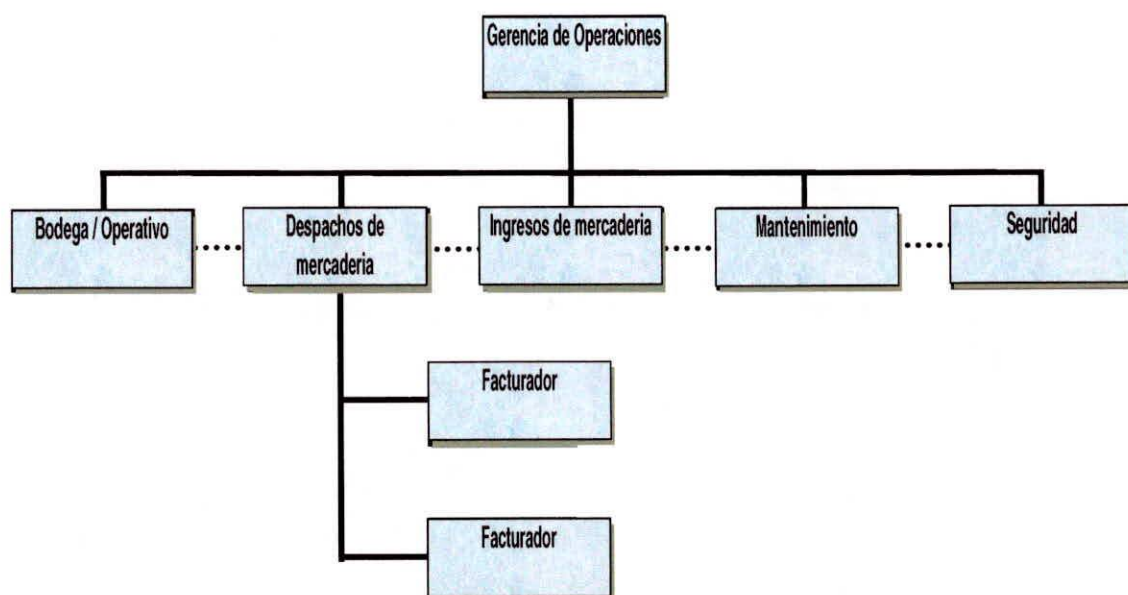
Organigrama del Area Financiera:



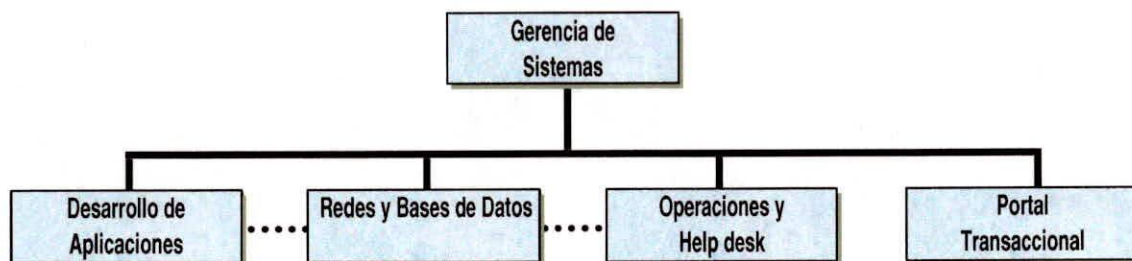
Organigrama del Area de Marketing:



Organigrama del Area de Operaciones:



Organigrama del Area de Sistemas:



Las línea de autoridad es directa y las ordenes fluyen de arriba hacia abajo.

El Gerente General tendrá autoridad sobre todos los niveles de la organización, de igual forma el segundo nivel de autoridad estará por encima de los niveles más bajos y se continua de esta forma la línea de autoridad hasta el nivel operativo. Cabe indicar que todos los niveles de autoridad tendrán una línea de coordinación entre ellas.

EFC cree conveniente para el bienestar y eficiencia de todos los recursos que posee, implantar un estilo de dirección participativa donde deben primar los siguientes factores:

- El trabajo en equipo.
- La delegación.
- La responsabilidad.

Para que este estilo de dirección dé resultado debe ser soportado por tipos de reuniones que incentiven la cultura del liderazgo participativo, considerando para esto los siguientes tipos de reuniones:

- Consejo de Administración
- Reunión de responsables.
- Reunión de equipos de mejora continua.
- Reunión de departamentos.
- Reuniones específicas.

8.3. Gerencias y funciones

EFC contará con el siguiente personal administrativo:

Gerente General

Máxima autoridad dentro de la estructura jerárquica y por lo tanto responsable por incrementar el valor de la organización y de dirigir la gestión de la entidad, enfocándola hacia el cumplimiento de objetivos alineados a la estrategia. Planifica el crecimiento y desarrollo de la entidad a mediano y largo plazo de acuerdo con las directrices y políticas pre-establecidas por el Directorio y las disposiciones legales vigentes.

Presidente

Las funciones que ejercerá son exclusivamente de reemplazar al Gerente General, cuando las circunstancias así lo requieran.

Gerente Financiero

Máximo responsable funcional de las actividades financieras, contables, presupuestarias y administrativas, de la entidad. Dirige las gestiones financieras con sujeción a pautas generales de la organización. Evalúa políticas de seguros, ventas, remuneraciones, etc. Además es responsable por el mantenimiento de un adecuado sistema de información y registro. Sus responsabilidades pueden incluir el área de Adquisiciones. Depende del Gerente General.

Gerente de Marketing

Responsable por el manejo integral de todas las líneas de productos ante el mercado, lo cual comprende el diseño de estrategias de comercialización, estudios de mercado, la dirección del lanzamiento de productos nuevos y el desarrollo de acciones promocionales respecto de su línea (o líneas) de producto. Responsable de los análisis de la efectividad de los canales de distribución usados y del impacto de la presentación de todas líneas de productos bajo su responsabilidad. Depende del Director de Comercialización o del Gerente General.

Gerente de Operaciones

Máximo responsable funcional de las actividades relacionadas con la administración de la(s) unidad(es) de producción o áreas de operaciones de la entidad. Funciona en forma autónoma y descentralizada. Dirige las actividades de producción, operaciones y administración de su área. En empresas de servicios es el responsable ante el Gerente General y ante el cliente de los resultados del trabajo contratado. Coordina la relación entre la(s) planta(s) y las otras áreas de la organización.

Reporta al Gerente General.

Gerente de Sistemas

Responsable de la sistematización y mecanización de actividades previamente definidas por la dirección. Trabaja en la vinculación del procesamiento de datos a los usuarios de nuevos sistemas, y les proporciona respaldo y entrenamiento. Capta necesidades de desarrollo de los sistemas de información administrativa, operativa, comercial, financiera y de seguridad de datos e información. Participa en los proyectos de evaluación de equipos de procesamiento de datos. Este cargo depende del Director de Organización y Sistemas o del Director de Administración y Finanzas y ocasionalmente del Gerente General. Es el responsable principal del correcto funcionamiento técnico de las redes, bases de datos, servidores, aplicativos del negocio y el portal transaccional que incluyen las bases de datos de pedidos y entregas y que aloja la página web, pilar fundamental del proceso de supermercado a domicilio.

Gerente de Recursos Humanos

Responsable de captar o recoger las necesidades de contratación de nuevo personal hasta el despido o baja del mismo, pasando por la gestión de los recursos humanos en forma permanente, todo esto es materia única de esta gerencia. Tiene como funciones o tareas habituales las de:

- Selección de personal
- Contratación de personal
- Recepción y acogida de nuevos trabajadores
- Formación del personal
- Valoración de tareas
- Sistemas de remuneración del personal: salarios y primas
- Expedientes del personal
- Administración de salarios
- Comunicación interna
- Relaciones Laborales
- Convenios colectivos
- Resolución de conflictos laborales
- Gestión de RRH: altas y bajas
- Servicios complementarios: comedores, servicios médicos, etc.
- Organización del personal dentro de la empresa
- Relación con Mutuas de Accidentes y similares
- Normas y reglamentos de régimen interior
- Despidos de personal
- Relación con los abogados de la empresa

El Presidente y el Gerente General tendrán participación directa en las juntas directivas. En caso que no puedan asistir a la junta, se nombrará un reemplazo pero con previa autorización y aprobación de los accionistas de la empresa.

Cabe indicar que la política de participación de las utilidades de estos ejecutivos de primera línea será como indique la ley ecuatoriana (15% para trabajadores). Adicionalmente se le concederá un bono a cada uno de los ejecutivos por alcance de las metas establecidas.

Las condiciones salariales de los ejecutivos estarán sometidas al criterio del mercado y a los análisis realizados por la Consultora Price WaterHouse Coopers y sus valores referenciales se incluirán en el análisis económico del proyecto.

Por otra parte, los tipos de contrato que la empresa manejará a nivel laboral corresponderán a los de servicios tercerizadores con pagos por horas y todos los beneficios de ley. Adicionalmente los colaboradores de la compañía tendrán los siguientes beneficios:

- Gozarán de un porción alimenticia (desayuno, almuerzo y cena) dependiendo de los horarios de trabajo.
- Uniformes, trajes e indumentaria propia de sus actividades, cuyo costo asumirá la compañía.
- Gozarán de un sistema de capacitación, dentro del área al cual pertenecen.
- Ingreso a programas de crecimiento profesional dirigidos a aquellos empleados que demuestren cualidades y condiciones para aquello.
- Utilización de los servicios y productos de EFC con crédito de hasta 15 días descontados del rol pago, descuentos y promociones especiales.

Los empleados serán incentivados con premios y regalías por su buen rendimiento, tales como descuentos en productos, cursos de capacitación, viajes, paseos, visitas a museos, zoológicos, entradas a circo, etc.; de esta forma crearemos una cultura de pertenencia y lealtad a la empresa.

El número de empleados y recursos humanos y sus costos salariales son incluidos como parte del análisis económico y la precisión de su valor dependerá de la estrategia inicial que adoptemos previo al inicio de operaciones.

8.4. Organizaciones de apoyo y tercerización

EFC se relacionará con las organizaciones que legalmente estén establecidas para prestar servicios de tercerización y que por sobre todo evidencien apropiado trato a los empleados que les brinde una estabilidad sostenida que les permita trabajar con la tranquilidad que demanda un negocio con tan alta transaccionalidad operacional como lo tiene un supermercado. De las 89 tercerizadoras legalmente reconocidas, se dispondrán de aquellas con una alta eficiencia en los procesos de búsqueda y selección de personal.

8.5. Controles administrativos y de seguridad

Los controles administrativos serán manejados por el departamento de auditoria que se encargará de promocionar y sugerir todas las actividades necesarias para alcanzar los altos niveles de eficiencia y calidad que exige un negocio como el planteado. De igual manera se deben de implementar los

mecanismos de seguridad en el procesamiento de los productos y servicios ofertados, respaldados por personal y maquinaria que responde a procesos bien estructurados que fundamenten su operatividad en la seguridad y control de los procesos y procedimientos.

8.6. Política de aseguramiento

Las políticas de aseguramiento obedecen a tres aspectos fundamentales:

- Las relacionadas con los activos de la empresa.- para lo cual se contratarán pólizas contra incendio todo riesgo, rotura de maquinaria, equipo electrónico, vehículos (si aplica) y lucro cesante por daño catastrófico.
- Las relacionadas con la mercadería en consignación.- en donde se adquirirán pólizas de incendio con modalidad flotante, transporte de mercadería, robo, hurto y daños debido a fenómenos catastróficos de la naturaleza.
- Las relacionadas con los empleados.- para los cuales se contratarán pólizas de accidentes personales, asistencia médica y de tratamiento hospitalario por deterioro de salud debido a accidentes laborales o de causas atribuidas al trabajo en EFC.

CAPITULO 9

ASPECTOS LEGALES, AMBIENTALES Y SOCIALES

9.1. Introducción

Indicaremos en este capítulo los aspectos legales, ambientales y sociales que Ecuador Food Company (EFC) deberá considerar previo a la puesta en marcha de sus operaciones y posterior a ella, ya en el periodo normal de sus actividades comerciales.

9.2. Aspectos Legales

9.2.1. Tipo de Sociedad

Para efectos de implementar la personería jurídica de EFC, es necesario considerar los aspectos legales que corresponden a una sociedad de tipo anónima, cuyo capital dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas, que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas (Art. 143 de la Ley de Compañías).

La compañía se constituirá mediante escritura pública que, previo mandato de la Superintendencia de Compañías, será inscrita en el Registro Mercantil. Se tendrá como existente y con personería jurídica desde el momento de dicha inscripción. Todo pacto social que se mantenga reservado será nulo. Además, ya que ninguna compañía anónima podrá constituirse de manera definitiva sin que se halle suscrito totalmente su capital, y pagado en una cuarta parte por lo menos, EFC analizará su real monto de inversión para constituir el capital social de la misma. Para que pueda celebrarse la escritura pública de constitución definitiva será requisito haberse depositado la parte pagada del capital social en una institución bancaria, en el caso de que las aportaciones fuesen en dinero.

Para aprobar la constitución de una compañía, la Superintendencia de Compañías, comprobará la suscripción de las acciones por parte de los socios que no hayan concurrido al otorgamiento de la escritura pública. El certificado bancario de depósito de la parte pagada del capital social se protocolizará junto con la escritura de constitución.

Para la constitución de EFC se requiere un mínimo de dos accionistas y un capital suscrito mínimo de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. Dicho valor deberá suscribirse íntegramente y pagarse en al menos un 25% del valor nominal de cada acción al momento de suscribir la respectiva escritura. Dicho capital puede integrarse en numerario o en especies (bienes muebles e inmuebles) o, incluso, en dinero y especies, siempre que éstas, en cualquier caso, correspondan al género de actividad de la compañía. Las acciones son nominativas, de libre cesión y la responsabilidad de los accionistas es limitada al monto de su aporte.

9.2.2. Procedimiento para conformar la sociedad

Para conformar la compañía, es necesario realizar los siguientes procedimientos de constitución:

- Contratación de un abogado debidamente registrado en el Colegio de Abogados para que realice los tramites de constitución.
- Aprobación de la denominación por parte de la Superintendencia de Compañías.- la cual para este efecto es necesario proporcionar al menos tres nombres alternativos para la empresa. Es importante considerar que la razón social debe ser diferente al nombre comercial de la empresa.

Para nuestro caso tenemos las siguientes alternativas:

RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL
Ecuador Food Company S.A.	EFC S.A.
Fresh Food Company S.A.	FFC S.A.
Ecuadorian Food & Grocery S.A.	EFG S.A.

- Aporte en la Cuenta de Integración de Capital en un banco de la localidad.- la cual consiste en abrir una cuenta en algún banco de la ciudad para efectos de depositar el valor mínimo de constitución que exige la Superintendencia de Compañías para constituir la empresa. El valor mínimo para depositar en esta cuenta es de US\$ 200,00.
- Elaboración de la Escritura Pública.- mediante notario público se realiza el proceso de redacción de la constitución de la compañía, la cual se eleva a Escritura Pública. En esta escritura se deja claramente determinado el alcance de la compañía y su negocio específico.
- Afiliación a la Cámara de Comercio de Guayaquil.
- Ingreso de la Escritura Pública a la Superintendencia de Compañías
- Aprobación de la Escritura de Constitución.
- Anotaciones marginales protocolizadas con el notario que dio fe de la Escritura Pública.
- Publicación en un diario para dar a conocer la creación de la nueva compañía.
- Inscripción del trámite de constitución en el Registro Mercantil.
- Paga de tasa de nombramiento de los representantes legales de la compañía.
- Inscripción de los nombramientos de los representantes legales en el Registro Mercantil.
- Obtención del número de expediente emitido por la Superintendencia de Compañías.
- Obtención del Registro Único de Contribuyentes.
- Registro de inversión extranjera en el Banco Central del Ecuador para el caso de capital extranjero.

La siguiente información es importante mantener al momento de constitución de la empresa:

- **Nombre o Razón Social de la Compañía:**
ECUADOR FOOD COMPANY SOCIEDAD ANONIMA (EFC S.A.).

- **Empresa y Número de Registro Único de Contribuyente:**

La que otorgue el Servicio de Rentas Internas.

- **Direcciones:**

Ver el capitulo de aspectos técnicos, en donde se especifica claramente la ubicación con información tal como provincia, cantón, parroquia y dirección exacta del local considerado en el momento de inicio de operaciones.

- **Constitución Jurídica:**

Según trámites realizados ante los organismos gubernamentales, municipales y de control:

Superintendencia de Compañías, Servicio de Rentas Internas, Cámara de Comercio, Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil y Benemérito Cuerpo de Bomberos, ECUADOR FOOD COMPANY se constituye como una Sociedad Anónima.

- **Fecha de Inicio de Operaciones:**

Según Cronograma de Inicio de Operaciones y Puesta en Marcha del Negocio, EFC nace como persona jurídica el 25 de Octubre del 2006. (Fecha tentativa).

- **Principales actividades a las que se dedicará:**

Comercio y Distribución de Productos de Consumo, Artículos y Mercadería en General.

- **Principales Ejecutivos:**

La nómina de los ejecutivos fundadores y accionistas de EFC se desglosa en la siguiente tabla:

Tabla No. 37.- Tabla de Accionistas.

NOMBRE	POSICION	EXPERIENCIA	NACIONALIDAD
Peter Cepeda	Gerente General	15	Ecuatoriana
Gladys Villamar	Gerente de Comercialización	25	Ecuatoriana
Carlos García	Gerente de Operaciones y Tecnología	10	Ecuatoriana

Otros elementos económicos y de plazos de duración que deben de tomarse en cuenta para constituir la empresa se detallan a continuación:

Tabla No. 38.- Constitución de Compañías: tiempo de tramitación y costos de constitución*.

Trámite	Tiempo de Tramitación **	Costos *** en US\$	
		Oficial	Privado
a) Aprobación de Constitución	10 minutos	0,00	448,00
b) Publicación de Extracto	2 días	0,00	70,00
c) Certificación Municipal	4 horas	0,00	0,00
d) Afiliación a la Cámara de Comercio	1 hora	0,00	50,00
e) Registro Mercantil	1 día	67,20	0,00
f) Notaria: anotación marginal	1 día	0,00	11,20
g) S.R.I., obtención del RUC	2 días	0,00	0,00
h) Inscripción en el Registro Societario	2 días	0,00	0,00
Total Aproximado	9 días	67,20	579,20

* Proceso de carácter general. En el caso de inversión extranjera se requiere permiso del MICIP, previo el pago de US\$ 5,00. Para industrias en Turismo, Transportes, Seguridad, se debe presentar un informe previo de ministerios, municipios o entidades específicas con competencia en el respectivo sector. La constitución de sociedades anónimas requiere la designación de administradores en Junta General de Accionistas y su inscripción en el Registro Mercantil.

** Los tiempos de tramitación aquí registrados se refieren al servicio de "Ventanilla Única Empresarial", en la Superintendencia de Compañías.

*** Los valores incluyen IVA (impuesto al valor agregado). Tarifa actual: 12%.

Tabla No. 39.- Costos Ambientales.

Ministerio del Ambiente (1)	Costo
- Licencia	0,1% sobre valor del proyecto
- Certificado de aprobación	\$ 26,00 + 10% del costo de estudios
Trámite total: 30 a 90 días	

(1) Previa presentación de estudios de impacto ambiental y plan de manejo ambiental. Vigente para proyectos de desarrollo, mineros e hidrocarburíferos.

9.2.3. Implicaciones tributarias, comerciales y laborales asociadas

Las especificadas en la Ley de Compañías, Código Tributario y Código de Trabajo vigentes a la fecha actual de presentación de éste documento, aplicables a las compañías anónimas de capital abierto.

9.2.4. Normas y procedimientos sobre la comercialización de productos

Para la comercialización de todos los productos ofrecidos por EFC se aplicarán todos los procedimientos establecidos en las Normas Internacionales ISO 9000, ISO 14000 e ISO 22000 vigentes a la presentación de este documento. Es de especial interés ahondar en las establecidas por la Norma ISO 22000 orientada a los Sistemas de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos, la cual establece claramente los procedimientos mejor garantizados para la distribución de productos alimenticios en las cadenas de supermercados y toda su cadena de logística.

9.2.5. Leyes especiales a su actividad económica

No aplican leyes especiales salvo las ya tratadas anteriormente o las que se adapten según las ordenanzas municipales y predios industriales, comerciales y urbanos de Guayaquil, ciudad en donde iniciará sus operaciones EFC. A este efecto también es necesario considerar las estipuladas en la Ley de Control de Estupefacientes y Bebidas Alcohólicas.

9.3. Aspectos de legislación urbana

Para efectos de la ubicación física de EFC es necesario considerar lo dispuesto en la Codificación de la Ley Orgánica de Régimen Municipal en lo que se respecta al Título IV del Planeamiento Físico y Urbanístico y de las Obras Públicas y en particular los Arts. 214 y 215 de dicha ley en donde se establecen claramente los lineamientos a considerar para ocupación de los suelos, condiciones de seguridad, materiales, condiciones sanitarias y otras de naturaleza similar, que deben de considerarse al momento de elegir la zona comercial en donde tendrá sus operaciones EFC.

9.3.1. Reglamentación urbana para el funcionamiento del negocio

Salvo las establecidas en la Ley Orgánica de Régimen Municipal, tratadas en el literal anterior, no existen impedimentos legales que obstaculicen la implementación de una industria de distribución de productos de consumo.

9.3.2. Trámites y permisos antes los organismos de gobierno

Dependiendo de la naturaleza del producto que comercialice EFC, se exigirá al proveedor los respectivos certificados de calidad INEN para poder comercializar sus productos.

9.3.3. Manejos legales de materias primas o productos terminados

No aplican las leyes referentes al manejo de materias primas ya que los productos a comercializar son productos terminados. Es importante considerar las ordenanzas establecidas para el uso de envases reciclables y empaquetamientos con material nocivo al ambiente externo o la capa de ozono. Se exigirá a los proveedores las respectivas recomendaciones para su tratamiento público y

consideraremos un trato preferencial a aquellas instituciones que tengan una fuerte campaña de Green Marketing para sus productos.

9.3.4. Régimen de importación y exportación

Para el inicio de las operaciones de EFC no se consideran las implicaciones legales que la Ley Orgánica de Aduanas podrían generar, pero solo se consideran en el caso de que sea necesaria la importación de la maquinaria y equipos que se necesitan en la propia operación del negocio y que afecten el canon de aranceles que la compañía tendría que pagar en caso de importarlas del exterior. Una consideración especial podrá verse cuando EFC se oriente al mercado exterior y decida importar mercaderías para comercializarlas en el país.

9.4. Aspectos Ambientales

9.4.1. Impacto al ambiente

El impacto al ambiente será mínimo en cuanto consideremos la aplicación de las Normas de Calidad de Bienes y Servicios (ISO 9000), las de Gestión Ambiental (ISO 14000) y las de Gestión para la Inocuidad de los Alimentos (ISO 22000), que regulan un correcto funcionamiento y operatividad de la gestión de almacenamiento, distribución y comercialización de productos.

Para aplicar correctamente estas normas, es necesario conocer, entre otros, los parámetros de certificación en el sector agroalimentario. Aplicaremos dos mecanismos de certificaciones en alimentos:

- BRC/IOP (British Retail Consortium), orientada a empresas suministradoras de envases y embalajes para uso en alimentos. Ambas incluyen normativas para sistemas de gestión de calidad, infraestructura, control de productos, control de procesos, rol del personal, entre otras.
- IFS (Internacional Standard for Auditing Food Suppliers), incluye normativas para los sistemas de gestión de calidad, responsabilidad de la dirección, gestión de recursos, procesos productivos, medición, entre otras.

Exigiremos adicionalmente las marcas "T de Trazabilidad" que norma esta última certificación, ya que es la metodología de procesamiento e identificación de los productos que debe aplicarse en todas las etapas de producción, transformación y distribución de los mismos. Se aplica a alimentos y animales destinados a la producción de alimentos y cualquier otra sustancia destinada a ser incorporada a un alimento. La certificación permite identificar al producto con la marca T.

9.4.2. Normas de aplicación en procedimientos operativos

ISO 9001

Para la aplicación de los procesos adoptaremos las normas ISO 9001 las cuales están basadas en la gestión de los procesos, las mismas que hacen referencia al cumplimiento de los requisitos legales y reglamentarios. Incluye aspectos de control de procesos y del producto y van hacia la mejora de los mismos. Su objetivo principal es la satisfacción del cliente y su ámbito es internacional.

Vamos de igual manera a considerar los resultados obtenidos de los Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC) para la contratación de los proveedores, exámenes que están dirigidos a todos los sectores de la industria alimenticia, especialmente aquellos que deseen certificar ante sus clientes o consumidores la salubridad de sus productos: mataderos, salas de despiece, restaurantes, etc. La certificación permite aumentar la confianza de los clientes y consumidores, respecto del cumplimiento de los requisitos legales y de la Seguridad Alimenticia.

ISO 22000

Especial interés para la implementación de este proyecto tendrán las normas de operación estipuladas en la recientemente lanzada ISO 22000, las cuales fueron concebidas por la Asociación Danesa de Normas (DS) a principios del 2001, con la idea de armonizar las normas nacionales de tratamientos de alimentos de consumo en un país, pero a nivel internacional. Desde Septiembre 2005, pasó a ser parte fundamental de los procesos de distribución alimenticia con importantes fortalecimientos en su cadena de abastecimiento y en materia de seguridad. Su objetivo es demostrar la capacidad para controlarlos riesgos para la seguridad alimenticia a través de:

- Cumplir los requisitos establecidos por la legislación vigente.
- Incrementar la satisfacción del cliente al poseer un sistema eficaz de control de riesgos para la seguridad alimenticia.
- Armonización del conjunto de normas a las que actualmente están haciendo frente los fabricantes y suministradores de productos alimenticios, evitando costos innecesarios y duplicación de esfuerzos.

La norma ISO 22000 puede aplicarse a todo tipo de organizaciones dentro de la cadena de suministros alimenticia, desde:

- Fabricantes de piensos y forrajes
- Productores primarios hasta Minoristas
- Establecimientos de Distribución
- Fabricantes de productos alimenticios
- Transportistas
- Almaceneros y subcontratistas
- Suministros: fabricantes de equipos, embalajes, productos de limpieza, aditivos e ingredientes.



hasta:

- Fabricantes de alimento balanceado
- Productores secundarios
- Almacenadores
- Procesadores
- Transportistas
- Supermercados
- Hipermercados
- Restaurantes
- Catering, entre otros

Entre los beneficios para los usuarios, que EFC pretende alcanzar al aplicar la norma se incluyen:

- Comunicación organizada y selectiva entre los socios comerciales.
- Mejora de la documentación.
- Control de los riesgos para la seguridad alimentaria más eficaz y dinámico.
- Gestión sistemática de los programas de requisitos previos.

En cuanto a contenidos, la norma ISO 22000 incluye además tres componentes que EFC analizará:

- El formato de la norma es idéntico al formato de las normas ISO 9001 e ISO 14001, de manera que la hace apropiada para el desarrollo de un Sistema de Gestión Integrado basado en el análisis de riesgos.
- La ventaja más importante de ISO 22000, es que se puede usar en toda la cadena de suministro de alimentos. Además es aceptada a nivel internacional y cubre casi todos los requerimientos de las normas que aplican a los distribuidores.
- La diferencia más significativa con respecto a las normas como BRC e IFS, es que ISO 22000 no tiene una lista detallada de requerimientos para las buenas prácticas, aunque la norma hace referencia a los códigos de prácticas existentes.

9.4.3. Mecanismos de higiene y seguridad industrial

EFC tiene como plan de construcción los siguientes lineamientos relacionados con la higiene, seguridad industrial y programas de mantenimiento:

- El trazo, diseño y construcción de edificios y facilidades, incluido área de trabajo, facilidades para los empleados y servicios asociados.
- Suministros de aire, agua, energía, y otros servicios.
- Equipos incluyendo su mantenimiento preventivo, diseño sanitario y accesibilidad para el mantenimiento y limpieza de cada unidad.
- Servicios de apoyo.
- Programa Pre-requisito Operacional PRP(s).
- Higiene de personal.
- Limpieza y Saneamiento.
- Control de plagas.
- Medidas de prevención de la contaminación cruzada.
- Procedimientos de empaque.
- Gestión y control de suministros: Materias primas, ingredientes, aditivos, agua, aire vapor y hielo, disposición final de desechos, transporte y almacenamiento.



9.5. Aspectos Sociales

9.5.1. Impacto de la empresa en el ámbito social

Asumir una posición de indiferencia ante los crecientes problemas que están afectando a la humanidad (contaminación ambiental, violencia, desorden social, pérdida de principios y valores, aumento de los estados depresivos, deslegitimación del orden establecido y más), será para el mundo entero la peor catástrofe vivida. Son las organizaciones empresariales, los profesionales, el

estado y las entidades educativas las que deben asumir una posición de liderazgo para combatir estos flagelos. Por lo tanto, es importante aclarar que los problemas por la inadecuada responsabilidad social no es causa generada por una sola fuente, es decir, por la empresa, todos los estamentos de un estado son igualmente responsables de sus males: los sistemas de corrupción; la poca preocupación e importancia concedida en el tema por parte de entidades educativas; la ignorancia misma o falta de conocimiento sobre el tema por parte de empresarios y actores del sector productivo y comercial; el bajo escrúpulo de muchos empresarios y personas que conociendo el tema y sus consecuencias, actúan de forma irresponsable.

En palabras sencillas, todos los estamentos que hacen parte del estado, gobierno y sus políticas, colegios y universidades, empresas, empleados, padres de familia, medios informativos y demás que inciden en patrones de comportamiento y en la cultura, son igualmente responsables en los daños ocasionados, bien por acciones directas o por omisión. Sin embargo, por afectados que estemos en nuestro país, es hora de replantear la responsabilidad social de la empresa en todas sus dimensiones, pues de no hacerlo, para ella misma y para toda la sociedad, será tomar palco para ser testigos de nuestro propio entierro.

Ante esta situación, el objetivo de EFC es asumir un liderazgo con una posición ética, moral y de responsabilidad que no permita seguir construyendo un nefasto y fatídico futuro.

Concientes estamos que el tema de la responsabilidad social en las empresas, aún no ha sido asimilado con la suficiente seriedad que merece, pues su filosofía y la forma en que se ha venido tratando, tienden a ir en contradicción con los intereses empresariales, los cuales son sin discusión alguna, producir ganancias, o lo que se interpreta como aceptar que la actividad empresarial sea un ejercicio rentable; también es más cierto que está bajo la responsabilidad de todos los empresarios, y de los que queremos serlo, asumir un rol más ético y justo socialmente, que responda al interés colectivo y de la gran mayoría en la sociedad.

9.5.2. Opinión de la comunidad

Existen empresas en el país que presentan la responsabilidad social bajo componentes de formación positiva en su comunidad laboral y de impacto en las otras comunidades a través de obras sociales. EFC al ser una empresa de servicio, aplicará políticas que tendrán en consideración aspectos que son vitales para la sana convivencia y para el beneficio de nuestras sociedades, tanto en el ámbito interno como externo.

9.5.3. Valor agregado que se ofrece a la comunidad

La responsabilidad social de las empresas es una combinación de aspectos legales, éticos, morales y ambientales, además de ser una decisión voluntaria, no impuesta, aunque exista cierta normatividad frente al tema. Orientar los esfuerzos de la empresa solamente a producir resultados basados en las teorías de producir y vender más con el mínimo costo sin importar el impacto social, es a lo largo del tiempo, el peor negocio del sector productivo que busca la rentabilidad. La estrategia actual y sus esperados beneficios, con dicha posición, puede ser mañana el motivo de su fracaso.

Es por esto que para EFC, la responsabilidad social será considerada tanto en el ámbito interno como externo:

- Ámbito Interno.- estarán orientados a los colaboradores de EFC y/o a su equipo de trabajo, sus asociados y accionistas.
- Ámbito Externo.- estarán orientados a clientes, proveedores, familias de los trabajadores, la vecindad y el entorno social, sin dejar de considerar el medio ambiente. Cumpliendo con nuestro principal objetivo que es lograr mayor competitividad y productividad a corto y mediano plazo.

9.5.4. Valor agregado que demanda la empresa

Como se manifiesta anteriormente, el valor agregado que demanda la empresa está en ser lo suficientemente productivo y competitivo para cumplir con nuestra responsabilidad dentro del aspecto social.

Por esto, la productividad para EFC se basará en la capacidad de producir nuevos servicios, con una amplia gama de productos a un menor costo y con una excelente calidad, lo que permitirá a la empresa el posicionamiento de su marca, mantenerse y crecer en los mercados a los que pertenece, logrando así ser mucho más competitivos. Productividad y competitividad serán entonces la razón que llevará a EFC a tomar decisiones gerenciales bajo una valoración del costo beneficio, la inversión realizada y las utilidades generadas.

CAPITULO 10

ANÁLISIS TECNOLÓGICO

10.1. Introducción

En los supermercados a domicilio que utilizan herramientas de virtualización es de trascendental importancia un buen análisis de la infraestructura tecnológica, ya que es este segmento el punto de partida del control de la cadena de valor en el negocio de la venta al detalle (no importa si es virtual o tradicional). Cuatro son los enfoques (o arquitecturas) tecnológicos que Ecuador Food Company (EFC) considera para la implementación de su infraestructura informática:

- El primero, el Contact Center fue tratado en su contexto general y aplicativo funcional en los Capítulos No. 1 y 6 y ampliado en el Anexo No. 1.
- El segundo enfoque, el Customer Relationship Management (C.R.M.) fue tratado solo desde el contexto del negocio en el Capítulo No. 1 y ampliado bajo ese mismo aspecto en el Anexo No. 2; sin embargo es importante complementar aquí la idea de su campo de acción analizándolo desde un punto de vista integrado tanto con el Contact Center como con las herramientas tecnológicas que lo componen.
- El tercero, el Comercio Electrónico también introducido en el capítulo 1, pero que requiere un análisis especial por su impacto futuro, incluye la implementación del sitio web en la Internet (Portal Transaccional de EFC) con las aplicaciones de cara al cliente o también llamadas Front-Office, en las cuales el negocio de e-commerce se apoyará en gran medida, para presentar, comercializar, seleccionar y pagar los productos que adquirirá el cliente.
- El cuarto y último enfoque tecnológico está basado en la infraestructura tecnológica instalada en el establecimiento, el cual incluye las herramientas de hardware y software para soportar la logística de suministro, distribución y ventas, infraestructura mejor conocida como el Back Office de los Sistemas de Administración del Negocios al Detalle (R.M.S.).

El siguiente es un análisis de los tres últimos enfoques y cómo ellos ayudarán a garantizar los resultados esperados de esta inversión.

10.2. C.R.M.: Aspectos tecnológicos que apoyan el negocio

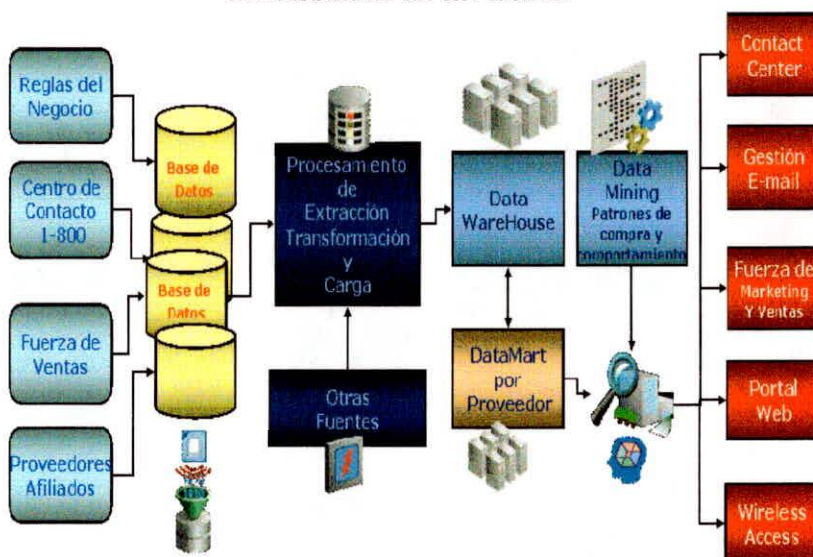
Las tecnologías de información y de telecomunicaciones facilitan la relación empresa-cliente, que desarrollen relaciones en-sociedad con ellos y diseñen a gran velocidad propuestas de valor superiores. Estas tecnologías permiten combinar el contacto personalizado y el servicio individualizado con las eficiencias de la comercialización a una enorme base de clientes, a costos cada vez más bajos. Hoy, los clientes, al comprar productos y contratar servicios, otorgan permiso para recibir información personalizada sobre productos, entregas, servicios, promociones e información adicional valiosa para ellos.

Las empresas proveedoras de aplicaciones de C.R.M. (hardware y/o software) habilitan, para soportar estos procesos, una administración de relaciones con clientes efectiva, siempre y cuando la organización tenga el liderazgo, la estrategia y la cultura apropiada. Sólo de esta manera es posible que dichas aplicaciones se utilicen como deben y cumplan su único objetivo: funcionar como una herramienta crítica que permita accionar los procesos de entrega y comunicación al cliente, requeridos para convertir la estrategia del negocio en los resultados esperados.

Customer Relationship Management (C.R.M.) es un término muy amplio que engloba aquellas actividades/soluciones que permiten a la empresa mejorar el servicio al cliente.

Las soluciones tecnológicas C.R.M. a menudo se relacionan estrechamente con las soluciones e-business, lo que permite a la empresa, mediante una visión única e integrada de todos los puntos de interacción empresa-cliente, personalizar el trato a cada cliente específico dotándola de la capacidad de adaptar el producto/servicio ofrecido a las necesidades de cada cliente, multiplicando así la calidad del servicio ofrecido y aumentando el grado de satisfacción.

Gráfico No. 33.- Componentes funcionales y tecnológicos en un C.R.M.



La estructura tecnológica de los C.R.M.'s está compuesta por tres componentes totalmente diferenciados por los objetivos que cada uno persigue:

1. C.R.M. Operacional

Responsable de la gestión de automatización de las diferentes funciones de ventas (S.F.A.), marketing y servicio al cliente (E.M.A.) y de su integración con los sistemas existentes. Herramientas de este componente son las orientadas a la gestión de la oficina móvil, los servicios de campo como GPS, toma de pedidos on-line en el cliente y administración de las variables de marketing y ventas que se integran a los ERP's, SCM's y otros sistemas relacionados que se consideran destinos de los datos que este componente procesa.

2. C.R.M. Analítico

Herramienta para la explotación y análisis de la información sobre el cliente. Incluye toda la tecnología asociada a los almacenes de datos (Data Warehouse) y minería de datos (Data Mining), los DataMarts y las herramientas de análisis de datos. Adicionalmente incluye el Business Intelligence, el cual detecta patrones de comportamiento y permite realizar acciones

comerciales diferenciadas. En este componente se presenta una altísima integración con las bases de datos y ERP's al ser estas fuentes de la información con que trabaja el C.R.M. Operacional.

3. C.R.M. Colaborativo

Gestiona los diferentes canales de relación con los clientes (FRONT OFFICE) en el que se incluyen las típicas aplicaciones de Contact Centers tales como manejo de voz, mensajería (e-mailing), el software de control de llamadas, el portal transaccional web, los salones de chat y conferencia web, los servicios wireless móviles, los faxes, cartas y finalmente la interacción directa con el cliente para atención personalizada.

Dentro de esta estructura, existen servicios que abarcan todas las posibles necesidades de las empresas, de cualquier tamaño, tanto modularizados como a medida, y que se enmarcan en todas las fases del proceso lógico de negocio: desde la fase inicial de consultoría para definir la visión y estrategia C.R.M., hasta el desarrollo a medida de una solución específica, pasando por la implantación de soluciones/paquetes existentes en el mercado, así como la inclusión de nuevos canales de acceso, integración con soluciones existentes de otros procesos de negocio, revisión y auditoría de soluciones implantadas, etc.

Este tipo de servicios tecnológicos interactúa con diferentes áreas de negocio de una empresa, siendo las más habituales:

- a) Los departamentos de marketing.- segmentación de clientes, gestión de campañas, venta cruzada, fidelización, etc.
- b) El área comercial.- automatización de la fuerza de ventas, administración comercial, etc.; y
- c) El área de atención al cliente.- con los "Help Disks", los Contact Centers, el soporte web, etc.

Una lista, no exhaustiva, de servicios ofrecidos (entre ellos los tecnológicos) por una solución C.R.M. podría ser:

- Definición de la estrategia C.R.M.
- Diagnóstico de la visión C.R.M. en una empresa.
- Análisis de necesidades y carencias.
- Definición de prioridades.
- Análisis de estrategias de éxito en el sector.
- Análisis de los puntos de interacción empresa-cliente.
- Plan director C.R.M.
- Análisis de los procesos de negocio y de los sistemas de información.
- Dimensionamiento de proyectos y esfuerzos.
- Diseño de la integración con los procesos y herramientas actuales.
- Diseño e implantación a medida.
- Diseño, análisis, desarrollo y puesta en marcha de una solución completa, o de cualquiera de los subsegmentos necesarios a la medida de las necesidades del cliente.

- Diseño e implantación de un sistema de automatización de la fuerza de ventas.
- Diseño, análisis y puesta en marcha de procedimientos y métricas.
- Gestión de oportunidades de negocio.
- Diseño de métodos de integración con otros procesos de negocio en la empresa.
- Diseño e implantación de un 'Call Center'.
- Diseño y puesta en marcha de todas las funcionalidades de un Call Center.
- Gestión de ACDs, VRU, Integración CTI.
- Diseño de las reglas de negocio.
- Diseño e implantación de un Centro de Contacto, incluyendo todo tipo de canales de acceso, telefonía, fax, correo electrónico, acceso a través de la Web, 'chat', etc.
- Integración de diferentes soluciones CTI: con los más importantes proveedores de soluciones ACD y software de integración telefónica CTI.
- Integración de portales de voz.
- Diseño e implantación de campañas.
- Diseño y puesta en marcha de campañas de marketing.
- Diseño de procesos de extracción y segmentación de clientes.
- Integración de los principales paquetes del mercado.
- Análisis y recomendaciones sobre soluciones implantadas.
- Estudio de las mejoras operativas y funcionales a incluir en un sistema ya existente.
- Impacto de nuevos canales de acceso, web portals, chat, web collaboration, etc.
- Estudio comparativo sobre la idoneidad de las diferentes soluciones paquetizadas del mercado.
- Como tarea específica, comúnmente integrado en proyectos de mayor alcance, comparación sobre la idoneidad de la adecuación a las necesidades concretas y los procesos de negocio de la empresa.

Todos estos servicios son ofrecidos a través de fabricantes de soluciones como SIEBEL, PEOPLESOFT, RELAVIS, CLARIFY, SALESLOGYX, ALTITUDE SOFTWARE, SPSS-CLEMENTINE, ORACLE+PEOPLESOFT, E.PIPHANY, SAP, etc.

10.3. Front-Office: Pagina web y portal transaccional.

Internet y sus tecnologías han llegado al punto de ser consideradas como serias habilitadoras de procesos de negocios, tanto para efectuar mejoramientos de productividad, como en el establecimiento de nuevos puntos de contacto con los clientes. Adicionalmente, la penetración de Internet en las empresas y los hogares permite determinar que se tiene masa crítica para ofrecer productos y servicios a través de la Red, y obtener un volumen de negocios que haga interesante el esfuerzo; puede que no nos hagamos ricos en el proceso, pero permite iniciar el proceso de un nuevo canal de ventas para cualquier empresa. Sin embargo, es indispensable saber montar los supermercados virtuales, que de virtuales solo tienen algunos aspectos y que requieren el establecimiento de recursos humanos, logísticos y por supuesto, los altamente tecnológicos.

Cuando el un supermercado a domicilio implementa como estrategia su portal transaccional atendiendo a través de su sitio web, se convierte de hecho en una **empresa.com**, en donde los procesos normales que se requieren para efectuar una venta a través de Internet, se enmarcan en componentes tales como:

- Presentación del Producto/Servicio
- Asistencia en la decisión de compra
- Manejo del carrito de compras
- Facturación
- Pago/Recaudo y
- Despacho/Entrega del producto/servicio

Indicaremos los alcances de cada uno de estos procesos en el Anexo No. 9 el cual detalla las estrategias que deben seguirse, de tal manera que EFC garantice su efectividad, sin perder de vista que colocar un proceso en la Internet, implica además de trasladarlo a la Red, utilizar las herramientas que este esquema nos presenta, para hacer que el proceso sea efectivo. Esta efectividad se mide de una forma muy sencilla: cantidad de dinero recaudado a través del supermercado o ventas generadas por el supermercado.

Pero de igual manera tenemos muy claro que la estrategia de creación de una empresa.com requiere de ciertas consideraciones que son necesarias incluir en este documento y que son tratadas en el Anexo No. 10 del mismo.

10.4. Back-Office: Sistemas de Administración de Ventas al Detalle (Retail Management Systems – R.M.S.)

Los Retail Management Systems (R.M.S.) o Sistemas de Administración del Comercio al Detalle, pueden ser inicialmente definidos como aquellos sistemas que manejan e integran los servicios que tiene una empresa para facilitar el manejo de información de sus ventas al detalle. Esta anterior definición es incompleta si consideramos que el negocio del retail, no solo comprende “las ventas” sino además toda la cadena hacia atrás y hacia delante de aquellas, componentes también llamados Back-Office (para la distribución y manejo de la logística previa a la venta) y Front-Office (para la venta, su análisis y el registro del comportamiento posterior a ella). Dependiendo de la naturaleza del negocio y en el nivel de la cadena de valor en que se encuentre, existen soluciones comerciales acordes a cada una de ellas.

10.4.1. Alcance y criterios de evaluación para adquirirlos

Para adquirir un RMS, EFC tomará en cuenta los siguientes criterios de evaluación:

- **Alta disponibilidad de información:** Merece la mayor prioridad ya que el sistema no debe tener virtualmente ningún tiempo muerto. Las actualizaciones al programa se deben hacer automática y regularmente.
- **Personalización:** un RMS debe poder engranar el sistema según las necesidades del negocio. Los sistemas genéricos (baratos) no proporcionan la eficacia operacional que se podría alcanzar

con un sistema modificado para requisitos particulares.

- **De uso fácil y entrenamiento:** Debe ser fácil de utilizar y contar con entrenamiento simple a los empleados para asegurar la explotación de las ventajas completas del programa.
- **Información centralizada y en tiempo real:** Centralizado, exactitud de los aumentos de información, eficacia y sensibilidad en tiempo real permitiendo que la información digna de confianza sea alcanzada de cada localización.
- **Seguridad:** Debe tener seguridad estricta, permitiendo el acceso a usuarios autorizados, y protegiéndolo contra extraños, competidores y hackers.
- **Adaptabilidad y la expansibilidad:** El sistema debe poder manejar fácilmente la adición de nuevas soluciones y tecnologías en todas sus locaciones.
- **Reputación:** Lo mejor es elegir un RMS de una compañía que tenga una reputación de muchos años, creíble en la industria.
- **Accesabilidad:** el sistema debe poseer interfaces de acceso rápidas y flexibles al propio sistema así como a bancos y proveedores para obtener créditos inmediatos
- **Transaccionalidad:** el sistema debe manejar adecuadamente la alta transaccionalidad que se opera en el retail, de tal forma que permita una actualización oportuna y ágil de promociones, precios, características de productos y proveedores, más allá de la venta per sé.

El Anexo No. 11 contiene una breve explicación de los componentes del Back Office para un R.M.S. que son considerados para la implementación en EFC.

10.5. Beneficios al usar el portal transaccional y los R.M.S.

El uso adicional a las arquitecturas de Contact Center y el C.R.M., permitirá a EFC la consecución de los siguientes beneficios directos:

- Evaluación de los resultados de los canales.
- Control de todas las actividades de la cadena de valor.
- Fácil adaptación a las herramientas.
- Los requisitos de hardware son moderados.
- Eliminación de múltiples entradas de datos.
- Eliminación del seguimiento manual del inventario.
- Reducción de costos de funcionamiento y operación.
- Mejor servicio a los clientes.
- Obtención de una mejor base de clientes.
- Oferta de productos con mejores esquemas de precios, promociones y presentaciones.
- Incremento de la efectividad en la comunicación.
- Mantenimiento de mejores controles de los retornos de promociones y descuentos.
- Establecimiento de las canastas de compras de clientes y patrones en ellas.
- Visualización de los resultados por temporadas y ciclos del negocio (para competir con eficacia).
- Facilidad para tomar decisiones de ampliación de almacenes y las posibilidades de comercio electrónico.
- Ampliación de las posibilidades de mantener el negocio a través del tiempo (nuevas

generaciones).

- El cliente puede realizar sus compras más rápido mejorando su experiencia en este proceso.
- Mejor seguimiento a la productividad de los empleados.
- Mejor control de las cuotas de ventas y el cumplimiento de objetivos.
- Facilidad para realizar comparaciones de productos y tiendas.
- Se evidencian patrones de compra ocultos que se pueden explotar.

10.6. Costos de Implementación

Al costo de toda esta infraestructura de software aplicativo, se deben añadir los costos de implementación del software base (sistemas operativos, bases de datos, software de servicio de aplicaciones y software de comunicaciones), el software de C.R.M., el de Gestión en el Contact Center (que puede venir integrado en el C.R.M.) y los costos del hardware.

Un componente de costos de asesoría en la implementación de estas tecnologías debe incluirse (aunque se considera opcional), recomendación muy común de los proveedores ya que normalmente basan los éxitos de la herramienta en tomar lo mejor y más indicado de experiencias anteriores en donde se ha aplicado una metodología probada. Para aplicar correctamente esta asesoría normalmente recomiendan elaborar, en conjunto con el proveedor y el cliente, un "Plan Estratégico de Implementación Tecnológica aplicada al Negocio", con el objetivo de garantizar los mejores resultados al adquirir e instalar estas herramientas.



La tabla siguiente incluye los costos referenciales de todos los componentes tecnológicos hasta aquí tratados (incluidos el de asesoría estratégica) y servirá como referencia inicial para incluirlo como parte del costo por adquisición de tecnología que se indica en el capítulo de Análisis Económico.

Para el software base y hardware necesario, el costo dependerá del número de servidores, de la tecnología de redes implementada (física o wireless), del alcance proyectado en la venta virtual a través de Internet, del número de puntos de ventas, del número de usuarios e infraestructura de soporte tales como scanners, impresoras, módulos de acceso wireless y otros dispositivos utilizados en la logística de transporte e inventarios.

Los siguientes costos que pueden considerarse tecnológicos, no se incluyen en esta tabla y son tratados en la sección de análisis económico:

- Planta eléctrica de respaldo para contingencias.
- Unidades de Poder Universal (UPS) para protección eléctrica de los equipos.
- Personal de tecnología que se necesitarán para sostener esta infraestructura. Se considerará alternativas de outsourcing.
- Personal de logística alrededor y dentro del Front y Back Office.

La solución final tomada se basará en los resultados de la elaboración del "Plan Estratégico de

Implementación Tecnológica en EFC" (en caso de acceder a esta opción) y en particular a lo referente a la implementación de la solución de retail analizada en todo su conjunto: hardware + software base + software aplicativo + asesoría tecnológica.

Tabla No. 40.- Costos de implementación tecnológica.

ITEM	COMPONENTE DE SOFTWARE	CANTIDAD	PRECIO US\$	VALOR US\$
	Aplicación de Gestión de Clientes (CRM) ⁽¹⁾	1	25.000	25.000
	Aplicación de Retail (RMS) ⁽²⁾	1	60.000	60.000
	Aplicación de Internet ⁽³⁾	1	25.000	25.000
	Sistemas Operativos ⁽⁴⁾	2	2.500	5.000
	Bases de Datos ⁽⁵⁾	1	3.500	3.500
	Software de Comunicación y Mailing	1	3.000	3.000
	Software de Respaldo	1	2.000	2.000
	Configuración de la Intranet	1	2.000	2.000
	Configuración de la Extranet	1	3.000	3.000
	TOTAL COMPONENTE SOFTWARE			133.500
	COMPONENTE DE HARDWARE			
	Servidores de Bases *	2	4.000	8.000
	Servidores de Aplicaciones	2	3.000	6.000
	Puntos de Ventas – Contact Center ⁽⁶⁾	6	2.700	16.200
	Computadores Personales	5	1.400	7.000
	Scanners	4	700	2.800
	Impresoras	4	450	1.800
	Implementación de Redes	1	6.000	6.000
	Otro hardware a considerar	1	3.000	3.000
	TOTAL COMPONENTE HARDWARE			50.800
	ENLACE DE TELECOMUNICACIONES			
	Acceso a Internet ⁽⁷⁾	1	3.200	3.200
	COMPONENTE DE ASESORIA ⁽⁸⁾			
	Acompañamiento Plan Estratégico	1	30.000	30.000
	Asesoría Implementación del RMS y CRM	1	40.000	40.000
	TOTAL COMPONENTE DE ASESORIA			70.000
	TOTAL COMPONENTE TECNOLÓGICO			252.500

(1) Incluye los componentes del CRM y el software para el Contact Center.

(2) Incluye los componentes del Front y Back Office del RMS.

(3) Incluye el aplicativo de Internet y el portal en la web.

(4) Este componente puede ser obviado (\$0) si se decide implementar Linux.

(5) Incluye solo la compra del software de bases de datos

(6) Incluye 6 puntos de ventas y gestión con el cliente para la infraestructura del Contact Center.

(7) Incluyen los costos únicos de instalación del enlace de telecomunicaciones y acceso a Internet con alguna compañía proveedora de enlaces (Impsat, Interactive, etc) y el primer mes de servicio. Este valor se convertirá posteriormente en un costo fijo mensual. No se incluyen costos de hosting y otros servicios necesarios en un proceso transaccional en la web, los cuales se los considerarán como parte de los costos fijos de operaciones.

(8) Este componente es opcional pero se incluye en caso de ser una obligación contractual.

Adicionalmente se considerarán las evaluaciones particulares que se realicen a cada una de las herramientas pre-seleccionadas para la adquisición y compra del sistema, más allá de los costos de los mismos. Otros componentes tecnológicos que se incluyen en el Anexo No. 12 del presente informe, serán vistos con mayor profundidad y alcance dentro de los siguientes 12 meses posteriores a la aprobación de este plan de negocios.

10.7. Conclusiones

- EFC analizará el aspecto tecnológico de este proyecto bajo cuatro ópticas o arquitecturas tecnológicas:
 1. El Contact Center.
 2. La Administración de la Relación con el Cliente (C.R.M.).
 3. El Portal Transaccional (página web transaccional) utilizado para realizar e-commerce a través de Internet (front-office).
 4. El Sistema de Administración de Ventas al Detalle (R.M.S.) utilizado para operar el back office del negocio.
- Los aspectos del Contact Center y el C.R.M., que dependiendo de la tecnología escogida y la estrategia aplicada, pueden ser vistos desde una sola óptica: la gestión con el cliente, ya fueron tratados en los Capítulos No. 1 y 6 y los Anexos No. 1 y 2.
- Para el portal transaccional (pagina web) se consideran los siguientes aspectos comunes en las actividades de comercio electrónico:
 - ✓ Presentación del Producto/Servicio, que incluyen los aspectos de cómo se debe presentar el producto/servicio ante el cliente.
 - ✓ Asistencia en la decisión de compra, que le permite al cliente utilizar de manera intuitiva y eficaz la pagina web al realizar la actividad de compra. Esto incluye buscadores y elementos de prueba e imaging para apreciar de mejor manera el producto que va a adquirir.
 - ✓ Manejo del carrito de compras, involucra la asistencia que se le va a dar al momento de elegir o cancelar los productos o servicios que está escogiendo durante la actividad de compra.
 - ✓ Facturación, que le permite al cliente conocer detalladamente el desglose de los valores, tasas e impuestos que va a incurrir el cliente al comprar en el portal.
 - ✓ Pago/Recaudo, que le permite visualizar y elegir las opciones de pago que tendrá a su disposición al momento de realizar la compra.
 - ✓ Despacho/Entrega del producto/servicio, que es finalmente el proceso de monitoreo y consulta del estado de su compra desde el momento que termina el pago hasta la entrega del producto/servicio en el domicilio del cliente.
- Para evaluar adecuadamente la adquisición de la tecnología R.M.S. que maneja el back office, es necesario considerar los siguientes criterios:
 - ✓ Alta disponibilidad de información, que significa que el sistema no debe tener virtualmente ningún tiempo muerto.
 - ✓ Personalización, lo que implica la adaptabilidad del sistema al negocio que pretende EFC realizar.
 - ✓ De uso fácil y entrenamiento.
 - ✓ Información centralizada y en tiempo real.
 - ✓ Seguridad, aplicada a todos los sistemas e información. Esta será alcanzada con el eficiente

uso de seguridades en bases de datos, claves de acceso por tipos de usuarios y clientes y niveles de acceso por aplicativo, horarios y tipos de datos a acceder. A este nivel se tendrán todos los mecanismos para evitar fraudes e intervención de hackers e intrusos.

- ✓ Adaptabilidad y expansibilidad, que implica poder manejar fácilmente la adición de nuevas soluciones y tecnologías en todas sus locaciones.
 - ✓ Accesabilidad, ya que el sistema debe poseer interfaces de acceso rápidas y flexibles al propio sistema así como a bancos y proveedores para obtener créditos inmediatos.
 - ✓ Transaccionalidad, en vista de que el sistema debe manejar adecuadamente la alta transaccionalidad que se opera en el retail.
- Algunos de los beneficios que alcanzará EFC al usar estas cuatro arquitecturas tecnológicas se indican en los siguientes puntos:
 - ✓ Evaluación de los resultados de los canales.
 - ✓ Control de todas las actividades de la cadena de valor.
 - ✓ Eliminación de múltiples entradas de datos y del seguimiento manual del inventario.
 - ✓ Reducción de costos de funcionamiento y operación.
 - ✓ Mejor servicio a los clientes.
 - ✓ Incremento de la efectividad en la comunicación.
 - ✓ Mantenimiento de mejores controles de los retornos de promociones y descuentos.
 - ✓ Establecimiento de las canastas de compras y patrones en ellas.
 - ✓ Visualización de los resultados por temporadas y ciclos del negocio (para competir con eficacia).
 - ✓ Facilidad para tomar decisiones de ampliación en los almacenes y el comercio electrónico.
 - ✓ El cliente puede realizar sus compras más rápido mejorando su experiencia en este proceso.
 - ✓ Mejor seguimiento a la productividad de los empleados.
 - ✓ Mejor control de las cuotas de ventas y el cumplimiento de objetivos.
 - ✓ Facilidad para realizar comparaciones de productos y tiendas.
 - ✓ Se evidencian patrones de compra ocultos que se pueden explotar.
 - Finalmente los costos de implementación de la infraestructura tecnológica dependerán del alcance proyectado del negocio y del grado de automatización que se desee al momento de iniciar operaciones.

CAPITULO 11

ANÁLISIS ECONOMICO

11.1. Introducción

Para la viabilidad del proyecto es predominante realizar un análisis de las necesidades económicas que Ecuador Food Company (EFC) asumirá en las adquisiciones de los activos fijos. También es relevante determinar el capital de trabajo (determinado por los flujos de efectivos) que se necesitará para no incurrir en déficits monetarios en las operaciones y de esta forma evitar el atraso económico (no pago a tiempo de las obligaciones). La suma de todas estas necesidades genera la inversión inicial y se analizará la manera de cómo se financiará la misma (estructura de inversión).

Con los respectivos análisis económicos podemos realizar planes de contingencias para que la viabilidad del proyecto cubra con las expectativas de los grupos de interés.

11.2. Inversión en Activos Fijos y Capital de Trabajo.

EFC aprovechará la oportunidad que se está dando en adquirir un bien inmueble por medio de subastas realizadas por el Banco Central del Ecuador considerando para esta adquisición los siguientes parámetros de pagos:

Valor base del Edificio	US\$ 1' 200.000
<u>Entrada 10%</u>	120.000
<u>Tiempo de crédito</u>	12 años
<u>Tasa de Interés</u>	7 %
<u>Pagos Mensuales</u>	(\$ 12.291)

Considerando el valor de entrada por la adquisición del edificio (10% del valor base): US\$ 120.000, más los gastos pre-operativos que suman US\$ 791.117 y un capital de trabajo necesario para la operación de US\$ 167.592, suman a la inversión inicial un total de US\$ 1'175,412 (un millón setenta y cinco mil cuatrocientos doce dólares americanos), la cual es desglosada en la tabla no. 41. Dicha inversión inicial debe ser financiada por las diferentes categorías de accionistas de acuerdo a una posible distribución mostrada en la tabla no. 42.

Determinada la inversión inicial, se conformará el paquete accionario de la misma en donde de la tabla no. 40, podemos apreciar más detalladamente la estructura detallada y la conformación del paquete accionario con respecto a la inversión inicial.

De esta estructura de inversión, se aprecian dos grandes grupos de accionistas identificados como "**Fundadores**" y "**Otros Accionistas**". Estos últimos pueden estar conformados por varios tipos de

accionistas (personas) con diferentes porcentajes y tipos de participación en el paquete accionario.

Tabla No. 41.- Inversión Inicial y sus componentes.

Inversión Inicial		
	%	Valor
Abono al Edificio	10,21%	120.000
Gastos Preoperativo **	67,31%	791.117
Capital de trabajo	22,49%	264.295
		1.175.412

Gastos Preoperativo **		
	%	Valor
Adecuación Urbanización	6,81%	80.000
Paredes/Instalaciones	11,91%	140.000
Software/ hardware	20,42%	240.000
Sueldo Personal Ejecutivo	3,25%	38.250
Publicidad / varios	3,74%	44.000
Muebles y Enseres	5,67%	66.667
Gasto Estudio/Arquitecto	15,50%	182.200
		791.117

Tabla No. 42.- Estructura Accionaria.

Estructura de Inversión		
	%	Valor
Accionista Fundador	30,00%	352.624
Accionista (Otros)	70,00%	822.789
		1.175.412

Paquete Accionario			
	% Inversión (\$)	% Pqte Acciones	Valor
Accionista Fundador**	30,0%	30,0%	352.624
Accionista Know How	0,0%	21,0%	0
Accionista B	28,6%	20,0%	335.832
Accionista C	21,4%	15,0%	251.874
Accionista D	20,0%	14,0%	235.082
	100,0%	100%	1.175.412

** Los Inversionistas Fundadores aportan el 30% de la Inversión y los Accionistas "Know How" no invierten pero obtienen el 21% del paquete accionario, Cabe indicar que ambos tipos de accionistas pueden optar por relaciones y conformar el 51% del paquete accionario.

Los "Accionistas Fundadores" se componen de:

1. Los mentalizadores de este proyecto (creadores del modelo de negocios) que han ejecutado la idea motivados en invertir por los siguientes aspectos:
 - Por ser pioneros en aplicar un concepto de negocio nuevo y novedoso en la industria del comercio.
 - Por crear un negocio que ayude a mejorar la economía del país. (creando plaza de trabajo, dando oportunidades a la apertura de nuevas compañías)

- Por establecer un negocio altamente rentable y con buenos retornos a la inversión, superando las perspectivas del riesgo.
 - Porque las perspectivas de crecimiento luego de consolidarse son de largo plazo.
2. Los Accionistas "Know How", que se caracterizan por ser aquellas personas que pueden darle a la idea del negocio el conocimiento de la logística y operación del supermercado, pero tienen la opción de no aportar a la inversión inicial negociando el conocimiento de sus ideas (tradicionales adaptadas al nuevo esquema de negocio) hasta por el 21 % del paquete accionario.

Los accionistas fundadores están dispuestos a invertir hasta el 30% del valor de la inversión inicial del proyecto; esto no implica un tope máximo ya que en este aspecto tienen la potestad de incrementar su porcentaje de participación siempre y cuando tengan la capacidad económica para hacerlo. Y dado que es un proyecto que no perjudica al medio ambiente y permitido por las leyes ecuatorianas, los familiares de esta categoría de accionistas están de acuerdo con la ejecución de la idea de negocio.

Los "Otros Accionistas" compuesto por personas que estén interesadas en invertir en este negocio (socios capitalistas) que creen en la idea, desean aportar dependiendo del nivel económico al que pertenecen y que cumplen con los siguientes perfiles:

- Personas o empresas de reconocido prestigio y seriedad en los negocios y que posean un alto nivel de relación en estos ambientes, lo cual viabilizará la ejecución del proyecto.
- Estar dispuestos a asumir el riesgo, que se da en todo tipo de negocios.
- Personas o empresas con capacidad económica, la cual pueda aportar en el largo plazo.
- Personas o empresas que tengan un alto nivel de relación en el ambiente de los negocios, en el cual facilite la ejecución del proyecto.
- Personas o empresas que tengan un alto compromiso social.
- Personas o empresas visionarias que coincidan en los aspectos básicos de la idea del negocio y que crean firmemente en ella.
- Personas o empresas que coincidan con los Fundadores en que con estrategias bien definidas y diseñadas, con personal altamente preparado y motivado, con procesos de mejoramiento continuo y con una infraestructura tecnológica alineada a dichas estrategias, se tienen los medios que garantizarán la consecución y el éxito del negocio.

El mayor componente de la estructura de inversión inicial es el tecnológico, el cual la tabla no. 43 desglosa detalladamente los rubros que lo componen.

Adicionalmente exponemos en la tabla no. 44 un cronograma de gastos pre-operativos para los siguientes 12 meses desde la puesta en marcha del negocio, con el objetivo de tener presente los flujos de salida en estos meses críticos de estabilización.

EFC no manejará inventarios de producción (materia prima, productos en proceso y productos terminados) y todos los productos administrados serán recibidos como productos en consignación.

Tabla No. 43.- Inversión Tecnológica.

Componentes	Cant.	Precios	Valor total.
Software			
Aplicación de Ratail. (RMS)	1	35.000	35.000
Aplicación de Ratail. (CRM)	1	25.000	25.000
Aplicación de Internet	1	28.000	28.000
Sistemas Operativos	2	2.500	5.000
Bases de datos	1	4.000	4.000
Software de Comunicación y Mailing	1	3.000	3.000
Software de Respaldo	1	2.000	2.000
Configuración de la internet	1	2.000	2.000
Configuración de la extranet	1	3.000	3.000
Subtotal			107.000
Hardware			
Servidores de bases	2	4.000	8.000
Servidores de aplicaciones	2	3.000	6.000
Puntos de ventas	6	2.700	16.200
Computadores Personales	9	1.400	12.600
Scanners	5	700	3.500
Impresoras	6	750	4.500
Implementación de redes	1	6.000	6.000
Otro Hardware a considerar	1	3.000	3.000
Subtotal			59.800
Enalce de Telecomunicaciones			
Acceso a internet	1	3.200	3.200
Componente de asesoria			
Acompañamiento plan estratégico	1	30.000	30.000
Asesoría Implementación de RMS	1	40.000	40.000
Subtotal			70.000
Total Inversión en tecnología			240.000

Tabla No. 44.- Cronograma de Gastos Pre-Operativos.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	
Gastos de Inicio													
Estudio de mercado (Habitus)	0	0	4000	0	0	0	4000	0	0	0	0	0	0
Asesoría													
Revisión del business plan y estudios de mercado	0	0	0	0	0	0	0	0	6300	0	23000	9500	
Apoyo y definición de lay out (planos de arquitectura)	0	0	0	0	0	0	0	0	5500	0	20000	8500	
Apoyo en la venta del proyecto frente a futuros clientes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12400	0	0	
Apoyo en la selección y capacitación de personal (gerentes)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3000	0	0	
Traspaso de sistemas de información y gestión de las áreas													
Comercial	0	0	0	0	0	0	0	0	20000	20000	60000	33333	
Marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	10000	10000	30000	16667	
Operaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	10000	10000	30000	16667	
Administración y Finanzas	0	0	0	0	0	0	0	0	6000	6000	18000	10000	
Gastos de viaje, estadía y movilización	0	0	0	0	0	0	0	2000	2000	2000	2000	2000	
Gastos arquitectónicos	0	10000	10000	10000	10000	10000	0	0	0	0	0	0	
Lobby	0	0	0	0	0	0	0	0	5000	5000	0	0	
Legal	0	0	0	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000	0	
Total	0	10000	14000	12000	12000	12000	6000	4000	66800	70400	185000	96667	488.867
Costo de adecuación Urbanización													
Bordes y jardinería	0	20000	20000	20000	0	0	0	0	0	0	0	0	
Cerramiento y alambre de alta tensión	0	0	0	0	20000	0	0	0	0	0	0	0	
Costo de Paredes/Instalación eléctrica/Acondicionadores/Frigorífico													
Divisiones de paredes	0	20000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Instalación Eléctrica	0	0	0	20000	0	0	0	0	0	0	0	0	
Instalación de sistema Acondicionadores	0	0	0	0	0	20000	20000	20000	0	0	0	0	
Instalación de cuartos frigoríficos	0	0	0	0	0	0	0	0	40000	0	0	0	
Total	0	40000	20000	40000	20000	20000	20000	20000	40000	0	0	0	220.000
Sueldos y Gastos													
Gerente de ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2000	2000	2000	
Gerente de marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3000	3000	3000	
Gerente financiero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2000	2000	2000	
Gerente general	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3500	3500	3500	
Gerente de operaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500	1500	1500	
Asistentes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	750	750	750	
Gastos de marketing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25000	
Gastos generales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5000	5000	5000	
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2000	2000	
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	17750	19750	44750	82.250
Neto	0	50000	34000	52000	32000	32000	26000	24000	106800	88150	204750	141417	791.117

11.3. Composición del Presupuesto

Para la elaboración de los presupuestos de Ingresos y de Gastos, hemos tomado en consideración algunas variables iniciales, que afectarán en forma directa a dichos estados financieros, los cuales se detallan en un formato base en la tabla no. 45.

Tabla No. 45.- Variables del Presupuesto.

	Mes 1
a) Número de Familias	600
b) Frecuencia de Compras por Familia	2.5
c) Número de Veces de Compra = $Venta\ Total = (a*b)$	1,500
d) Promedio de compra por frecuencia (US\$)	50
e) Total en Ventas (US\$) = $(c*d)$	75,000
Ingresos por Comisión (% Ponderado = 10%)	7,500

Del total en ventas alcanzadas EFC comisionará el 10% como parte de su estrategia de negocio para generar sus ingresos operativos.

La elaboración de los presupuestos de ingresos permitirán el constante monitoreo y aplicación de las estrategias de comercialización, mercadeo y ventas de los productos y servicios y estimar la magnitud del crecimiento del negocio a medida que se vayan comparando estos con los reales, permitiendo de esa manera tomar las medidas correctivas conforme se vayan presentando las situaciones relacionadas. La elaboración del presupuesto de gastos permitirá estimar la magnitud de los mismos e implantar sistemas de controles operativos y financieros, que permitan alcanzar los objetivos trazados por la compañía.

Debido a la importancia del análisis detallado de cada rubro, se han elaborado los presupuestos en forma separada considerando los parámetros de la tabla no. 45.

11.3.1. Presupuesto de Ingresos

El tipo y concepto de negocio que EFC implantará se concibe a largo plazo el cual estimamos tomará un período de al menos 4 años para consolidarse; por este motivo las proyecciones financieras se las realiza a 10 años.

Partiendo de las variables del presupuesto y considerando el 10% de comisión por ventas (ingresos operativos) de la tabla no. 45, destacamos las siguientes premisas supuestas a lo largo de todo el análisis económico:

- **El número inicial de familias que comprarán en el primer mes es de 600.**
- **La frecuencia de compra mensual por familia es de 2,5 veces.**
- **Desde el inicio de operaciones se incrementará cada mes el número de familias que comprarán, hasta completar el número mensual óptimo esperado (de estabilización).**
- **En el mes 12 el número de familias será de 18,000 (valor referencial) y en el mes 15 el número de familias será de 20,000, fijándose este valor como el número óptimo de**

familias esperado para el negocio.

- A partir del segundo año el nivel de ventas se incrementará en un 5% anual

Las mismas que son utilizadas para definir las tablas no. 47 y 48:

Tabla No. 46.- Parámetros del presupuesto.

		2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016
Inflación		0,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Incremento real de precios		0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ingresos											
Ingresos	Incremento en venta (%)	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
	Numero de familia	20.000	21.000	22.050	23.153	24.310	25.526	26.802	28.142	29.549	31.027
	Frecuencia en compra	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
	Promedio de Compra(\$)	50,0	52,5	55,1	57,9	60,8	63,8	67,0	70,4	73,9	77,6
	Comisión en Ventas (Ingresos)	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
	Precio m2 bodegaje	10,0	10,5	11,0	11,6	12,2	12,8	13,4	14,1	14,8	15,5
	Precio m2 frigorifico	12,0	12,6	13,2	13,9	14,6	15,3	16,1	16,9	17,7	18,6
	Precio m2 área Carniceria	10,0	10,5	11,0	11,6	12,2	12,8	13,4	14,1	14,8	15,5
	Precio m2 área pescadria	10,0	10,5	11,0	11,6	12,2	12,8	13,4	14,1	14,8	15,5
	Alicouta Adm. Operativo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Política de Pago										
	Contado	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
	30 días	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
	60 días	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	90 días	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	Política de cobro										
	Contado	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
	30 días	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%	40%
	60 días	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	90 días	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Condiciones transporte											
Operativo	Transporte Planificado	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
	Transporte No Planificado	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
	Costo promedio por transporte	1,50	1,58	1,65	1,74	1,82	1,91	2,01	2,11	2,22	2,33
Financiamiento edificio											
Operativo	Monto	1.200.000									
	Tiempo (años)	12									
	Tasa (%)	9,0%									
	Forma de pago	m									
Estructura de Inversión											
Inversión	Accionistas Fundadores	30%									
	Accionistas Otros	70%									
Concesión Proveedor											
Otros Ingresos	Concesión (Alicuota)										
	Precio de Concesión (por Proveedor)	4.500									
	Entrada %	20%									
	Financiamiento Meses	36									
Asumir Costo e Ingresos											
Otros Ingresos	Transporte										
	Asume costo de Transporte Si / No	n									
	Ingresos										
	Ingresos por alquiler bodega/frig	s									
	Ingresos por Concesión Prov.	s									
Incremento Gastos Operativos											
Gastos	Sueldos y Salarios	0,0%									
	Marketing y Publicidad	0,0%									
	Generales	0,0%									
	Alimentación	0,0%									

Tabla No. 47.- Ventas Mensuales Año 1.

	Año 1											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
a) Numero Familia	600	1.000	2.000	3.000	5.000	7.000	9.000	11.000	13.000	15.000	17.000	18.000
b) Frecuencia de Compra	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
c = (a * b) Venta total # veces	1.500	2.500	5.000	7.500	12.500	17.500	22.500	27.500	32.500	37.500	42.500	45.000
d) Promedio compra (\$) por frecuencia	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	100
e = (c * d) Total Ventas (\$)	75.000	125.000	250.000	375.000	625.000	875.000	1.125.000	1.375.000	1.625.000	1.875.000	2.125.000	4.500.000
Ingresos (Comisiones % Ponderado)	10%	7.500	12.500	25.000	37.500	62.500	87.500	112.500	137.500	162.500	187.500	450.000

Tabla No. 48.- Ventas Anuales (Desde Año 1 hasta Año 10).

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
a) Numero Familia	101.600	247.600	264.600	277.830	291.722	306.308	321.623	337.704	354.589	372.319
b) Frecuencia de Compra	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
c = (a * b) Venta total # veces	254.000	619.000	661.500	694.575	729.304	765.769	804.057	844.260	886.473	930.797
d) Promedio compra (\$) por frecuencia	59	57	60	63	66	69	73	76	80	84
e =(c * d) Total Ventas (\$)	14.950.000	35.253.750	39.503.953	43.553.108	48.017.302	52.939.075	58.365.331	64.347.777	70.943.424	78.215.125
Ingresos (Comisiones % Ponderado)	10% 1.495.000	3.525.375	3.950.395	4.355.311	4.801.730	5.293.908	5.836.533	6.434.778	7.094.342	7.821.513

Son ventas proyectadas que EFC proyecta alcanzar llegando al nivel máximo en ventas (con 20.000 familias que compran 2,5 veces al mes) a partir del mes 15 de inicio de operaciones. Desde el segundo año EFC crecerá en un 5% en ventas (US\$).

11.3.2. Presupuesto de Gastos

La elaboración del presupuesto de gastos permitirá estimar la magnitud de los mismos e implantar sistemas de controles en los diferentes rubros de gastos; para aquello se ha elaborado los presupuestos de gastos considerando el primer año (tabla no. 49) y del segundo al décimo año (tabla no. 50).

11.3.3. Presupuesto Tributario

EFC será reconocida como una empresa seria en el pago de sus obligaciones tributarias, especialmente en lo que se refiere al impuesto a la renta, IVA, y otros impuestos, de esta forma aportaremos con el desarrollo del país. Como apreciaremos en la tabla no. 51 de montos pagados por impuesto a la renta, la empresa aportará un valor importante a las arcas tributarias.

11.4. Flujo de Caja

La determinación del flujo de caja del proyecto es el punto medular para la evaluación económica y la viabilidad del mismo. El flujo de caja recopila los presupuestos con sus ingresos y desembolsos de efectivo los cuales sirven para determinar la necesidad de capital de trabajo. En la tabla no. 50 se presenta el flujo de caja en forma detallada por meses del primer año y en forma resumida para el resto de los 10 años analizados en este informe.

La Necesidad de Capital de Trabajo se ve refleja en forma detallada en la elaboración del flujo de caja del primer año. Podemos apreciar que en el proyecto, esta será de USD 264,295.

En la conformación de los ingresos se presenta el rubro de Concesión Inicial al Proveedor Estratégico, el cual se cobrará una sola vez a nuestros proveedores por adquirir la prioridad de proveer productos con trato preferencial. El párametro de su medición no está dado por el volumen de m2. ocupado en bodega, ni por cantidad de productos que pueda proveer, esto debido a que deseamos evitar que los proveedores abusen de la capacidad máxima de entrega de sus productos o de su poder económico. Su valor promedio, el cual será inicialmente de US\$ 4,500, será regulado por la política de inventarios que la compañía implementará, la cual fue indicada en el capítulo de

Análisis Técnico en la sección de Política de los Inventarios (7.2.8.).

Tabla No. 49.- Gastos Generales y de Personal Año 1 - Mensual.

	Cant.	Sueldo	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<u>Sueldos administrativos:</u>											
Gerente financiero	1	2000	25.200	26.460	27.783	29.172	30.631	32.162	33.770	35.459	37.232
Gerente general	1	4000	50.400	52.920	55.566	58.344	61.262	64.325	67.541	70.918	74.464
Gerente de operaciones	1	2000	25.200	26.460	27.783	29.172	30.631	32.162	33.770	35.459	37.232
Asistentes	3	250	9.450	9.923	10.419	10.940	11.487	12.061	12.664	13.297	13.962
Audidores Jr	2	400	10.080	10.584	11.113	11.669	12.252	12.865	17.918	24.259	25.472
Cajeras -Telefonista	2	300	7.560	7.938	8.335	8.752	9.189	9.649	13.438	18.194	19.104
digitador	2	300	7.560	7.938	8.335	8.752	9.189	9.649	13.438	18.194	19.104
Totales	12		135.450	142.223	149.334	156.800	164.640	172.872	192.540	215.780	226.569
<u>Sueldos Ventas:</u>											
Gerente de ventas	1	2500	31.500	33.075	34.729	36.465	38.288	40.203	42.213	44.324	46.540
Gerente de marketing	1	3500	44.100	46.305	48.620	51.051	53.604	56.284	59.098	62.053	65.156
Vendedores	5	400	25.200	26.460	27.783	29.172	30.631	32.162	33.770	35.459	37.232
Totales	7		100.800	105.840	111.132	116.689	122.523	128.649	135.082	141.836	148.928
<u>Sueldos Servicio Clientes:</u>											
Operadora Recibir pedido	3	300	11.340	11.907	12.502	13.127	13.784	14.473	15.197	15.957	16.754
Operadora Quejas	3	300	11.340	11.907	12.502	13.127	13.784	14.473	15.197	15.957	16.754
Totales	6		22.680	23.814	25.005	26.255	27.568	28.946	30.393	31.913	33.509
<u>Sueldos Operativo</u>											
Evaluadora de calidad	1	1500	18.900	19.845	20.837	21.879	22.973	24.122	25.328	26.594	27.924
Jefe de logistica (Planificador)	1	1500	18.900	19.845	20.837	21.879	22.973	24.122	25.328	26.594	27.924
3 Jefe de bodegas	3	600	22.680	23.814	25.005	26.255	27.568	28.946	30.393	31.913	33.509
Bodeguero-Despachador	10	300	37.800	39.690	41.675	43.758	45.946	48.243	50.656	53.188	55.848
Coordinador en compra	2	500	12.600	13.230	13.892	14.586	15.315	16.081	16.885	17.729	18.616
Limpieza	7	250	22.050	23.153	24.310	25.526	26.802	28.142	29.549	31.027	32.578
Totales	24		132.930	139.577	146.555	153.883	161.577	169.656	178.139	187.046	196.398
<u>Sueldos Sistema Informatica</u>											
Jefe Sistema	1	1000	12.600	13.230	13.892	14.586	15.315	16.081	16.885	17.729	18.616
Asistentes	2	500	12.600	13.230	13.892	14.586	15.315	16.081	16.885	17.729	18.616
Totales	3		25.200	26.460	27.783	29.172	30.631	32.162	33.770	35.459	37.232
<u>Sueldos Mantenimiento</u>											
Jefe	1	1200	15.120	15.876	16.670	17.503	18.378	19.297	20.262	21.275	22.339
Asistentes Tecnicos	4	400	20.160	21.168	22.226	23.338	24.505	25.730	27.016	28.367	29.786
Totales	5		35.280	37.044	38.896	40.841	42.883	45.027	47.279	49.643	52.125
Total Gasto de Personal	57		452.340	474.957	498.705	523.640	549.822	577.313	617.202	661.676	694.759
<u>Gastos:</u>											
Gastos de marketing		25000	315.000	330.750	347.288	364.652	382.884	402.029	422.130	443.237	465.398
Gastos generales		5000	63.000	66.150	69.458	72.930	76.577	80.406	84.426	88.647	93.080
Otros Gastos		2000	25.200	26.460	27.783	29.172	30.631	32.162	33.770	35.459	37.232
Luz, agua telefono		10000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154	160.811	168.852	177.295	186.159
Limpieza y suministro		10000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154	160.811	168.852	177.295	186.159
Total			655.200	687.960	722.358	758.476	796.400	836.220	878.031	921.932	968.029
<u>Gastos de Alimentación</u>											
Numero de Personal			57	57	57	57	57	57	57	57	57
Días Mes			372	372	372	372	372	372	372	372	372
Total Mes			21204	21204	21204	21204	21204	21204	21204	21204	21204
Costo de almuerzo		2	2,1	2,2	2,3	2,4	2,6	2,7	2,8	3,0	3,1
Total			44.528	46.755	49.093	51.547	54.125	56.831	59.672	62.656	65.789
<u>Gastos Uniformes:</u>											
Numero de Personal			684	684	684	684	684	684	684	684	684
Cantidad Uniforme por persona			3	3	3	3	3	3	3	3	3
Total Mes			2052	2052	2052	2052	2052	2052	2052	2052	2052
Costo de uniforme mensual			13	13	14	15	15	16	17	18	19
Total			25.855	27.148	28.505	29.931	31.427	32.999	34.648	36.381	38.200

Tabla No. 50.- Gastos Generales y de Personal Anuales Año 2 - Año 10.

	Cant.	Sueldo	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
<u>Sueldos administrativos:</u>														
Gerente financiero	1	2000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Gerente general	1	4000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Gerente de operaciones	1	2000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Asistentes	3	250	250	250	250	250	750	750	750	750	750	750	750	750
Audidores Jr	2	400	0	0	0	0	0	0	800	800	800	800	800	800
Cajeras -Telefonista	2	300	300	300	300	300	300	600	600	600	600	600	600	600
digitador	2	300	300	300	300	300	300	600	600	600	600	600	600	600
Totales:	12		8.850	8.850	8.850	8.850	9.350	9.950	10.750	10.750	10.750	10.750	10.750	10.750
<u>Sueldos Ventas:</u>														
Gerente de ventas	1	2500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Gerente de marketing	1	3500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500
Vendedores	5	400	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Totales:	7		8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
<u>Sueldos Servicio Clientes:</u>														
Operadora Recibir pedido	3	300	300	300	300	300	600	600	600	600	600	900	900	900
Operadora Quejas	3	300	300	300	300	300	600	600	600	600	600	900	900	900
Totales:	6		600	600	600	600	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.800	1.800	1.800
<u>Sueldos Operativo</u>														
Evaluador de calidad	1	1500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Jefe de logistica (Planificador)	1	1500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
3 Jefes de bodegas	3	600	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Bodeguero-Despachador	10	300	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Coordinador en compra	2	500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Limpieza	7	250	750	750	750	750	750	750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750	1.750
Totales:	24		8.050	8.050	8.050	8.050	8.050	8.050	10.550	10.550	10.550	10.550	10.550	10.550
<u>Sueldos Sistema Informatica</u>														
Jefe Sistema	1	1000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Asistentes	2	500	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Totales:	3		2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
<u>Sueldos Mantenimiento</u>														
Jefe	1	1200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Asistentes Tecnicos	4	400	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600	1.600
Totales:	5		2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800	2.800
Total Gasto de Personal	57		30.300	30.300	30.300	30.300	31.400	32.000	35.300	35.300	35.300	35.900	35.900	35.900
<u>Gastos:</u>														
Gastos de marketing		25000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Gastos generales		5000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Otros Gastos		2000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Luz, agua telefono		10000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Limpieza y suministro		10000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Total			52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000	52.000
<u>Gastos de Alimentación</u>														
Numero de Personal			57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Días Mes			31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31
Total Mes			1767	1767	1767	1767	1767	1767	1767	1767	1767	1767	1767	1767
Costo de almuerzo		2	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Total			3.534	3.534	3.534	3.534	3.534	3.534	3.534	3.534	3.534	3.534	3.534	3.534
<u>Gastos Uniformes:</u>														
Numero de Personal			57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57
Cantidad Uniforme por persona			3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Total Mes			171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171	171
Costo de uniforme mensual			12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Total			2.052	2.052	2.052	2.052	2.052	2.052	2.052	2.052	2.052	2.052	2.052	2.052

Tabla No. 51.- Valores que se pagarán por impuesto a la renta.

	Impuesto a la renta
Año 1	324.893
Año 2	1.051.983
Año 3	1.008.642
Año 4	1.167.387
Año 5	1.386.385
Año 6	1.728.833
Año 7	1.913.011
Año 8	2.112.610
Año 9	2.332.504
Año 10	2.580.741

Tabla No. 52.- Flujo de Caja Mensual Primer Año.

	Mez 1	Mez 2	Mez 3	Mez 4	Mez 5	Mez 6	Mez 7	Mez 8	Mez 9	Mez 10	Mez 11	Mez 12
Ingresos Operacionales												
Comisión Ventas 10%	4.500	10.500	20.000	32.500	52.500	77.500	102.500	127.500	152.500	177.500	202.500	355.000
Bodegaje m2	3.374	3.374	3.374	3.877	4.884	5.891	6.898	7.905	8.912	9.919	10.926	11.934
Concesión Inicial Proveedor Estrategico	30.000	13.000	14.000	15.000	16.000	17.000	18.000	19.000	20.000	31.000	33.000	35.000
Transportación	1.350	3.150	6.000	9.750	15.750	23.250	30.750	38.250	45.750	53.250	60.750	66.000
Total	39.224	30.024	43.374	61.127	89.134	123.641	158.148	192.655	227.162	271.669	307.176	467.934
Egresos Operacionales												
Gasto Personal	30.300	30.300	30.300	30.300	31.400	32.000	35.300	35.300	35.300	35.900	35.900	35.900
Publicidad	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Gastos generales	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Luz , Agua, Telefono	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Suministro Limpieza/ Oficina	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Transporte	1.350	3.150	6.000	9.750	15.750	23.250	30.750	38.250	45.750	53.250	60.750	66.000
Gastos alimentación/Uniforme	5.586	5.586	5.586	5.586	5.586	5.586	5.586	5.586	5.586	5.586	5.586	5.586
Total	89.236	91.036	93.886	97.636	104.736	112.836	123.636	131.136	138.636	146.736	154.236	159.486
Flujo Operacional	-50.012	-61.012	-50.512	-36.509	-15.602	10.805	34.512	61.519	88.526	124.933	152.940	308.448
Ingresos no Operacionales												
Pagos de dividendos Edificio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos no Operacionales												
Pagos de dividendos Edificio	0	12.291	12.291	12.291	12.291	12.291	12.291	12.291	12.291	12.291	12.291	12.291
Pagos de Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	12.291	12.291	12.291	12.291	12.291	12.291	12.291	12.291	12.291	12.291	12.291
Flujo no Operacional	0	-12.291	-12.291	-12.291	-12.291	-12.291	-12.291	-12.291	-12.291	-12.291	-12.291	-12.291
Flujo neto generado	-50.012	-73.302	-62.802	-48.800	-27.893	-1.486	22.221	49.228	76.236	112.643	140.650	296.157
Saldo inicial	0	-50.012	-123.314	-186.117	-234.917	-262.809	-264.295	-242.074	-192.846	-116.610	-3.967	136.682
Saldo final	-50.012	-123.314	-186.117	-234.917	-262.809	-264.295	-242.074	-192.846	-116.610	-3.967	136.682	432.839
Capital de Trabajo	-264.295											

El Plan de Marketing deberá captar al primer año de operaciones al menos 58 proveedores estratégicos para garantizar un adecuado flujo de efectivo a un promedio de 6,80 nuevos proveedores mensuales y a partir de allí un crecimiento sostenido hasta alcanzar al menos 255 proveedores en total al final del tercer año de operaciones (cifra base), para sostener el flujo debido. El valor de concesión es entonces una cifra ponderada, por lo que cada proveedor mantendrá un valor diferente por la concesión y dependerá además de la característica del proveedor y de sus productos. En el caso de que se trate de un proveedor con mayor capacidad de volumen de ventas, el monto de la concesión será mayor hasta llegar a un tope de US\$ 6.500 por inscripción, el mismo que deberá pagarse con el 20% de entrada y el resto financiando a 36 meses sin intereses.

Tabla No. 53.- Flujo de Caja Mensual Año 1 – Año 10.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos Operacionales										
Comisión Ventas 10%	1.315.000	3.484.875	3.927.794	4.330.393	4.774.258	5.263.620	5.803.141	6.397.963	7.033.754	7.776.764
Bodegaje m2	81.269	162.549	171.233	179.794	408.660	890.833	935.375	982.143	1.031.250	1.082.813
Concesión Inicial Proveedor Estrategico	261.000	488.200	399.600	291.600	58.100	0	0	0	0	0
Transportación	354.000	968.850	1.090.565	1.202.348	1.325.589	1.461.462	1.611.262	1.776.416	1.958.499	2.159.245
Total	2.011.269	5.104.474	5.589.192	6.004.136	6.566.607	7.615.915	8.349.777	9.156.522	10.043.503	11.018.822
Egresos Operacionales										
Gasto Personal	398.200	452.340	474.957	498.705	523.640	549.822	577.313	617.202	661.676	694.759
Publicidad	300.000	315.000	330.750	347.288	364.652	382.884	402.029	422.130	443.237	465.398
Gastos generales	84.000	88.200	92.610	97.241	102.103	107.208	112.568	118.196	124.106	130.312
Luz , Agua, Telefono	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154	160.811	168.852	177.295	186.159
Suministro Limpieza/ Oficina	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154	160.811	168.852	177.295	186.159
Transporte	354.000	968.850	1.090.565	1.202.348	1.325.589	1.461.462	1.611.262	1.776.416	1.958.499	2.159.245
Gastos alimentación/Uniforme	67.032	70.384	73.903	77.598	81.478	85.552	89.829	94.321	99.037	103.989
Total	1.443.232	2.146.774	2.327.385	2.501.009	2.689.183	2.893.235	3.114.624	3.365.970	3.641.144	3.926.022
Flujo Operacional	568.037	2.957.700	3.261.807	3.503.126	3.877.424	4.722.679	5.235.153	5.790.552	6.402.360	7.092.800
Ingresos no Operacionales										
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos no Operacionales										
Pagos de dividendos Edificio	135.198	147.489	147.489	147.489	147.489	147.489	147.489	147.489	147.489	147.489
Pago de Impuesto	0	324.893	1.051.983	1.008.642	1.167.387	1.386.385	1.728.833	1.913.011	2.112.610	2.332.504
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	135.198	472.382	1.199.472	1.156.130	1.314.876	1.533.874	1.876.322	2.060.500	2.260.098	2.479.993
Flujo no Operacional	-135.198	-472.382	-1.199.472	-1.156.130	-1.314.876	-1.533.874	-1.876.322	-2.060.500	-2.260.098	-2.479.993
Flujo neto generado	432.839	2.485.319	2.062.335	2.346.996	2.562.549	3.188.805	3.358.831	3.730.052	4.142.261	4.612.807
Saldo inicial	0	432.839	2.918.158	4.980.492	7.327.488	9.890.037	13.078.842	16.437.673	20.167.725	24.309.987
Saldo final	432.839	2.918.158	4.980.492	7.327.488	9.890.037	13.078.842	16.437.673	20.167.725	24.309.987	28.922.793

A continuación presentamos el detalle de la forma de llevar a cabo el cobro de la concesión inicial al proveedor estratégico:

	2.007	Entrada	Saldo			
	V.Prom	%	\$	%	\$	Meses \$/Mes
Concesión Inicial Proveedor Estrategico	4.500	20%	900	80%	3.600	36 100

Adicionalmente, en la tabla no. 54 se detalla el flujo del efectivo que se cobrará por el concepto de concesión al proveedor estratégico:

Tabla No. 54.- Flujo de Caja por Concesión al Proveedor Estratégico.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15	Mes 16	Mes 17	Mes 18	Mes 19	Mes 20	Mes 21
Concesión Entrada (Contado)																					
Proveedores Estrategico (Por Mes)	30	10	10	10	10	10	10	10	10	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	23	0
Valor entrada por concesión	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
Ingresos totales	27.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000	20.700	0
Ingresos Valor de Concesión (Crédito)																					
Proveedores Estrategico (por Mes)	30	10	10	10	10	10	10	10	10	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	23	0
Precio de concesión Mensual	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Totales Mensual	3.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.300	0

Por otra parte, el rubro por bodegaje en m2. estará dado por:

- El alquiler de espacio en m2. para almacenaje de los productos que necesitan congelación;
- El alquiler en m2. de aquellos que no necesitan congelación.

En ese sentido, al llegar a la compañía el proveedor obtendrá de manera gratuita un espacio físico de percha llamado "Área Común" donde permanecerán los productos que no necesiten congelación y que se registrará por la política de inventarios. Si un proveedor desee mantener stock superior al estipulado en los contratos, EFC le ofrecerá la alternativa de alquiler de espacio físico para este propósito.

La siguiente tabla muestra el detalle de la conformación de los espacios físicos disponibles para alquiler en m².

Área útil para alquiler	Cantidad	Area (m2)	Total (m2)	Concentración
Espacios m2 Bodegas (50 m2)	20	50	1.009	58,8%
Espacios m2 Frigorífico y Congelación	10	42	419	24,4%
Espacios m2 Carnicería	1	144	144	8,4%
Espacios m2 Pescadería	1	144	144	8,4%
TOTAL			1.715	100%

11.5. Estado de Pérdidas y Ganancias

Este estado financiero nos permite evaluar las utilidades que obtendrá el proyecto si se lleva a cabo. Según los resultados obtenidos en el mismo (tablas no. 55 y 56), podemos apreciar que con los parámetros iniciales utilizados que EFC obtendrá utilidades positivas, deduciendo a partir de este estado que el proyecto será rentable. Este resultado lo confirmaremos en la sección de evaluación financiera.

11.6. Análisis de Riesgo

Para la salud del proyecto es necesario analizar los riesgos más relevantes que la compañía podría atravesar en un momento determinado entre ellos el riesgo del mercado, el riesgo técnico y el riesgo económico.

11.6.1. Riesgo de Mercado

En este segmento del riesgo podría existir un posible cambio de gusto del cliente en el servicio que ofrecerá EFC, siendo esto desfavorable para los resultados que tiene como expectativa. Aunque la encuesta nos indica una aceptación del servicio, debemos estar preparados para ese cambio.

El mercado podría experimentar el surgimiento de nuevos y mejores servicios debido a mayores inversiones económicas, afectando de esta manera las ventas proyectadas de EFC. Por estas eventualidades, estaremos muy atentos monitoreando constantemente el mercado, para tener información oportuna que nos permita proceder en el tiempo oportuno para reaccionar a los cambios y tendencias del mercado.

Los puntos antedichos tienen como repercusión que el número de clientes proyectados no sea alcanzado, perjudicando de esta manera la posible rentabilidad del proyecto. Para aquello vamos a tener una posición relativa y defensiva del mercado, para que de esta forma los cambios

irremediables que se den en el mercado tengan el menor impacto a la empresa.

Tabla No. 55.- Estado de Perdidas y Ganancias Mensual Primer Año.

	Me1	Me2	Me3	Me4	Me5	Me6	Me7	Me8	Me9	Me10	Me11	Me12
Ventas												
Comisión Ventas 10%	7.500	12.500	25.000	37.500	62.500	87.500	112.500	137.500	162.500	187.500	212.500	450.000
Bodegaje m2	3.374	3.374	3.374	3.877	4.884	5.891	6.898	7.905	8.912	9.919	10.926	11.934
Concesión Inicial Proveedor Estrategico	90.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	60.000	60.000	60.000
Transportación	2.250	3.750	7.500	11.250	18.750	26.250	33.750	41.250	48.750	56.250	63.750	67.500
Total	103.124	49.624	65.874	82.627	116.134	149.641	183.148	216.655	250.162	313.669	347.176	589.434
Gastos												
Gasto Personal	30.300	30.300	30.300	30.300	31.400	32.000	35.300	35.300	35.300	35.900	35.900	35.900
Publicidad	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000
Gastos generales	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000	7.000
Luz, Agua, Telefono	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Suministro Limpieza/ Oficina	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Transporte	2.250	3.750	7.500	11.250	18.750	26.250	33.750	41.250	48.750	56.250	63.750	67.500
Gastos alimentación/Uniforme	5.586	5.586	5.586	5.586	5.586	5.586	5.586	5.586	5.586	5.586	5.586	5.586
Depreciación Edificio/Comp/M&E	11.927	11.927	11.927	11.927	11.927	11.927	11.927	11.927	11.927	11.927	11.927	11.927
Amortización (Gastos Preoperativo)	3.770	3.770	3.770	3.770	3.770	3.770	3.770	3.770	3.770	3.770	3.770	3.770
Total	105.833	107.333	111.083	114.833	123.433	131.533	142.333	149.833	157.333	165.433	172.933	176.683
Utilidad Operativa	-2.708	-57.708	-45.208	-32.206	-7.299	18.108	40.815	66.822	92.830	148.237	174.244	412.751
Ingresos no Operacionales												
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos no Operacionales												
Pagos de Intereses	0	8.100	8.069	8.037	8.005	7.973	7.940	7.908	7.875	7.842	7.808	7.775
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	8.100	8.069	8.037	8.005	7.973	7.940	7.908	7.875	7.842	7.808	7.775
Utilidad / Pérdida no operativa	0	-8.100	-8.069	-8.037	-8.005	-7.973	-7.940	-7.908	-7.875	-7.842	-7.808	-7.775
Utilidad antes de Impuesto	-2.708	-49.608	-37.140	-24.169	706	26.081	48.756	74.730	100.705	156.079	182.052	420.526
Impuesto 36,26%	-982	-17.988	-13.467	-8.764	256	9.457	17.679	27.097	36.515	56.594	66.012	152.483
Utilidad Neta	-1.726	-31.620	-23.673	-15.405	450	16.624	31.077	47.633	64.189	99.484	116.040	268.043

11.6.2. Riesgo Técnico

La demora en el lanzamiento del servicio, el mismo que puede ser copiado y puesto en marcha por las competencias y los posibles rechazos de negociación por parte de los proveedores de productos, son riesgos técnicos que EFC debe considerar.

Otros como la posible escasez de energía eléctrica, que actualmente esta padeciendo el país por la poca inversión en este sector, puede significar que debemos realizar inversiones adicionales al adquirir generadores eléctricos u otros dispositivos de contingencia, por lo tanto nuestra inversión se incrementaría.

Tabla No. 56.- Estado de Perdidas y Ganancias Anual Año 1 – Año 10.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ventas										
Comisión Ventas 10%	1.495.000	3.525.375	3.950.395	4.355.311	4.801.730	5.293.908	5.836.533	6.434.778	7.094.342	7.821.513
Bodegaje m2	81.269	162.549	171.233	179.794	408.660	890.833	935.375	982.143	1.031.250	1.082.813
Concesión Inicial Proveedor Estrategico	510.000	489.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Transportación	381.000	974.925	1.093.956	1.206.086	1.329.710	1.466.005	1.616.271	1.781.938	1.964.587	2.165.957
Total	2.467.269	5.151.849	5.215.583	5.741.191	6.540.100	7.650.746	8.388.178	9.198.859	10.090.180	11.070.283
Gastos										
Gasto Personal	398.200	452.340	474.957	498.705	523.640	549.822	577.313	617.202	661.676	694.759
Publicidad	300.000	315.000	330.750	347.288	364.652	382.884	402.029	422.130	443.237	465.398
Gastos generales	84.000	88.200	92.610	97.241	102.103	107.208	112.568	118.196	124.106	130.312
Luz , Agua, Telefono	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154	160.811	168.852	177.295	186.159
Suministro Limpieza/ Oficina	120.000	126.000	132.300	138.915	145.861	153.154	160.811	168.852	177.295	186.159
Transporte	381.000	974.925	1.093.956	1.206.086	1.329.710	1.466.005	1.616.271	1.781.938	1.964.587	2.165.957
Gastos alimentación/Uniforme	67.032	70.384	73.903	77.598	81.478	85.552	89.829	94.321	99.037	103.989
Depreciación Edificio/Comp/M&E	143.120	143.120	143.120	51.120	51.120	51.120	51.120	51.120	51.120	51.120
Amortización (Gastos Preoperativo)	45.240	45.240	45.240	45.240	45.240	0	0	0	0	0
Total	1.658.592	2.341.209	2.519.136	2.601.107	2.789.664	2.948.899	3.170.753	3.422.612	3.698.352	3.983.854
Utilidad Operativa	808.677	2.810.640	2.696.448	3.140.084	3.750.436	4.701.847	5.217.425	5.776.247	6.391.828	7.086.429
Ingresos no Operacionales										
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Gastos no Operacionales										
Pagos de Intereses	87.332	90.583	85.244	79.406	73.019	66.033	58.392	50.034	40.892	30.893
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	87.332	90.583	85.244	79.406	73.019	66.033	58.392	50.034	40.892	30.893
Utilidad / Pérdida no operativa	-87.332	-90.583	-85.244	-79.406	-73.019	-66.033	-58.392	-50.034	-40.892	-30.893
Utilidad antes de Impuesto	896.009	2.901.223	2.781.692	3.219.490	3.823.455	4.767.880	5.275.817	5.826.281	6.432.720	7.117.321
Impuesto 36,26%	324.893	1.051.983	1.008.642	1.167.387	1.386.385	1.728.833	1.913.011	2.112.610	2.332.504	2.580.741
Utilidad Neta	571.116	1.849.239	1.773.051	2.052.103	2.437.070	3.039.047	3.362.806	3.713.672	4.100.216	4.536.581

11.6.3. Riesgo Económico

Este segmento de riesgo es el que tiene mayor impacto en la rentabilidad del proyecto, por los que analizaremos todas las variantes de riesgo que puede estar incurriendo EFC durante sus operaciones.

Los precios de los productos los pone directamente el proveedor, de ahí que no evaluaremos posibles reducciones de precios, pero sí una reducción en el porcentaje de comisión que la compañía estima

obtener sobre los precios de ventas. Esto tendrá un impacto directo sobre la rentabilidad del proyecto, puesto que la compañía tendrá costos fijos. Un incremento en los costos de producción del producto no tendría un efecto negativo para la compañía, puesto que esta no se dedicará a la elaboración del mismo.

Evaluaremos además un posible incremento en las adquisiciones de los activos (maquinarias, edificio, etc.), los cuales incrementarán la inversión inicial y posiblemente el capital de trabajo, disminuyendo la rentabilidad del proyecto.

Como la economía del país esta dolarizada, esto protege a las empresas de una agresiva devaluación de la moneda, que anteriormente a la dolarización se daba; factor importante a considerar es la inflación que afecta el poder adquisitivo. Y esto podría afectar en la disminución del monto que los clientes destinen para sus consumos en víveres.

Se evaluará por otra parte el incremento en los costos laborales, por motivo de aumentos salariales por parte del Estado, o un incremento desproporcionado en relación a las actividades; a esto último es necesario prestar atención para aplicar una estrategia de control pero aún así, su evaluación se hace necesaria.

Cabe indicar que todos estos riesgos considerados, serán evaluados cuantitativamente en la sección de análisis de sensibilidad del proyecto y de esta forma determinaremos cuales son las variables de riesgo más sensibles al proyecto.

11.7. Evaluación Económica del Proyecto

Para confirmar la rentabilidad del proyecto se realizará la evaluación económica con los datos iniciales previamente presentados y luego se realizarán varios escenarios de sensibilidad con cambios en los parámetros iniciales, que nos permitirán evaluar la resistencia del proyecto frente a las posibles eventualidades que podrían ocurrir. Los indicadores económicos en la evaluación del proyecto más importantes a considerar son la Tasa Interna de Retorno (TIR) y Valor Presente Neto (VPN), que proporcionan la información más relevante sobre la viabilidad económica del proyecto.

Para determinar los indicadores económicos de TIR y VPN (Valor Actual Neto o VAN para otras literaturas), es necesario determinar la Tasa Mínima Aceptable de Retorno (TMAR) que los inversionistas requieren por el dinero que colocarán en el negocio.

11.7.1. Tasa Mínima Aceptada de Retorno (TMAR)

Mediante este procedimiento se calculará la tasa mínima sobre la inversión. Dado que este proyecto cuenta con una inversión privada, con varios inversionistas, se tomará solo en cuenta este factor para el cálculo de premio al riesgo.

Este premio al riesgo o tasa de crecimiento real del dinero invertido, se estimará considerando que:

Al ser un proyecto de alto riesgo y con una inversión en activos totales de aproximadamente de USD 2´000,000 se tomará como valor referencial 6,08 puntos (seis, cero ocho punto) sobre la tasa pasiva promedio de la banca para colocaciones (tasa pasiva promedio = 4,39% al mes de Octubre 2006), considerando entonces como un factor de riesgo total de 10,48%.

Estimándose un horizonte de tiempo de un año (1) para el índice inflacionario se tomará el promedio de la proyección para dicho periodo, un 5 % como tasa inflacionaria.

Tasa Mínima Aceptada de Retorno	
Factores	%
Inflación (i)	5,00%
Factor Riesgo (f)	10,48%
Inflación * Factor Riesgo	0,52%
TMAR (i + f + (i*f))	16,0%

Entonces, podemos inferir que la empresa debe tener un rendimiento mayor al 16,0 % para que sea productiva y por lo tanto el proyecto deberá generar una tasa de retorno real superior a dicho valor.

Si por alguna razón el proyecto no genere esta tasa mínima de retorno (16%), el mismo no debería aceptarse, por que no estaría agregando valor a la inversión hecha por los inversionistas.

11.7.2. Valor Presente Neto (VPN)

El valor presente neto es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Dado que las estimaciones y cálculos del supermercado a domicilio, se hacen con una proyección a 10 años, entonces lo obtendremos con la siguiente formulación:

$$VPN = - P + \frac{FNE\ 1}{(1+i)^1} + \frac{FNE\ 2}{(1+i)^2} \dots\dots\dots \frac{FNE\ 10 + VS}{(1+i)^{10}}$$

Siendo:

- P = Inversión inicial en activo fijo
FNE = flujo neto de efectivo
Vs = valor de salvamento
i = TMAR.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
Inversión	-1.175.412	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo neto generado	0	432.839	2.485.319	2.062.335	2.346.996	2.562.549	3.188.805	3.358.831	3.730.052	4.142.261	4.612.807	0
Valor residual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	908.800
Flujo neto	-1.175.412	432.839	2.485.319	2.062.335	2.346.996	2.562.549	3.188.805	3.358.831	3.730.052	4.142.261	4.612.807	908.800

TMAR	16%
VAN (\$)	10.829.757

Con este VPN (ó Valor Actual Neto VAN) de US\$ 10´829,757, muy generoso por cierto, se puede estimar que el proyecto generará valor a las inversiones realizadas y al patrimonio de la empresa propiamente dicho, pues al ser el VPN el criterio de evaluación más importante del proyecto, ya que determina si es financieramente viable, se concluye que la inversión planteada para el proyecto, es apropiadamente rentable, aceptable en todos los aspectos financieros y sobrepasa todas las expectativas de riesgos que los inversionistas puedan asumir.

11.7.3. Tasa Interna de Rendimiento (TIR)

Es la tasa de descuento que hace que el VPN sea igual a cero (0). Dado que el resultado del VPN arrojó un valor positivo (+), se acepta el proyecto. Ahora mediante el cálculo de la TIR, se conocerá el valor real del rendimiento del dinero en la inversión.

$$TIR \quad P = \frac{FNE\ 1}{(1+i)^1} + \frac{FNE\ 2}{(1+i)^2} + \dots + \frac{FNE\ 10 + V_s}{(1+i)^{10}}$$

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10	Año 11
Inversión	-1.175.412	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo neto generado	0	432.839	2.485.319	2.062.335	2.346.996	2.562.549	3.188.805	3.358.831	3.730.052	4.142.261	4.612.807	0
Valor residual	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	908.800
Flujo neto	-1.175.412	432.839	2.485.319	2.062.335	2.346.996	2.562.549	3.188.805	3.358.831	3.730.052	4.142.261	4.612.807	908.800

TMAR	16%
TIR	114,97%
VAN (\$)	10.829.757

Este resultado reafirma la aceptación de la inversión obtenida en el valor del VPN, ya que la TIR > TMAR (114,97% > 16,00%) valor que se justifica debido al hecho de que es un proyecto de largo plazo y riesgo pero que se compensa por el buen retorno en relación a la inversión.

11.8. Análisis de Sensibilidad

Este análisis tiene como objeto determinar cuál es el nivel mínimo de operación (proyecto) en ejecución, que puede tener la empresa para seguir siendo económicamente rentable.

De acuerdo al resultado obtenido en el VPN y la TIR ya indicamos que este proyecto es suficientemente rentable, pero más allá de estos indicadores, analizaremos la sensibilidad de algunos parámetros para determinar cuál es la adversidad máxima que el proyecto podría soportar para no peligrar la operación de la empresa y que permita sostener la inversión considerando estas nuevas variables. Por lo tanto este análisis permitirá incrementar la garantía de éxito, confirmar la rentabilidad económica y sobre todo reducir el impacto del riesgo.

Por ser un proyecto para una empresa de servicios y no una unidad de producción, este análisis se sensibilizará con varias variables del primer grupo de industrias.

11.8.1. Disminución de las Ventas en diferentes niveles

Inversión Inicial	Ventas	Niveles de Ventas				
		20.000	15.000	10.000	7.000	6.000
Abono Edificio		120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Gastos Pre - Operativo		791.117	791.117	791.117	791.117	791.117
Capital de Trabajo		264.295	317.074	406.610	496.342	535.318
Total Inversión Inicial		1.175.412	1.228.191	1.317.727	1.407.459	1.446.435

Resultados Económicos						
Saldo Acumulado del Flujo de caja	28.922.793	20.269.578	11.616.363	6.424.434	4.693.791	
Utilidad Acumulado del Proyecto	27.434.900	19.370.374	11.305.849	6.467.133	4.854.228	
Valor Actual	12.005.169	8.333.504	4.661.839	2.458.840	1.724.507	
Valor Actual Neto	10.829.757	7.105.313	3.344.112	1.051.381	278.073	
TIR	114,97%	80,64%	46,64%	25,89%	18,66%	

Al sensibilizar la variable Ventas (analizadas por el número de familias que realizan compras), podemos apreciar que en niveles bajos (ceranos a las 7.000 familias-clientes), el proyecto sigue siendo viable al presentar un VPN de US\$ 1'051,381 y una TIR del 25,89% superior a la TMAR (16%). Demostrando que el proyecto, a pesar de este nivel bajo en venta, aumentará el patrimonio de los accionistas y generará valor agregado.

Sensibilizando aún más esta variable, apreciamos que el proyecto es resistente hasta el nivel de 6000 clientes, presentando para este un VPN de US\$ 278,073 y una TIR del 18,66%, siendo esta aún superior a la TMAR.

En niveles por debajo de 6,000 familias, el proyecto se presenta como no viable puesto que genera un VPN negativo.

11.8.2. Disminución de las frecuencias de compras

Inversión Inicial	F/Compra	Frecuencias de Compras				
		2,50	2,00	1,75	1,50	1,00
Abono Edificio		120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Gastos Pre - Operativo		791.117	791.117	791.117	791.117	791.117
Capital de Trabajo		264.295	303.795	332.074	363.846	464.610
Total Inversión Inicial		1.175.412	1.214.912	1.243.191	1.274.963	1.375.727

Resultados Económicos						
Saldo Acumulado del Flujo de caja	28.922.793	22.000.221	18.538.935	15.077.649	8.155.077	
Utilidad Acumulado del Proyecto	27.434.900	20.983.280	17.757.469	14.531.659	8.080.038	
Valor Actual	12.005.169	9.067.837	7.599.171	6.130.505	3.193.173	
Valor Actual Neto	10.829.757	7.852.925	6.355.980	4.855.543	1.817.446	
TIR	114,97%	87,50%	73,78%	60,24%	32,87%	

La sensibilización de la variable "Frecuencia de Compra Mensual" de los clientes nos presenta que el proyecto puede soportar frecuencias muy bajas. En el nivel de una (1) compra por mes, el proyecto presenta un VPN positivo de US\$ 1'817,446 y una TIR del 32,87%, aún superior a la TMAR. De aquí inferimos que esta variable no es tan sensible en el proyecto.

11.8.3. Incremento de todos los gastos en diferentes niveles

Asumiendo incremento en la variable de Gastos para diferentes niveles, podemos apreciar que es poca sensible, al demostrar VPN's positivos y TIR's muy superiores a la TMAR.

		Crecimiento en todos los Gastos (%)				
Inversión Inicial	Gastos %	10%	20%	30%	40%	50%
Abono Edificio		120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Gastos Pre - Operativo		791.117	791.117	791.117	791.117	791.117
Capital de Trabajo		316.076	367.856	424.665	485.529	546.393
Total Inversión Inicial		1.227.193	1.278.973	1.335.782	1.396.646	1.457.510

Resultados Económicos						
Saldo Acumulado del Flujo de caja		27.978.551	27.034.309	26.090.067	25.145.825	24.201.583
Utilidad Acumulado del Proyecto		26.553.336	25.671.772	24.790.208	23.908.645	23.027.081
Valor Actual		11.561.264	11.117.359	10.673.454	10.229.549	9.785.644
Valor Actual Neto		10.334.071	9.838.386	9.337.672	8.832.903	8.328.134
TIR		106,01%	97,87%	90,21%	83,08%	76,60%

Habiendo sensibilizado los rubros de gastos individualmente, obtuvimos como resultado que el proyecto sigue siendo económicamente viable en elevados niveles de gastos.

11.8.4. Disminución del porcentaje de comisión (ingresos por comisión)

Al sensibilizar estas variables podemos apreciar que el proyecto es viable hasta en un nivel del 3% en comisiones, presentando para este un VPN positivo de US\$ 278,073 y una TIR del 18,66%, superior a la TMAR. Pero para probar aún más la resistencia del proyecto, en las siguientes secciones, sensibilizaremos dos variables conjuntamente para apreciar la resistencia del mismo.

		Comisiones por Ventas (%)				
Inversión Inicial	Comisión	10%	8%	6%	4%	3%
Abono Edificio		120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Gastos Pre - Operativo		791.117	791.117	791.117	791.117	791.117
Capital de Trabajo		264.295	303.795	363.846	464.610	535.318
Total Inversión Inicial		1.175.412	1.214.912	1.274.963	1.375.727	1.446.435

Resultados Económicos						
Saldo Acumulado del Flujo de caja		28.922.793	22.000.221	15.077.649	8.155.077	4.693.791
Utilidad Acumulado del Proyecto		27.434.900	20.983.280	14.531.659	8.080.038	4.854.228
Valor Actual		12.005.169	9.067.837	6.130.505	3.193.173	1.724.507
Valor Actual Neto		10.829.757	7.852.925	4.855.543	1.817.446	278.073
TIR		114,97%	87,50%	60,24%	32,87%	18,66%

11.8.5. Disminución de las ventas y crecimiento de los gastos

En la sensibilización conjunta de las variables Ventas y Gastos, el proyecto puede soportar la combinación de la disminución en ventas hasta en un nivel de 10,000 clientes y un incremento del 30% en los gastos, presentando para estos valores un VPN positivo de US\$ 1'771,768 y una TIR del 30,21% superior a la TMAR del 16%. En niveles más bajos para estas dos variables combinadas, el proyecto presenta pérdida dejando de ser rentable.

		Disminución en ventas y Comisiones				
	Ventas	20.000	15.000	10.000	7.000	6.000
Inversión Inicial	Comisión	10%	8%	6%	4%	3%
Abono Edificio		120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Gastos Pre - Operativo		791.117	791.117	791.117	791.117	791.117
Capital de Trabajo		264.295	363.846	535.318	1.317.722	2.592.260
Total Inversión Inicial		1.175.412	1.274.963	1.446.435	2.228.839	3.503.377

Resultados Económicos						
Saldo Acumulado del Flujo de caja		28.922.793	15.077.649	4.693.791	-844.266	-2.574.909
Utilidad Acumulado del Proyecto		27.434.900	14.531.659	4.854.228	-307.068	-1.919.974
Valor Actual		12.005.169	6.130.505	1.724.507	-625.358	-1.359.691
Valor Actual Neto		10.829.757	4.855.543	278.073	-2.854.197	-4.863.068
TIR		114,97%	60,24%	18,66%	Negativo	Negativo

11.8.6. Disminución de las ventas y comisiones (ingresos)

Para un nivel de ventas de 10,000 clientes y una comisión del 6%, se obtiene un VPN ligeramente positivo (US\$ 278,073) y una TIR de 18,66% muy cercana a la TMAR (16%). Valores inferiores a estas cifras dan la pauta para considerar tomar decisiones de fondo en cuanto a la viabilidad o continuidad del proyecto.

		Disminución en ventas y aumento en Gastos				
	Ventas	20.000	15.000	10.000	7.000	6.000
Inversión Inicial	Gastos	10%	20%	30%	40%	50%
Abono Edificio		120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Gastos Pre - Operativo		791.117	791.117	791.117	791.117	791.117
Capital de Trabajo		316.076	303.795	647.239	876.587	1.440.324
Total Inversión Inicial		1.227.193	1.214.912	1.558.356	1.787.704	2.351.441

Resultados Económicos						
Saldo Acumulado del Flujo de caja		27.978.551	22.000.221	8.783.637	2.647.466	-27.419
Utilidad Acumulado del Proyecto		26.553.336	20.983.280	8.661.157	2.940.878	446.409
Valor Actual		11.561.264	9.067.837	3.330.124	683.220	-495.018
Valor Actual Neto		10.334.071	7.852.925	1.771.768	-1.104.484	-2.846.459
TIR		106,01%	87,50%	30,21%	6,96%	-5,56%

11.8.7. Disminución de las ventas y frecuencias de compras

		Disminución en ventas y frecuencia de compra				
	Ventas	20.000	15.000	10.000	7.000	6.000
Inversión Inicial	Frecuencia	2,50	2,00	1,75	1,50	1,00
Abono Edificio		120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Gastos Pre - Operativo		791.117	791.117	791.117	791.117	791.117
Capital de Trabajo		264.295	363.846	496.342	621.718	1.607.702
Total Inversión Inicial		1.175.412	1.274.963	1.407.459	1.532.835	2.518.819

Resultados Económicos						
Saldo Acumulado del Flujo de caja		28.922.793	15.077.649	6.424.434	1.578.634	-1.536.523
Utilidad Acumulado del Proyecto		27.434.900	14.531.659	6.467.133	1.950.999	-952.230
Valor Actual		12.005.169	6.130.505	2.458.840	402.708	-919.091
Valor Actual Neto		10.829.757	4.855.543	1.051.381	-1.130.127	-3.437.910
TIR		114,97%	60,24%	25,89%	4,60%	Negativo

Para la combinación de las variables de ventas y frecuencias de compras de 10.000 clientes y 1,75 veces respectivamente se presentan aún niveles de VPN positivo de US\$ 723,900 y una TIR del 23%

superior a la TMAR (16%). Por lo tanto el proyecto es viable hasta en estos niveles. Para valores inferiores cercanos a 7,000 clientes y frecuencias de compras de 1,50 veces el VPN ya es negativo y la TIR es muchísimo menor a la TMAR siendo el proyecto no rentable.

11.8.8. Disminución de las ventas y el promedio de compras

Con la combinación de las variables ventas y valores promedios de compras (US\$) en niveles cercanos a los 10.000 clientes y US\$ 40 por compra promedio respectivamente, se presentan valores de VPN iguales a US\$ 1'817,446 y una TIR de 33%, superior a la TMAR. El proyecto sigue siendo rentable a pesar de estos bajos valores.

		Disminución en ventas y promedio de compra				
	Ventas	20,000	15,000	10,000	7,000	6,000
Inversión Inicial	Prom/Comp	50,00	45,00	40,00	35,00	30,00
Abono Edificio		120.000	120.000	120.000	120.000	120.000
Gastos Pre - Operativo		791.117	791.117	791.117	791.117	791.117
Capital de Trabajo		264.295	339.574	464.610	588.118	855.139
Total Invesión Inicial		1.175.412	1.250.691	1.375.727	1.499.235	1.766.256

Resultados Económicos						
Saldo Acumulado del Flujo de caja		28.922.793	17.673.614	8.155.077	2.790.084	540.248
Utilidad Acumulado del Proyecto		27.434.900	16.951.017	8.080.038	3.080.032	983.256
Valor Actual		12.005.169	7.232.005	3.193.173	916.741	-37.892
Valor Actual Neto		10.829.757	5.981.314	1.817.446	-582.494	-1.804.147
TIR		114,97%	70,38%	32,87%	10,27%	-1,50%

11.8.9. Disminución de las frecuencias de compras y comisiones

Combinando las variables de frecuencia de compras y porcentaje de comisiones percibidas, se presenta que el proyecto en un nivel de 1,75 veces la frecuencias de compra y a un 6% en comisiones sigue siendo viable puesto que arroja un VPN positivo de US\$ 2'122,780 y una TIR del 35,63%, superior a la TMAR.

		Disminución en frecuencia de compra y Comisiones					
		Comisión	10%	8%	6%	4%	3%
Inversión Inicial	Fre/Comp.	2,50	2,00	1,75	1,50	1,00	
Abono Edificio		120.000	120.000	120.000	120.000	120.000	
Gastos Pre - Operativo		791.117	791.117	791.117	791.117	791.117	
Capital de Trabajo		264.295	350.074	453.010	592.918	1.607.702	
Total Inversión Inicial		1.175.412	1.261.191	1.364.127	1.504.035	2.518.819	

Resultados Económicos						
Saldo Acumulado del Flujo de caja		28.922.793	16.462.164	8.847.335	2.617.020	-1.536.523
Utilidad Acumulado del Proyecto		27.434.900	15.821.983	8.725.200	2.918.742	-952.230
Valor Actual		12.005.169	6.717.972	3.486.907	843.308	-919.091
Valor Actual Neto		10.829.757	5.456.781	2.122.780	-660.727	-3.437.910
TIR		114,97%	65,66%	35,63%	9,48%	Negativo

CONCLUSIONES

En Ecuador las fórmulas comerciales tradicionales como las tiendas de barrio y mercadillos coexisten con novedosas aplicaciones como los centros comerciales y las grandes superficies de supermercados, si bien el país presenta un cierto atraso respecto a países de la periferia y mucho más a países europeos o a EE.UU.; todo esto debido a que el mercado continúa siendo ligeramente cerrado a las inversiones extranjeras. Pero la globalización y el hecho de pertenecer a la OMC son factores que contribuyen a una lenta e inexorable apertura al exterior; además, este proceso se ha visto acrecentado en los últimos años a partir de la dolarización de la economía ecuatoriana en el año 2000. Esta adopción de Ecuador del dólar americano (USD) como única moneda de curso legal, sumado a la elevación del precio del petróleo en los últimos cinco años, ha permitido al país disfrutar de una estabilidad económica de la que anteriormente carecía, que ha hecho aumentar su comercio exterior, sobre todo sus importaciones.

La concentración existente en la comercialización en el sector de la alimentación, el farmacéutico y el ferretero irán desapareciendo a favor de una situación de mayor competencia en el mercado, si bien los agentes económicos con mayores recursos son los que tienen más posibilidades de tener cuotas de mercado razonables. Los tenderos constituyen el sector más expuesto a estas nuevas tendencias y van a tener un comportamiento similar al que se ha producido en otros lugares; desaparecerán muchas tiendas y las que logren sobrevivir se irán especializando. El sector informal se mantendrá en los niveles actuales siempre y cuando la situación económica no cambie.

Particularmente, la industria de los supermercados en Ecuador se caracteriza por una transición de conductas oligopólicas del tipo represivo a un mercado con ligera tendencia a la variedad de membresía; este reciente escenario entabla presiones a los actores para planificar una estrategia comercial de cara a la nueva realidad. En general, la industria gira alrededor de una estrategia de costos apalancada en el poder negociador sobre proveedores y en el control de los espacios comerciales. Sólo en un caso importante se identifica una estrategia de diferenciación mediante locales con mejor ambientación. En esta industria los márgenes comerciales oscilan de manera amplia entre el 10% y el 40%. Estas altas cifras explican el gran interés en seguir invirtiendo en este mercado por parte de los actuales actores, en gran parte debido a su exceso de liquidez producto de estos márgenes. La orientación luce justificada, si más aún se considera que la industria mueve más de US\$ 1,200 millones en ventas al año, según cifras de la Superintendencia de Compañías del año 2005.

En el aspecto interno los supermercados se caracterizan principalmente por contar con:

- Logística.- de alta rotación de productos. Los fabricantes (muchos de ellos proveedores directos), distribuidores y mayoristas diseñan rutas para abastecer a los clientes. Normalmente disponen de su propia flota y algunas veces subcontratan en situaciones puntuales como en las campañas de Navidad.
- Política Comercial.- que incluye las siguientes variables:

- ✓ Producto: por lo general los fabricantes nacionales son proveedores directos de sus productos. Las grandes distribuidoras suelen tener el carácter de exclusivas para los productos importados, que tiene como principal ventaja competitiva frente al local, una buena imagen en el mercado, da confianza, y el consumidor aprecia la calidad del producto.
- ✓ Promoción: En el caso de mayoristas y pequeñas distribuidoras son sólo intermediarias de las actividades de marketing, financiadas por los fabricantes. Los supermercados realizan campañas de promoción si tienen sobrestocks: descuentos, compra de dos por uno, etc. En la mayor parte de los casos, el proveedor corre con los gastos originados de la publicidad y actividades de promoción.
- ✓ Precio: El sector detallista aplica unos márgenes que van desde el 20 hasta el 50% sobre el precio ofrecido por los proveedores.
- ✓ Financiación: el pago a proveedores se suele extender desde un período de 30 días, ampliándose el plazo en el caso de las importaciones y los supermercados líderes con alto poder de negociación desde los 90 hasta los 120 días. El tipo de interés aplicado es el interbancario para los distribuidores-clientes. A los clientes se les suele establecer líneas crediticias en función de su solvencia, la relación comercial que mantienen y las tasas de interés pueden ser preferenciales o menos ventajosas. Los clientes finales no tienen muchas facilidades crediticias; se aceptan las tarjetas de crédito reconocidas en el país, y en puntos de venta prestigiosos se exige la tarjeta de afiliación en la compra para "disfrutar" de un porcentaje de descuento.
- ✓ Cobro a clientes: el cobro a su clientela es de contado permitiéndoles usar las tarjetas de crédito como forma de pago más difundida.

Cifras del INEC a nivel nacional señalan que por cada 220.000 habitantes hay un supermercado y las clases económicas media-alta (alrededor del 20% de la población, más de 2,6 millones de habitantes) normalmente se dirigen a estos establecimientos y parece ser que éste es el principal mercado objetivo de las cadenas más grandes del país.

Las cadenas de supermercados líderes de esta industria son el Grupo La Favorita (Supermaxi, Megamaxi, AKI), Importadora El Rosado (Mi Comisariato, Hipermarket, Rio Store) y Almacenes TIA (TIA, MultiAhorro), las cuales co-existen junto con otras que mantienen una participación interesante como Santa Isabel y Santa María (segundo grupo) además de unas cuantas más pequeñas como Avícola Fernández, Supermercados de Carnes La Española, EconoMarket y El Conquistador (tercer grupo). El grupo líder aplica en general y desde hace más de 15 años estrategias comerciales similares: grandes áreas, crecimiento en la variedad y calidad de productos, en un ambiente limpio, tarjetas de afiliación para descuentos, precios comparativos, expansión física de establecimientos existentes y finalmente instalación de nuevos establecimientos en zonas no comercialmente céntricas y en pequeñas ciudades antes no consideradas para este tipo de negocio, pero definitivamente más cercanas al consumidor. Esta última práctica en la fórmula comercial ha provocado un cierto nivel de tensión entre los participantes de la industria, en especial si se considera que la fórmula permite un mayor margen por medio de un precio más alto. El segundo y tercer grupo de establecimientos aplica sin embargo, estrategias de comercialización, marketing y

expansión más prudentes, apalancadas en muchos de los casos por la especialidad de los productos que venden, enfocando nichos de mercados específicos y sin mostrar una abierta competencia con los líderes, lo que les ha permitido sostenerse sin mayores complicaciones en esta industria tan agitada.

Debido a estos comportamientos, algunas cadenas han variado sus alternativas de crecimiento llevándolas a ofrecer servicios adicionales para el cliente. En este contexto, en el 2006 se han visto estrategias como las de brindar al cliente el servicio de transporte por medio de rutas que cubren avenidas principales o incluso el servicio de transporte desde el establecimiento hasta la puerta de la vivienda del cliente. Como una fórmula aparentemente inconsistente, en un local se exige la presentación de tarjetas de afiliación para otorgar el descuento pero no se lo hace en otro (localizado a menos de 4 Km. de distancia del primero) y se le otorga el mismo descuento como si la presentara. Este último comportamiento sólo se entiende, de manera parcial, al considerar la influencia que tiene el establecimiento en la zona, a la presencia de un competidor a menos de 100 metros y a la decisión de seguir marcando la diferencia como líder en la industria.

Sin embargo, puede afirmarse que ninguno de estos grupos realiza apuestas abiertas, al menos visibles, en fórmulas de crecimiento del negocio a través de servicios de atención personalizada, autoservicios a domicilio o la utilización de tecnológicas especializadas como e-commerce, por ejemplo. De este último aspecto Supermaxi solo cuenta con una página web netamente informativa, Mi Comisariato no posee una página web y Santa Isabel presenta un mensaje del sitio "en construcción". Pero hasta allí llegan estos esfuerzos.

Contando con este entorno y partiendo del hecho de que por las diferentes presiones en que se ven sujetas las personas en un mundo globalizado como el actual, entre ellas las de optimizar tiempo o dinero, dirigiendo este esfuerzo a actividades que las consideren más productivas como las de la familia, el descanso o la atención de la salud, aprovechándolas de actividades rutinarias como la compra de víveres en los supermercados por ejemplo; observamos entonces una oportunidad de negocio ofreciéndole al consumidor la disponibilidad y acceso a un nuevo servicio, con la propuesta de un **"Supermercado a Domicilio"** que permita realizar la compra de sus víveres y demás artículos para el hogar, utilizando medios tan tradicionales como el teléfono o la fuerza de venta personalizada y otros contemporáneos como Internet y portal transaccional, pero fortalecidos con estrategias promocionales y comerciales que además de brindar la gama de productos propios de un supermercado tradicional con altos niveles de calidad, le proporcione valores agregados como ahorro en tiempo, dinero y esfuerzo, además de otros como seguridad en la compra y entrega oportuna, que este concepto de negocio pone a su disposición.

Otros atractivos que son tomados en cuenta para implementar este proyecto incluyen:

- El crecimiento de los canales comerciales y la variedad de redes de contacto en la industria (multiplicidad de proveedores, grandes mayoristas, importadores y distribuidores, etc.)
- La aplicación y experiencias de éxito en otros modelos de estrategias orientadas a la Administración de la Relación con el Cliente (C.R.M.) y la utilización de Call Centers integrados a

esta última para manejar el contacto con el cliente.

- La masificación de Internet, lenta pero progresiva y firme en el país.
- La implementación de nuevas redes de comunicación, inalámbricas y convencionales ofrecidas por las empresas telefónicas, las cuales ofrecen una gran oportunidad para fortalecer la cadena de valor del negocio.
- El "Know How" que se encuentra a disposición de todos (efecto Globalización e Internet) como las técnicas de comercialización, logística y tecnología utilizadas en la operatividad de los supermercados.
- El potencial comercial en la zona geográfica y el mercado escogido.
- La ausencia de este modelo de negocio (autoservicio a domicilio) en el medio.

El supermercado a domicilio (sin locales de venta) que se implementará, pretende en general aprovechar todo el potencial comercial que tienen el sector de supermercados y muy en particular la plaza geográfica que se escogió como objetivo.

El modelo de negocio se fundamenta en los siguientes factores críticos de éxito:

- Adopción del "Know How" en los procesos de la cadena de valor del negocio como: relaciones con los proveedores, planificación de la logística de provisión y almacenamiento, tratamiento y tiempos de perecibilidad de productos, manejo de la cadena de frío, precios y costos de productos en la industria, normas de calidad, tiempos de entrega estándares por zonas geográficas, facturación y plazos de crédito, formas y plazos de pago a proveedores y cobro a clientes, implementación de bases de datos de conocimiento de clientes y proveedores para la toma de decisiones y el tratamiento de las relaciones con los demás actores del mercado: distribuidores, importadores, mayoristas y competidores.
- Relación comercial "socio-estratégica" de largo plazo que será prioritario mantener con el "Proveedor de Productos", que permitirá sostener el negocio a través de un concepto "ganar-ganar" basado en :
 - Trato preferencial de colocación y promoción de sus productos para incrementar ventas, que tendrá un costo medido por el valor de una "alícuota de concesión" (se pagará una sola vez por entrada al negocio) y un "porcentaje de comisión por ventas".
 - Plazos de pago a proveedores de productos (exclusivos para la venta) menores a los de la industria: a partir de los ocho días posteriores al pago de la venta.
 - Esquema de consignación de productos, que no genera costos de compra.
- Aplicación de los bloques genéricos de la administración estratégica: Innovación y Capacidad para Satisfacer al Cliente, que nos permitirá crear habilidades distintivas como conocer los gustos y preferencias de compra del cliente o el grado de satisfacción que perciben de nuestro servicio, lo que generará ventajas competitivas ante los actores de esta industria.
- Estructura de costos, la cual estará apalancada en los siguientes aspectos:
 - Financiamiento de la infraestructura física (adquirida a 10 años plazo)
 - Consignación de productos que no genera "costos de stock de inventarios de largos períodos".
 - Traslado de actividades de soporte del negocio a empresas especializadas a las cuales se

tercerizarán servicios como: transporte para la entrega de productos, limpieza, legalizaciones, estudios de satisfacción, contratación de personal operativo.

La cual generará precios competitivos y servicios agregados que serán trasladados al cliente en forma de calidad, entrega oportuna a domicilio, promociones, cupones de descuento, tecnología a su servicio, etc.

- Estrategias comerciales y promocionales que potencian las relaciones con el cliente, el proveedor y los colaboradores utilizando herramientas como:
 - Gestión de la Administración de la Relación con el Cliente (Customer Relationship Management C.R.M. por sus siglas en inglés) que permite a la empresa disponer de una base de conocimientos para ofrecer servicio personalizado, con aplicaciones de contacto masivo tanto en el servicio de venta como el de post-venta y re-compra por parte del cliente (patrones de compra, perfil del cliente, gustos, frecuencias y preferencias).
 - Call Center (integrado al C.R.M) para el tratamiento de los pedidos por medios telefónicos y el manejo de la logística de interacción con el cliente. Utilizado además para las estrategias de telemarketing.
 - Portal Transaccional en Internet, para las compras, pagos y transacciones on-line (e-commerce) que permite la virtualización del negocio. Será instalado progresivamente y a medida que las condiciones comerciales y tecnológicas del medio lo permitan. Esta herramienta proyecta un gran alcance del negocio para los siguientes años, si la orientamos además del consumidor del mercado local, al que reside en el exterior.
- Fuerza de Ventas dedicada al esfuerzo de masificar el concepto de compras planificadas y pedidos realizados en el domicilio del cliente.
- Gestión Estratégica de Marketing y Ventas orientada al cliente, enfocada en la misión y visión de la estrategia corporativa y comercial, que integre las metodologías y herramientas disponibles e influya en la predisposición del consumidor para realizar cambios en su hábito de compra.
- Procesos logísticos, operativos, administrativos y financieros integrados al enfoque del negocio, con orientación al cliente, calidad de los procesos y mejora continua, alineadas a las expectativas económicas de los accionistas.
- Otras variables que influyen en los procesos (indicados en el punto anterior) tales como:
 - El número de proveedores estratégicos para estabilizar el flujo de efectivo.
 - El número de familias captadas y la frecuencia de compra (número de pedidos mensuales) para alcanzar el punto de equilibrio en las operaciones y las ventas óptimas esperadas.
 - El valor promedio en dólares (US\$) de la compra realizada por cada familia.
 - El nivel de comisión por ventas que se pactará con el proveedor por brindar a sus productos un trato preferencial.
 - El equilibrio en los diferentes rubros de gastos por incurrir en la operativa del negocio.
 - El excelente estado y calidad de los productos, acompañado de entregas completas, puntuales y de plazos de entrega cortos.
 - La diversidad de marcas y productos ofrecidos hasta llegar a una oferta comparable a la de los supermercados tradicionales.
 - La tecnología de hardware y software apropiada para el negocio, escalable y flexible al crecimiento.

- Si la opción e-commerce (Internet) se vuelve prioritaria, variables como accesabilidad al servicio de Internet que disponga el consumidor, seguridad brindada a los clientes en sus transacciones de pago, telecomunicaciones y anchos de banda apropiados para la estrategia y el marco legal-jurídico reglamentado deben ser seriamente considerados.

El proyecto brinda la oportunidad de lanzarse primero a un mercado sin competencia directa, obteniendo de esa manera una ventaja estratégica. Solo dos participantes actuales del mercado: TIA y Discount Mart 24/7 (sin ser líderes en la industria) y tal vez uno pequeño pero con parte de la estrategia aquí planteada: Nelson Supermarket, un supermercado localizado en una ciudadela de la vía a Samborondon, que maneja un concepto orientado al cliente con entrega a domicilio, plantea una solución parcial (comparada con la aquí propuesta) pero aún con falencias. TIA se ha focalizado actualmente en ofrecer productos transformados empaquetados en un esquema básico pero sin la flexibilidad de permitir opciones de elección arbitraria a decisión del usuario, mientras que Discount Mart oferta solo productos de consumo transformados importados; ambos con servicios de entrega a domicilio limitadas a ciertas zonas urbanas de la ciudad. Nelson Supermarket, por otra parte ofrece el servicio de compra de productos de consumo a través de su centro telefónico (call center?) con atención personalizada (C.R.M.?) y entrega a domicilio a vecinos del sector, estrategia que le ha permitido crecer sostenidamente en los últimos 3 años.

La decisión de llevar a la práctica esta idea de negocio se apoya en el estudio de mercado realizado en el mes de Mayo del 2006 el cual tuvo como objetivo comprobar la viabilidad del proyecto evaluando la aceptación del concepto "Supermercado a Domicilio" y el potencial interés de la población de las parroquias Tarqui y Ximena en la ciudad de Guayaquil (plaza objetivo del proyecto) en utilizar este servicio de adquisición de productos alimenticios y de uso en el hogar, a través de canales promocionales, relacionales y comerciales como el contact center (Teléfono) integrado a herramientas que aplican C.R.M., la asistencia personalizada de pedidos asistida por vendedores en el domicilio del cliente (Fuerza de Venta) y la utilización progresiva de un portal transaccional (Internet).

Se realizaron encuestas personales a una muestra representativa de la población meta, considerando componentes cuantitativos como el número y grupo económico al que pertenecen los encuestados, las frecuencias y valores promedios de compra ó el método de proyección estadística utilizado. Se incluyen además en la encuesta, componentes cualitativos a través de preguntas de modalidad abierta que tratan de evidenciar las tendencias de aceptación del modelo de negocio (Teléfono, Fuerza de Venta o Internet), los gustos y preferencias de compra, las cualidades de atracción al comprar en los supermercados y las entrevistas a profundidad a los grupos de enfoque. El tamaño de la muestra se suscribió a 300 personas encuestadas entre los 20 y 50 años de edad de un nivel socio-económico medio-alto domiciliados en los sectores norte y sur de la ciudad. Para evaluar la muestra poblacional se utilizó un grado de confianza del 95% y un margen de error de +/- 5.6%.

Los resultados obtenidos de las encuestas son optimistas y entre las respuestas más significativas se destacan las siguientes:

- Del 100% de los encuestados hay un 73% de aceptación del modelo de negocio con una preferencia de compra distribuida en 43% a través del teléfono, 39% usando Internet y 17% aceptando la visita de un vendedor para realizar sus pedidos.
- 86% de los encuestados están dispuestos a realizar sus compras de manera planificada con preferencia de recibirlas los fines de semanas (viernes, sábado y domingo para un 50% de estos casos).
- Las cualidades de atracción que perciben los clientes al comprar en los supermercados se distribuyen en: servicio de atención que brindan con 15%, comodidad que ofrecen con 24% y muy particularmente la optimización del tiempo con el 37%, para un total del 86%.
- Los valores promedios de compra oscilan entre US\$ 20 y US\$ 80 para el 84% de los encuestados.
- La frecuencia promedio de compra se situó en 2.5 veces por mes.

Adicionalmente se establecieron tres grupos de enfoque cuyo objetivo fue conocer los hábitos de compra planificadas o por impulsión, el uso que le dan a las mismas, el lugar donde la adquieren y la percepción que tienen estas personas sobre el servicio que ofrece este modelo y sus diferentes aplicaciones. Cada grupo estuvo conformado por 10 personas oriundas de la ciudad de Guayaquil, de estratos sociales medio y medio-alto:

1. Amas de casa de entre 26 y 35 años que solo realizan compras en los supermercados tradicionales.
2. Jóvenes entre los 18 y 25 años que realizan compras con dinero propio y que son asiduos navegantes de Internet.
3. Adultos entre 26 y 40 años que compran ordinariamente en supermercados y tiendas cercanas a su domicilio.

Se preguntó acerca de la frecuencia con que realizan las compras y de cómo perciben el riesgo de adquirir productos que no vieran en caso de ofrecer un servicio de supermercado a domicilio. A su vez, les presentamos las alternativas de compras (Teléfono, Fuerza de Venta e Internet) que tendrían al elegir sus pedidos y las garantías que dispondrían en la entrega del producto de manera oportuna y cómo ellos esperan que lleguen, más allá de la seguridad y ahorro de tiempo que involucra el no tener que desplazarse al sitio de expendio para comprar sus víveres.

Los 3 grupos estuvieron de acuerdo en los siguientes aspectos:

- El servicio era muy novedoso y que les ahorraría mucho tiempo si con solo una llamada telefónica disponen rápidamente de comida precocida empacada o al menos de un servicio de entrega de víveres crudos pero con una oportuna entrega de la mercancía en el sitio solicitado.
- Los fines de semana normalmente prefieren destinarlos para adquirir sus víveres pero invierten mucho tiempo en el supermercado.
- La compra de víveres debe ser más estandarizada (es decir seguir un patrón de preferencias del cliente permanente).
- El 40% de los miembros del grupo de enfoque manifestó agradecerle la idea de comprar por teléfono y ser atendidos por ese medio de manera personalizada, mientras que al 20% le pareció

interesante la idea de ser visitados por un vendedor pero les gustaría realizar la primera compra con asistencia para confiar en la calidad posterior del producto.

- El 40% restante, manifestó optar por comprar en Internet si se superan ciertas garantías de orden técnico y legal. Sin embargo el 80% del total lo haría a través de parientes o hijos que actualmente sí accedan a Internet, si perciben del mercado y de los organismos de control, mejores referencias en la seguridad del servicio de compras a través de Internet.
- 90% manifiesta que cotidianamente son las carnes, frutas, vegetales, jugos y gaseosas por ser perecederos y de alto consumo diario lo que más compran.
- El 50% manifiesta que otros productos complementarios que compran con frecuencias periódicas son las sales, condimentos y conservas mientras que el 70% de los entrevistados en este grupo realizan compras de harinas y granos normalmente pasando dos períodos de compras de perecederos.
- A la hora de realizar las compras, el 85% de las personas entrevistadas manifestaron que la compra es planificada ya que hay una frecuencia habitual y periódica de ir al supermercado 2 veces al mes en promedio.
- El 45%, 30% y 8% de los entrevistados dijeron realizar sus compras de víveres en Mi Comisariato, Supermaxi y Santa Isabel respectivamente. El restante 17% sostuvo que hacen sus compras en los supermercados municipales o en las tiendas de su barrio.
- El 100% de los entrevistados dijeron no conocer un modelo de compras a través de atención telefónica, personalizada o de Internet con el servicio de entrega a domicilio en Guayaquil.

Para la consolidación del negocio se pretenden alcanzar los siguientes objetivos:

- Captar del sector geográfico elegido 6,000 clientes-familias durante los primeros 6 meses de operación hasta alcanzar 18,000 familias en el mes no. 12 de inicio de operaciones optimizando el tiempo estipulado para lograrlo.
- Publicitar y Mercadear para influenciar el cambio en el hábito de compra del cliente, utilizando medios como revistas, catálogos, radio y posiblemente televisión, considerando prudentes estrategias de introducción y difusión del formato, procurando no generar reacciones adversas de la competencia.
- Mantener una penetración de mercado del 35%, sostenida en los 6 primeros meses de operación y del 90% al mes 15, con una cobertura amplia utilizando los medios ya indicados y otros alternativos incluidos en el plan de marketing a implementar.
- Disponer de una oferta de productos del orden de los 1,000 items hasta el sexto mes desde el inicio de operaciones, superando los 3,000 items al final del primer año de operaciones y una oferta de 15,000 items hasta el tercer año de operaciones.
- Alcanzar ingresos aproximados a los US\$ 2'500,000 para el primer año de operaciones con un incremento sostenido del 5% anual.
- Perseguir un estimado en ventas para el primer año de operaciones utilizando los medios aquí propuestos con una distribución del: 44% a través del Contact Center y 17% a través de la Venta Personalizada por Vendedores a Domicilio.
- Implementar progresivamente el portal transaccional con el objetivo de alcanzar 39% del total de ventas esperadas usando este medio para el primer año de operaciones.

- Obtener una rentabilidad del orden del 23% durante el primer año de operaciones y de hasta el 40% al llegar al décimo año.
- Mantener la Necesidad de Flujo de Efectivo para el sexto mes desde inicio de operaciones de aproximadamente US\$ 270,000 y a partir de allí revertir esa cifra hasta el doceavo mes alcanzando un flujo positivo de US\$ 433,000.

La metodología utilizada para la evaluación económica ha sido el Valor Presente Neto (VPN) sobre los flujos de caja proyectados, contemplados en un horizonte de 10 años. El caso de negocio ha sido desarrollado sobre un escenario base cuyas premisas macroeconómicas y del propio sector fueron consideradas como aquellas de mayor probabilidad de ocurrencia. Adicionalmente, dentro de dicho escenario, se incluyen sensibilidades (cambios) a las variables críticas como las disminución en las "Ventas" (reducción del número de familias-clientes que compran: número de pedidos) y en la "Frecuencia de Compra Mensual", incremento en los "Gastos" o disminución del "Porcentaje de Comisión por Ventas" cobrado a los proveedores así como otras combinaciones de estas variables, tales como la disminución de ventas y crecimiento de gastos, la disminución en las ventas y comisiones; disminución en las ventas y promedio de compras y finalmente disminución en la frecuencia de compras y comisiones, notando que el proyecto soporta niveles considerablemente bajos aún para situaciones que normalmente se presentarían inviables de seguir realizando. Se consideraron además variaciones a la variable "Valor Promedio de Compra".

El objetivo económico más relevante del proyecto consiste en minimizar el tiempo para superar los flujos de caja negativos, tomando en cuenta el apalancamiento operativo que se debe realizar por los costos fijos incurridos para asegurar la calidad del servicio desde el primer día; de aquí la importancia de una eficaz estrategia de marketing y ventas aplicada desde el inicio de operaciones del negocio.

Analizando las proyecciones elaboradas, estas reflejan el efecto del apalancamiento operativo necesario para desarrollar el negocio. La inversión debe realizarse en el año uno (1), a pesar de que el volumen inicial de ventas (y el flujo de caja proyectado en los primeros cinco meses) parezca no justificarlo. Por ello son fundamentales los factores "Tiempo" y "Estrategia de Marketing". Considerando la inversión inicial del proyecto (USD 1'175.412) y del análisis de proyección en el estado de resultados (considerando el 10% como valor de comisión por ventas cobrado a los proveedores), el cual genera un margen de contribución del 23%, el nivel de ventas que permitirá al negocio estar en equilibrio es de aproximadamente U\$S 875,000, lo que a una factura promedio de USD 50 y una frecuencia de compra de 2,5 veces al mes, establece el volumen de equilibrio (de flujo negativo a flujo positivo) de 7,000 familias-clientes mensuales o 17,500 pedidos (7,000 familias que compran 2,5 veces al mes). El proyecto parte de un volumen de sólo 600 familias (1,500 pedidos mensuales con 2,5 como frecuencia de compra) y en el caso analizado se superan los 17,500 pedidos mensuales en el mes 6 desde el inicio de operaciones. El mercado objetivo, aproximadamente 20,000 familias-clientes se pretende alcanzar a mediados del segundo año de operaciones (mes 15).

Por las cifras mencionadas, el flujo de fondos de los cinco (5) primeros meses desde el inicio de operación se presenta negativo, si bien esa tendencia se revierte a partir del mes 6. Considerando el valor base del proyecto, el cual incluye la inversión inicial por U\$S 1'175,412, tomando la "Tasa Mínima Aceptada de Retorno (TMAR)" del 16% y luego de descontar el flujo de caja generado en los 10 primeros años, se calcula una TIR de 114,97% (bastante más alta que la TMAR) y un Valor Presente Neto (VPN) de U\$S 10'829,757, cifras bastantes generosas que nos permiten estimar que el proyecto generará valor a las inversiones realizadas y al patrimonio de la empresa, pues al ser el VPN el criterio de evaluación decisivo en el proyecto, se concluye que la inversión planteada para el proyecto es apropiadamente rentable, aceptable en todos los aspectos financieros y sobrepasa todas las expectativas de riesgos que los inversionistas puedan asumir.

Adicionalmente para mantener un flujo de efectivo positivo, es importante considerar el número de proveedores estratégicos que serán necesarios captar entre el primero y tercer año de operaciones de los cuales, tomando un valor promedio de alícuota de concesión de US\$ 4,500 para los tres años, estimamos que para el primer año dicho número debe llegar a 58 alcanzando un ingreso por concesión de US\$ 261,000; en el segundo año se debe contar con 108 nuevos proveedores para un ingreso de US\$ 488,200 y finalmente para el tercer año, considerado el año de estabilización del flujo, consiguiendo al menos 89 nuevos proveedores, se obtiene un ingreso de US\$ 399,600, para un total de 255 proveedores al final del tercer año, cifra base en este proyecto. Con un valor de alícuota de concesión superior (o inferior para casos especiales), evidentemente el flujo será reajustado.

Por otro lado para evaluar el impacto de las fluctuaciones de las variables críticas hemos realizado sensibilizaciones a varias de ellas apreciando por ejemplo, al sensibilizar la variable "Ventas" (en número de familias-clientes) que en sus niveles considerados más bajos (cerca de los 6.000 clientes) el proyecto sigue siendo viable al presentar un VPN de \$ 3'344,112 y una TIR del 46,64% aún superior a la TMAR (16%). La sensibilización de la variable "Frecuencia de Compra Mensual", a un nivel de una compra por mes, arroja un VPN positivo de US\$ 1'817,446 y una TIR del 33%, aún superior a la TMAR. De aquí inferimos que esta variable no es tan sensible en el proyecto. Mientras que para la variable "Gastos", en diferentes niveles de incremento, siempre notamos poca sensibilidad al obtener VPN's positivos y TIR superiores a la TMAR. En disminuciones del "Porcentaje de Comisión por Ventas" de hasta el 3% se calcula un VPN positivo de US\$ 278,073 (positivo pero debajo de la inversión inicial) y una TIR del 19%, aún superior a la TMAR.

En esquemas de sensibilización de hasta dos variables, apreciamos para la variable ventas y la variable gastos, el proyecto puede soportar la combinación de una disminución de la primera hasta de un nivel de 10,000 clientes y un incremento del 30% en la segunda (en todos los rubros de gastos), presentando para estos un VPN positivo de US\$ 1'771,768 y una TIR del 30%, superior a la TMAR. Para niveles de ventas cercanos a los 10,000 clientes y valores de comisión similares al 6%, se obtiene un VPN ligeramente positivo (US\$ 278,073) y una TIR (19%) muy cercana a la TMAR, por lo que se infiere que para valores cercanos o inferiores a estos, deberían considerarse decisiones de fondo en cuanto a la viabilidad o continuidad del proyecto. Otras combinaciones de variables que han sido sensibilizadas conjuntamente son las de ventas (número de familias a 10,000) y frecuencia

de compras a 1,75 veces mensuales, que generó VPN de US\$ 723.900 y TIR del 23%. Para valores inferiores a 7,000 clientes y frecuencia de compra de 1,50 veces mensuales, el VPN ya es negativo y la TIR es muchísimo menor a la TMAR inviabilizando el proyecto. Todas estas sensibilizaciones nos permiten reconfirmar que el proyecto es viable en varias situaciones de riesgo.

Los resultados del análisis de sensibilidad denotan alta resistencia del proyecto a situaciones adversas (que en determinadas situaciones podrían ocurrir) obteniendo a pesar de estas, resultados financieros muy favorables. Unos de los principales factores para que se den estos resultados es la estrategia de bajos niveles de inversión y apalancamiento operativo (por costos fijo relativamente bajos que se incurren), denotados principalmente por la adquisición de la estructura física para la operación del negocio a través de crédito a 10 años (aunque el alquiler es una alternativa viable), la consignación de los productos a comercializar (generando necesidades de capital relativamente bajos) y la tercerización de los servicios de soporte.

Finalmente, las economías de escala permiten evaluar la opción real de expansión territorial del proyecto optimizando el uso de sus costos fijos, que a excepción de la infraestructura física (la cual es irremplazable), incluyen principalmente el desarrollo de la estrategia del C.R.M, el contact center (que es un servicio fácilmente expansible a nivel regional sin costo alguno o casi cero), el portal transaccional o página web (muy útil en el enfoque internacional que se dará al negocio al orientarla a los ecuatorianos residentes en el exterior que desean realizar compras a familiares en nuestro país con el servicio de entrega a domicilio) y el hardware adquirido (de costos semi-fijos). La reorientación de estos costos a otros mercados permitiría conseguir nuevos beneficios tales como un mayor poder de negociación con los proveedores, ya que el negocio estaría más afianzado. Para efectuar dicha evaluación se debería hacer un análisis de la demanda en zonas alternativas, análisis que excede el alcance dado al presente trabajo.



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL



**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS**

**MAESTRIA EJECUTIVA EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA
OBTENCION DEL TITULO DE
MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE GRADUACION:
PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACION
DE UN SUPERMERCADO A DOMICILIO EN LA
CIUDAD DE GUAYAQUIL
ANEXOS**

**AUTORES: GLADYS VILLAMAR CASTILLO
PETER CEPEDA COBOS
CARLOS GARCIA PONCE**

DIRECTOR: ING. WILLIAM LOYOLA

**GUAYAQUIL-ECUADOR
MARZO - 2007**

ANEXOS

ANEXO No. 1.

CONTACT CENTERS: UNA VISION GENERAL

Según definición del Chase Manhattan Bank, un **Call Center** o Centro de Atención al Cliente, es una sucursal eficaz de un negocio en función de los costos, que procesa tanto operaciones de gran cantidad y bajo costo a través de una unidad que expresa respuestas, como también ventas de bajo costo a los clientes y actividades de servicios. También es un medio eficaz en función de los costos, de suministrar un servicio profesional, disponible desde, hacia cualquier lugar y en cualquier momento.

Por muchos años el Call Center fue simplemente un lugar para recibir o hacer llamadas, pero los cambios y desarrollos en la forma en que las compañías hacen sus negocios y los avances tecnológicos, han traído como resultado los Contact Centers, los cuales son un sistema multi-canal de comunicaciones capaces de manejar cualquier tipo de interacción, desde llamadas de entrada y salida, web chats en línea con los clientes, e-mail y mucho más. El resultado final es que hoy más corporaciones tienen **Contact Centers** y no Call Centers.

Actualmente cuando hacemos una llamada para solicitar soporte técnico para nuestro computador personal, somos atendidos por una persona que puede estar ubicada en cualquier lugar del mundo atendiendo su requerimiento. En la mayoría de los casos esto es transparente para quien está llamando, pues lo importante es que sea atendido en forma oportuna, eficiente y profesional. La industria de los Contact Centers es un negocio global.

El Contact Center tiene ocho (8) áreas claves que evaluaremos, a saber:

1. Localización y diseño
2. Estrategia
3. Recursos Humanos
4. Tecnología
5. Operaciones
6. Equipamiento
7. Infraestructura de Telecomunicaciones
8. Adquisición o contratación tercerizada

1. Localización y diseño

Lo más importante en estos aspectos es la disponibilidad de mano de obra, bajo costo de arriendo y buena infraestructura de comunicaciones. Hacer el sitio de trabajo lo más confortable posible es uno de los grandes retos de los ergonomistas. Entretenimiento y descanso son aspectos claves en el diseño para desestresar a los agentes y mantener niveles altos de calidad en el Contact Center.

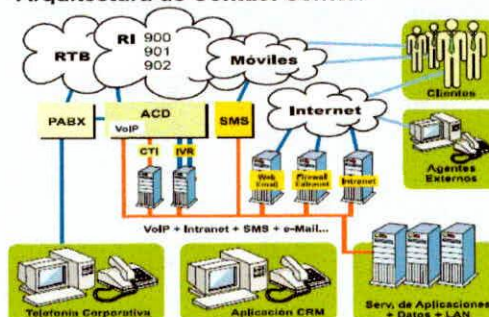
2. Estrategia

La mayoría de las empresas consideran que el Contact Center es muy crítico para su éxito, de ahí que altos niveles de calidad deben ser el estándar del servicio. Una tercera parte de las empresas a nivel mundial consideran el outsourcing de estos servicios como su mejor opción, de ahí que la estrategia es encontrar el mejor nivel de tercerización que maximice las ganancias.

La implementación del C.R.M. (Customer Relationship Management), como parte de la Estrategia Global Multi-Canal, tiene como principal motivador el mantener una base de datos unificada de los clientes, seguido por el deseo de mejorar la atención al cliente.

La **fidelización** de los clientes es otra importante razón para adquirir un servicio de Contact Center unificado con un CRM. Tratar a los clientes como individuos es uno de los mejores usos del C.R.M. Solo un 30% de los Contact Centers a nivel mundial tienen unificada en una base de datos la información de sus clientes.

Arquitectura de Contact Center:



Contact Centers orientados a las ventas serán los que tendrán mayor éxito en los años venideros; a pesar de que la mayoría de los Contact Centers son considerados como un centro de costos, muchos están tratando de convertirlos en generadores de utilidades.

3. Recursos Humanos

La disponibilidad de mano de obra calificada es el principal factor considerado para escoger la localización de un Contact Center. Esta es una industria de personas. Los niveles de rotación son bastante elevados comparados con la mayoría de las industrias.

Las áreas de entrenamiento a los agentes más importantes son: herramientas de servicio al cliente, herramientas para manejo del teléfono e información sobre producto y servicio.

Herramientas de ventas y negociación serán las que tendrán más intensidad en los entrenamientos en los próximos años. El monitoreo remoto es la forma más común de supervisar los agentes. Uno de los grandes retos que enfrentaremos en nuestro Contact Center es el retener el capital humano, pues hay un alto porcentaje de rotación.

4. Tecnología

El sector de Tecnologías de la Información tiene el porcentaje más alto de Contact Centers utilizando tecnología de punta. A nivel mundial existe una gran tendencia al uso del reconocimiento de voz en los IVR (Interactive Voice Response) y se puede afirmar que está en uso en un 60% de los Contact Centers. El sector financiero es el mayor usuario de IVR. De otro lado, es importante resaltar el papel que cumple la tecnología IP, usada por un 25% de los Contact Centers en el mundo y un 19% está planeando hacerlo en el futuro cercano.

5. Operaciones

El tiempo de respuesta de una llamada es vital, es el momento en el cual se inicia un proceso relacional cliente/organización. Del buen servicio y la buena atención que al final del proceso obtenga el cliente y de la buena información que recoja el operador, se logrará un epílogo de satisfacción y futuro contacto asertivo. El promedio de tiempo para contestar una llamada actualmente es de 38 segundos. El promedio más bajo está en Suramérica con 13 segundos. El más alto en Norte América en 1 minuto. El sector de Tecnología de Información tiene el más alto tiempo de duración de llamada con 433 segundos. 80/20 (80% de las llamadas contestadas antes de 20 segundos) es el nivel de servicio más común. Igualmente, se ha establecido que el tiempo promedio de trabajo posterior a una llamada es de 2 minutos.

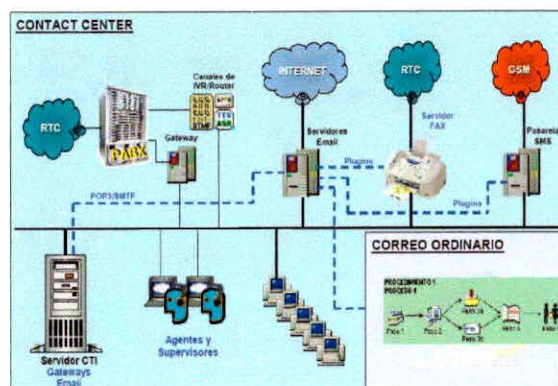
El promedio de llamadas por día por agente más alto lo tiene el sector de Outsourcing con 110 llamadas seguido por el sector de Telecomunicaciones con 96 llamadas. El más bajo está en el sector de Tecnologías de la Información con 40. El Inglés es la lengua más hablada en la industria de Contact Center en todo el mundo.

La operación en un Contact Center debe ser permanente, el cliente en cualquier momento tiene requerimientos y solicitudes, sin embargo en la actualidad el 45% de los Contact Centers en el mundo operan 7/24.

6. Equipamiento

Incluye tanto el *hardware* como el *software* que permiten un tratamiento eficaz de las llamadas, que cumplan con los parámetros de operación y de gestión exigidos por el cliente y que posibiliten la realización de su posterior control de cumplimiento:

- PaBX: centrales telefónicas privadas con diferentes capacidades de cantidad de líneas externas e internas, como también prestaciones específicas para el tratamiento de las llamadas.
- ACD: *Automatic Call Distributor*, o sistema que permite la distribución automática de llamadas dentro de un *call center*. El mismo puede incluir diferentes funcionalidades para la gestión y monitoreo de la operación, como también la generación de reportes para el control del cliente.



- IVR: *Interactive Voice Response*, o sistema que contempla la implementación de menús con mensajes pregrabados y derivación de llamadas. Actualmente está muy difundida su utilización y además permite su utilización para la realización de campañas con llamadas salientes.
- CTI: La incorporación de las facilidades del *computer telephony integration*, permite a los operadores contar en su PC, y con un moderno sistema de ventanas del tipo *pop up*, con la información ya existente en la base de datos del cliente, sobre la persona que se está contactando al *call center*. Esto facilita un trato personalizado, que redundará en su fidelización hacia el cliente.

7. Infraestructura de telecomunicaciones

Telefonía: E1 / Línea 1-800/810 / Línea 1-700: Bajo este concepto se incluyen todos los servicios digitales que prestan los operadores de telefonía que permiten una mayor calidad en la transmisión de los servicios de voz, como también los relacionados al apoyo para campañas de marketing.

Servicios IP: Data Center, conectividad de Internet, Red de transmisión de Datos: gran parte de los servicios avanzados que presta un Contact Center se apoyan en la utilización de nuevas tecnologías basadas en servicios de redes locales, intranets, extranets e Internet, los cuales deberán contar con la infraestructura adecuada para su transmisión, procesamiento, almacenamiento y seguridad.

8. Adquisición o contratación

Finalmente y en vista de los costos y la operativa que involucra mantener una infraestructura de Contact Centres, consideraremos seriamente la opción de tercerizar parcialmente este servicio con un mecanismo de Insourcing, en donde cierta parte de la tecnología, como la relacionada al hardware de conexión y telefónico así como los recursos que la operan será tercerizada, mientras que otra relacionada al hardware de procesamiento y almacenamiento de datos y el software CRM, será adquirido por EFC. Tomamos esta decisión sustentada entre otras fuentes, de la siguiente información tomada del artículo "CRM /Centros de Contacto Bajo Demanda" publicada en la revista española Data.ti de Enero del 2005 y que reproducimos parcialmente a continuación:

".....Un **Contact Center** propio requiere de una inversión inicial de hardware y software que puede implicar la pérdida de varias semanas solicitando ofertas y negociando contratos, sin olvidar el elevado desembolso inicial que hay que realizar. Además, a este elevado gasto inicial, hay que añadirle el costo de las actualizaciones tecnológicas, el mantenimiento de los sistemas, así como, la necesidad de disponer de una plantilla propia que disponga de formación específica en este tipo de soluciones para su administración.

Pero, indudablemente, no todo es inconveniente. Las empresas que deciden tener su propio *Contact Center*, cuentan con una gran ventaja: se mantiene el control global de cómo se proporciona el servicio y se garantiza la seguridad en el acceso a la información. Implantar la plataforma tecnológica *in house* proporciona también ventajas tecnológicas. Por ejemplo, la integración con los Sistemas de Información Corporativos. Esta integración es difícil de conseguir –o imposible- cuando se acude a la tercerización del servicio.

Muchas grandes empresas tienen departamentos de Sistemas de Información, con políticas muy estrictas de arquitectura de sistemas, procedimientos de mantenimiento, auditoría, planes de contingencia, etc., cuyo cumplimiento sólo puede garantizarse en instalaciones internas. Por el contrario, la alternativa de la tercerización del *Contact Center* utilizando una Empresa de Telemarketing supone la pérdida del control total sobre el personal que proporciona el servicio, ya que la legislación laboral ecuatoriana de tercerización entiende que el control detallado de la actividad de otra empresa (la de Telemarketing en nuestro caso) puede constituir una *cesión ilegal de contrato*, lo que implica la obligación de absorber al personal de la empresa de telemarketing. Ésta necesaria pérdida de control supone un indudable riesgo en la calidad del servicio y el conocimiento de la evolución del negocio. La única forma de control posible se obtiene redactando contratos con Acuerdos de Nivel de Servicio (S.L.A.) muy detallados y con buenas métricas. Además, está el riesgo de fugas de información.

Hay ventajas claro: la gestión de los recursos humanos (turnos, descansos, seguimiento de picos de trabajo), es muy compleja. Al tercerizar la plantilla, se deposita en manos de expertos toda esta gestión, lo que abarata costos, elimina los riesgos laborales y asegura la posibilidad de cambiar de proveedor, o incluso de repartir la contratación entre varios. Además, las soluciones tercerizadas no requieren de gastos iniciales en hardware, ni en actualizaciones, mantenimientos y administración del sistema.

Lo que se paga a una empresa de telemarketing (tercerización) está reflejado en contratos con SLA, en función de las llamadas atendidas, o de las operaciones llevadas a cabo con éxito o de cualquier otra variable acordada entre la empresa y su proveedor.

Cabría plantearse si en el terreno del *Contact Center* no ha pasado algo parecido a lo que sucede en

las aplicaciones CRM On Demand. Dicho de otro modo ¿Hay alternativa a tener qué elegir sólo entre las opciones tradicionales: compra o tercerización del servicio?.....”.

Pero consideramos otros datos interesantes para tomar la decisión de tercerizar el Contact Center: según una encuesta realizada por la firma Integrated Call Centers Solutions en EE.UU., el orden de importancia de las razones para tercerizar es el siguiente:

- Falta de “*know How*” y “*expertise*”: 25%
- Es más barato: 15%
- Es más sencillo: 12%
- Falta de masa crítica: 6%
- No cuentan con recursos tecnológicos: 6%

Al hablar de Contact Centers (ó call centers) y tercerización, se debe tener en cuenta que se trata de un contexto donde hay distintos aspectos que están cambiando. Entre ellos se encuentra el consumidor, que es más exigente y pretende una interacción eficiente con su empresa proveedora de cualquier producto o servicio, el management, que se está profesionalizando, y la legislación de cada país que imponga a los proveedores de servicios y productos para que ofrezcan servicios básicos de atención al cliente. Esto también impulsa la utilización de call centers.

Las principales razones por las cuales algunas compañías decidieron tercerizar son la urgente necesidad de ganarle a la competencia, la falta de “*know how*” y “*expertise*”, la importancia de estar actualizado tecnológicamente y la falta de masa crítica que justifique la implementación de un proyecto. Y, al decidirse por la tercerización, se encontraron con una menor inversión inicial, un *start up* acelerado y la facilidad de crecimiento como principales ventajas.

Entrando en el campo de la productividad, según un estudio sectorial de Gartner Group, los beneficios directos promedio logrados por el tercerización son los siguientes:

- La reducción de costos es en promedio del 9%
- El aumento de capacidad operativa se incrementa en promedio un 15%

Al momento de identificar las bondades de la tercerización, se evidencia que los principales pros de la tercerización están relacionados con el lanzamiento, evolución y riesgo compartido con el proveedor, mientras que los contras están relacionados con el control. A continuación se presenta una apertura de los mismos:

1. Pros:

- Menor costo operativo (costo semivariable)
- Menor inversión inicial
- *Start up* o lanzamiento acelerado
- Facilidad de crecimiento y flexibilidad
- Compartir riesgos con el proveedor

2. Contras:

- Riesgo de menor feedback o retroalimentación de información por parte del proveedor
- Posible transferencia de know how o de información sensible del negocio a los competidores
- Falta de identidad de los RR. HH.

Contratación de servicios tercerizados de Call Center

Existen distintos tipos de tercerización según el nivel de involucramiento del proveedor de los servicios, como también diferentes sistemas de contratación, pero dos aspectos son los que definen por qué utilizar un Call Center y por qué operarlo en la modalidad de tercerización.

1. Uno de ellos es el “**estratégico**” e implica incluir a un Call Center en la estrategia comercial como canal de ventas, de atención y gestión con cliente, de analizador de patrones, etc.,
2. El otro aspecto se refiere al **rightsizing** o mejor enfoque de la compañía en su *core business*.

Por otra parte, existen diferentes tipos de tercerización a utilizar, según sean las necesidades o cultura de cada compañía. Las mismas pueden clasificarse en:

3. Full Outsourcing: El total de los llamados operando en instalaciones del proveedor.
4. Co-Outsourcing: El proveedor opera los desbordes del call center en sus propias instalaciones.
5. Insourcing: El proveedor opera en el call center del cliente.
6. Selective Outsourcing: Tercerizar procesos específicos, tales como la selección y capacitación del personal de call center.

Al momento de la presupuestación, son varios los aspectos a considerar. La **puesta en marcha** o *start up* puede incluir costos asociados, según sea el tipo de contrato con el prestador de los servicios. El **mantenimiento** generalmente implica modalidad de costo por puesto de atención, por hora por operador, y/o por producción o productividad. Esto último se evalúa según la efectividad por llamada, por venta o por atención de reclamo. Por otra parte, los costos variarán según se trate de servicios de llamadas entrantes (*inbound*) o salientes (*outbound*), el horario de atención, *skill* de las posiciones (nivel y/o complejidad de los requerimientos de capacitación del personal) y el plazo de contratación.

A continuación se enumeran las acciones a seguir al momento de la elección y contratación del Proveedor con el cual se tercerizarán los servicios del Contact Center:

- a. Definir el tipo de contrato (en algunos casos, debido al factor estratégico que implica incorporar a un proveedor que manejará parte de la información reservada del cliente, se podrá exigir la exclusividad sobre la industria del cliente).
- b. Definir niveles de servicio (sobre los principales parámetros de la operación).
- c. Definir parámetros de calidad (sobre el nivel de satisfacción de clientes).
- d. Identificar perfil del proveedor (por tipo de segmento que atiende, etc.).
- e. Recibir propuestas.
- f. Evaluar y elegir.

Al momento de realizar la comparación de los diferentes proveedores, se deberá utilizar alguna metodología como la propuesta a continuación, la cual hace referencia a una tabla para la ponderación de cada uno de los puntos de interés según los requisitos del cliente:

- Credenciales (antecedentes): 1
- Habilidad en la industria: 1
- Estabilidad Financiera: 1
- Capacidades en las instalaciones: 1.5
- Políticas de Personal (reclutamiento y capacitación): 1.5
- Capacidades en la seguridad: 1
- Habilidades técnicas: 1.5
- Plan de contingencia: 1
- Precio: 2

Fuente: American Teleservices Association

Finalmente, como parte de las recomendaciones para una eficaz selección de un proveedor, se presenta a continuación una guía con los principales puntos a tener en consideración:

- a) Antes y después de la contratación:
 - Visitar las instalaciones
 - Entrevistarse con al menos un integrante del equipo de operaciones
 - Firmar un acuerdo de confidencialidad
 - Definir un objetivo (¿Qué es éxito?)
 - Definir niveles de desempeño (¿Qué es fracaso?)
- b) Forma de monitoreo del Proveedor:
 - Escuchar comunicaciones de los agentes
 - Mantener contacto directo y personal con la línea de operaciones
 - Analizar y consultar reportes
 - Seguimiento de los costos/producción
 - Monitorear status niveles de desempeño
 - Analizar resultados (según objetivos)
- c) Preguntas para tener en cuenta
 - ¿Cuál es el supervisor de primera línea para la relación con los agentes?
 - ¿Permanencia en el puesto promedio de los agentes?
 - ¿Permanencia en el puesto promedio de un nivel medio/superior? ¿Experiencia en la industria?
 - ¿Cuál es el compromiso con la calidad?
 - ¿En qué ambiente trabaja el agente?
 - ¿Cuál es el compromiso corporativo hacia su empresa y hacia la industria de Call Centers?
 - ¿Cómo es de larga la lista de clientes y quiénes están en ella?
 - ¿Cómo se mide la satisfacción del cliente? ¿Cuál es la calificación?
 - ¿Cómo se mide la satisfacción del empleado? ¿Cuál es la calificación?

ANEXO No. 2

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGER (C.R.M.): CONCEPTO FUNCIONAL

Para entender C.R.M. podemos remitirnos a la forma en que un sastre de principios del siglo XX se comportaba con sus clientes: los llamaba por su nombre, se preocupaba por su evolución, sus problemas y sus preferencias individuales; les diseñaba trajes a la medida. Por ejemplo, al primer cliente de la tarde le ofrecía torta con té de manzana bien caliente, mientras le tomaba medidas. Al segundo cliente que lo visitaba, le ponía música para piano de Chopin mientras le probaba el saco terminado. Así, el sastre conocía las preferencias de cada uno de sus clientes y generaba **experiencias especiales y únicas** para cada uno de ellos.

Hoy, lo único diferente con respecto a la estrategia del sastre es que podemos reproducir esta misma naturaleza de relación con nuestro público de una forma "industrializada" o "masiva" (para miles e incluso millones de clientes), sobre la base de tecnologías de información que nos permiten establecer relaciones individuales con los clientes como nunca antes.

Para impulsar el crecimiento rentable en determinados espacios de mercado, muchas empresas siguen estrategias de comercialización masiva. Sin embargo, tales estrategias están perdiendo rápidamente su efectividad en mercados más competitivos, en los cuales la diferenciación de los productos no es percibida en forma clara por los clientes y es temporal debido a las reacciones de los competidores, por lo que los productos se perciben cada vez más como "commodities", generando crecientes presiones sobre los márgenes y las utilidades de la empresa.

Por ello, es común que diversas industrias y sectores como el del cemento, el acero, el automotriz, el comercial, el de servicios de salud y muy en especial el de los supermercados, sólo por mencionar algunos ejemplos, están cambiando sus estrategias de mercadotecnia; la evolución se da de la comercialización masiva hacia la mercadotecnia **uno-a-uno (clienting)**, de ofertas personalizadas y diferenciadas de productos y servicios por cliente.

El término **Gestión de las Relaciones con los Clientes** (otro nombre para C.R.M. ampliando el término "Administración de la Relación") se puso de moda a mediados de los 90's. Sin embargo, el concepto en sí no es nada nuevo: al cliente hay que proporcionarle la atención que se merece.

Con todo este contexto, una definición completa de C.R.M. sería algo así como "una estrategia de marketing destinada a construir proactivamente un sesgo o preferencia en los consumidores por una determinada organización, lo cual suele resultar en unos mayores índices de retención de esos consumidores y en un rendimiento económico mayor". El hecho de que en la definición se mencione la palabra "construir" no es casualidad: el C.R.M. es, claramente, una estrategia hacia el cliente orientada al largo plazo, que requiere inversiones tecnológicas y estratégicas que dan fruto cuando el cliente acaba dándose cuenta de que realmente nuestra compañía le "entiende y le satisface mejor que la competencia". En cierto sentido, se trata de una redefinición de la compañía desde el punto de vista del cliente.

Las herramientas C.R.M. nos permiten una gestión integral, de manera estable y rentable, de la relación con ese cliente. La posibilidad de que quede constancia de cualquier interacción empresa-cliente nos abre, en principio, unas posibilidades enormes para afianzar y ampliar nuestra actividad con los clientes.

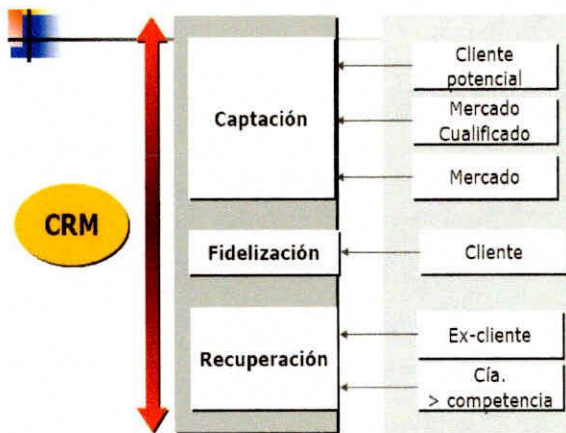
En este sentido, las herramientas C.R.M. son instrumentos muy potentes de software, con posibilidades casi ilimitadas para:

- Analizar clientes
- Identificar e implantar los modelos de venta según segmentos



- Establecer las comunicaciones de marketing
- Gestionar un servicio de atención al cliente

Toda estrategia de C.R.M. debe basarse en un cambio radical de la orientación estratégica de la compañía. No se trata de implantar una nueva tecnología ni unas herramientas analíticas determinadas, ni siquiera de crear un departamento de la compañía dedicado específicamente a ello. Debe ir mucho más allá, debe implicar a todos los trabajadores de la compañía, desde telefonistas hasta encargados de servicio técnico. Todo el personal de mi compañía debe ser una potencial fuente de entrada de información procedente del cliente. Todo el mundo debe entender que el activo más importante de la empresa es precisamente su base de clientes y la información que sobre éstos y sus necesidades es capaz de recopilar. De ahí que el ámbito del C.R.M. engloba la captación, fidelización y recuperación de clientes. Es algo muy distante de la idea que llevan bajo el brazo muchos consultores y vendedores de soluciones tecnológicas con ese "Instale mi paquete porque hace C.R.M."; porque debe ser algo internalizado, parte de la cultura corporativa, mucho más que una solución que se saca de una caja o que alguien viene e implanta.



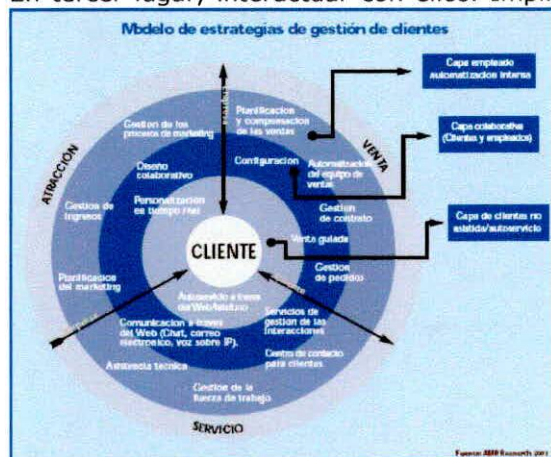
En la actualidad y teniendo en cuenta que el marco empresarial es cada vez más competitivo y la realidad comercial más cambiante, es necesario construir relaciones duraderas y rentables con los clientes mediante la comprensión de sus necesidades y preferencias, todo ello apoyado por los procesos y sistemas que lo hacen posible.

Desde un punto de vista metodológico, los pasos a seguir son básicamente cuatro:

Primero, identificar a los clientes. Es preciso que podamos saber siempre quienes son, entren a través del canal que entren, para que sean siempre vistos como el mismo cliente a lo largo de todas las transacciones e interacciones que realicen a lo largo del tiempo. Debemos ser capaces de almacenar toda la información de un cliente sin que se pierda nada si queremos hacer posible lo que viene después.

Segundo, diferenciarlos. Ser capaz de adscribir a esos consumidores que tenemos previamente identificados a grupos definidos y caracterizados por pautas comunes, por el tipo de necesidades que plantean a la compañía, por el valor que tienen para nosotros. Tanto si me acerco a la compañía a través de su página web como si viene a mi casa un operario de servicio técnico, aunque sea de una empresa subcontratada, yo, como cliente, debo ver que se me conoce, y si soy o me considero un cliente muy bueno, que se sepa y se me trate como tal.

En tercer lugar, interactuar con ellos. Implica mantener contactos con esos consumidores basados



en la información que tenemos de ellos y de sus necesidades, registrar esos contactos como fuentes adicionales de información. Estos contactos deben hacerse únicamente cuando con ello proporcionemos valor al cliente, bien con ofertas que podamos suponer que le interesan o con peticiones de información que le parezcan relevantes. Se acabó la era del llamado *database marketing*, los envíos masivos a todos los clientes con la misma oferta. Con esto, si se hace bien, deberíamos no sólo reducir costes de envío y demás, sino además obtener una eficiencia muy superior. Por visualizar un ejemplo, piense en lo que ocurre cuando entra en una librería online y la página no sólo le saluda por su nombre, sino que además le ofrece recomendaciones que tienden a ajustarse muy bien a lo que usted busca.

Esa prestación, está basada en mis compras anteriores, y en lo que la librería deduce a base de

compararme con otros clientes parecidos a mi, mediante técnicas conocidas como *collaborative filtering*. Para ello, las dos fases anteriores, identificar al cliente y diferenciarlo, tienen que estar perfectamente desarrolladas.

Finalmente, en cuarto lugar, debemos adaptar nuestro producto o servicio a esos clientes, para cubrir sus necesidades de una manera aún más eficiente. Este cuarto paso, la adaptación o, en palabra proveniente del término inglés, customización, es el paso más difícil en toda estrategia CRM, y requiere una gran integración y buen funcionamiento de las tres etapas anteriores. Se trata de, una vez que conocemos al cliente y que le hemos oído, hacer que efectivamente nuestro producto o servicio se ajuste a lo que ese cliente nos estaba pidiendo, dentro de los límites razonables.

En general, podemos decir que el principal beneficio de un C.M.R. para una empresa es que permite a sus clientes recibir un mejor servicio a través de una atención personalizada, al tiempo que le ofrece la posibilidad de identificar nuevos clientes y mantener más satisfechos a los ya existentes. Cuesta un 80 por ciento menos conservar un cliente actual que atraer a uno nuevo.

Además de reducir los costos empresariales, un mejor servicio de atención al cliente significa **Fidelidad** a largo plazo y, en última instancia, mayores ingresos.

Con C.R.M. la empresa puede:

- Establecer un diálogo continuo con sus clientes utilizando la web para comunicarse con ellos directamente.
- Conocer mejor las necesidades de sus clientes y ofrecerle soluciones personalizadas.
- Maximizar la eficacia de sus iniciativas gracias a la información que la empresa tiene de su cliente.
- Conectar departamentos, permitiéndoles acceder a la misma información actualizada, en tiempo real.
- Dirigirse al cliente de un modo coherente desde cualquier punto de la estructura de la empresa.
- Hacer actividades de marketing masivas de manera individual y tratar a cada cliente de forma personalizada.

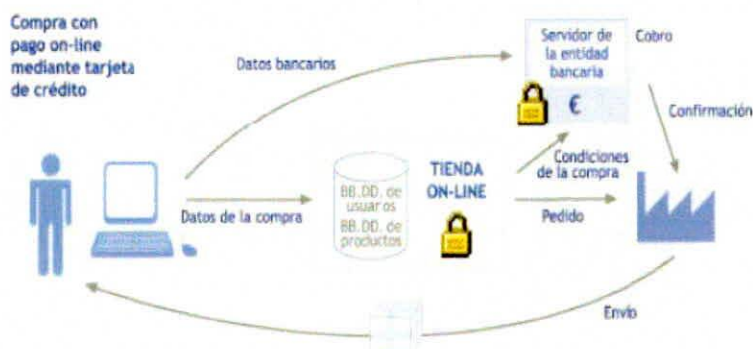
Todo esto redunda en "**Mayor Fidelización del Cliente**".

ANEXO No. 3

COMERCIO ELECTRONICO: MARCO TEORICO

Podemos decir que Comercio Electrónico (o e-commerce por sus siglas en inglés) son todas las formas de transacciones comerciales que se basan en el procesamiento y transmisión de datos digitalizados, donde estas abarcan todas las clases de transacciones electrónicas comerciales, incluyendo transferencias de fondos electrónicos, pagos de tarjeta de crédito, etc. De modo que el comercio electrónico es cualquier forma de transacción comercial en la que las partes interactúan electrónicamente, en lugar de por intercambio o contacto físico directo.

Un esquema básico de comercio electrónico.



Pero más allá de definiciones formales y de los aspectos técnicos hoy en día vigentes sobre la red de redes (o simplemente RED), el comercio electrónico es una realidad que permite la compra y venta de bienes y servicios a través de Internet, y consecuentemente, supone una gran oportunidad de negocio para aquellas empresas que quieran operar en dicho canal.

El término comercio electrónico estuvo asociado muy de cerca al intercambio electrónico de datos, que utiliza redes cerradas propias y normas industriales específicos para el intercambio de documentos electrónicos entre empresas. Esta forma de comercio electrónico se difundió en los años 80, principalmente en las industrias que experimentaron la reingeniería en la cadena de abastecimiento o que emprendieron la nacionalización de su logística operacional, tal como la comercialización al por menor.

Actualmente más de 100 millones de personas en todo el mundo tienen acceso a Internet y se espera que esta base instalada crezca 30% anualmente. Además contar con una página web significa poder promocionar un negocio en una tienda virtual, disponible y abierta los 365 días del año, las 24 horas del día además de formar una cartera de clientes que incluso, podrían estar en el otro lado del planeta.

(Fernández y Merino; 2001) clasifican el tipo de empresas o jugadores que puede haber tras las iniciativas de comercio electrónico:

- En primer lugar las Empresas Adaptadas, que son aquellas que operan en el mercado tradicional (existe uno o más lugares físicos desde donde venden) y también en el canal Internet.
- Tiendas Virtuales, o empresa de nueva creación, que se orientan principalmente a comerciar a través de Internet. Según quienes sean los compradores, responden a un modelo de negocio entre empresas (Business-To-Business o B2B) y/o a un modelo de negocio entre empresa (quién vende) a consumidor final (quién compra), que no es una empresa (también conocido como modelo Business-To-Consumer o B2C). Nuestra empresa se adapta al segundo con proyección hacia el primero.
- MarketPlaces, que son empresas intermediarias orientadas al canal de Internet, que tienen como núcleo central de su negocio el facilitar transacciones de compra-venta entre terceros. Este tipo de jugadores, implementan los llamados Mercados Electrónicos (o MarketPlaces), que pueden responder al modelo Business-To-Business (B2B) en caso de crear mercados que facilitan la compra-venta entre empresas. O Business-To-Consumer (B2C), en caso de crear mercados de

compra-venta entre empresas y consumidores finales. Existen otros modelos de mercados intermediarios, denominados mercados Consumer-To-Consumer (C2C) donde quién compra y vende son personas, siendo ebay (www.ebay.com) uno de los ejemplos mencionados u otros como Business-To-Government (B2G) donde quién compra es el gobierno a la empresa privada.

Varios expertos en la materia (Cassiman y Sieber; 2001) afirman que Internet influye en las empresas de tres maneras:

- Sobre la Oferta, al reducir los costos de transacción.
- Sobre la Demanda, al reducir los costos de búsquedas (en relación al precio y a la información relativa a las características del producto) de los consumidores y ofrecer mayores posibilidades de personalización.
- En la consolidación de mecanismos alternativos de fijación de precios.

Obsérvese que los tres aspectos tienen una incidencia directa sobre el precio, ya que el comercio electrónico tiende a desplazar la curva de oferta, la curva de demanda y en consecuencia, el precio de equilibrio.

ANEXO No. 4

EVOLUCION DE LOS SUPERMERCADOS

Antes del año 1930, los supermercados como los conocemos actualmente no existían. La leche era vendida en la lechería local, la carne en la carnicería, los pescados en las pescaderías. Los consumidores debían visitar diferentes establecimientos de venta al detalle para satisfacer sus necesidades de alimentación. En esa época, el hacer compras era una experiencia intensamente personalizada. Los comerciantes minoristas eran generalmente del mismo vecindario que sus clientes. En Estados Unidos (EE.UU.) durante la depresión de los 30's, los almacenes de barrio comenzaron a dar paso a los supermercados, lugares que se caracterizaban por su amplio surtido de todo tipo de alimentos perecibles y no perecibles, bajo el mismo techo. La otra característica era el autoservicio donde los clientes seleccionaban y llevaban a las cajas por sí mismo los productos adquiridos.



Los supermercados ganaron popularidad, no sólo porque agregaron valor proporcionando al comprador un solo lugar para comprar lo que necesitaban, sino que lo más importante, podían ofrecer precios bajos en un momento en que la situación económica era apremiante. Ya durante la Segunda Guerra Mundial, eran la forma principal de la distribución de comestibles, pero por su creciente popularidad, comenzaron a ver sus márgenes de beneficio disminuidos debido a la intensa competencia. En la gran mayoría de los países desarrollados, el supermercado se encuentra dominando otras formas de distribución de alimentos. Inclusive el almacén de abarrotes se ha convertido en un pequeño supermercado, dando paso a una consolidación de las empresas de venta de alimentos al detalle (Retailers).

Sin embargo, nuevas iniciativas continúan influenciando las formas de venta de alimentos. En los años 90's, aparecen los negocios por afiliación y los almacenes de descuento como Wal-Mart y K-Mart, los cuales entraron al mercado ofreciendo una selección más amplia y acercándose a los precios al por mayor. En esta misma época y coincidiendo con la aparición de los negocios por afiliación y el incremento de la accesibilidad a la Internet de los consumidores, los supermercados ahora hacen frente a un nuevo desafío: el comercio electrónico y los supermercados en la web.

A nivel mundial, reconocidas cadenas pisan fuerte en Internet. En Inglaterra, por ejemplo, Tesco factura más de mil millones de dólares. Otras que mueven millones son Wal-Mart en EE.UU., El Corte Inglés en España, Metro en Alemania y LeShop en Suiza. También a nivel regional algunos ensayos resultaron exitosos: entre ellos, Supermercado E. Wong en Perú (orientado a los peruanos que viven en el exterior y que ayudan económicamente a sus familias); Almacenes París en Chile; Pan de Azúcar en Brasil; Tienda Inglesa y Multi Ahorro en Uruguay.

En Nueva York, Ecuador Direct, fundada en 1999, es una de las firmas más grandes de venta minorista que recibe pedidos online. En encuestas del año 2004 se indican que las compras on-line de los neoyorquinos se incrementó de 16% a 52%. (fuente IBLNEWS). EcuadorDirect.com por ejemplo, facturó aproximadamente U\$S 100 millones en el 2004, y aseguran que tienen más de 100.000 clientes habituales en la Red.



En España, Condis fue el primer supermercado que abrió su página web (www.condisline.com.es), en enero de 2000 y Caprabo (www.caprabo.com.es) les siguió un año después. Las ventas se situaron pronto en ambos casos en torno al 1% de sus facturaciones totales. Actualmente el Corte Inglés lidera las ventas de supermercados por Internet en España. Otra gran cadena que cuentan con este canal es Carrefour (que en el segundo semestre de su lanzamiento logró quintuplicar el número de pedidos).

Los supermercados, al menos en los EE.UU., dominan la industria que vende comestibles al detalle, generando 77% de las ventas totales del sector. Por lo tanto, no es ninguna sorpresa que los cinco detallistas más grandes del mundo sean de este país: Wal-Mart Stores Inc., Kroger Co., Albertson's Inc., Safeway y Ahold USA Inc. Estas empresas hacen el 40% del total de las ventas del sector. Adicionalmente existe una buena cantidad de tiendas virtuales que ofrecen abarrotes seleccionados por Internet, tales como Whole Food, Net Grocery y Godiva, los cuales esperan vender unos \$79 millones este año, por medio de la Internet.

ANEXO No. 5

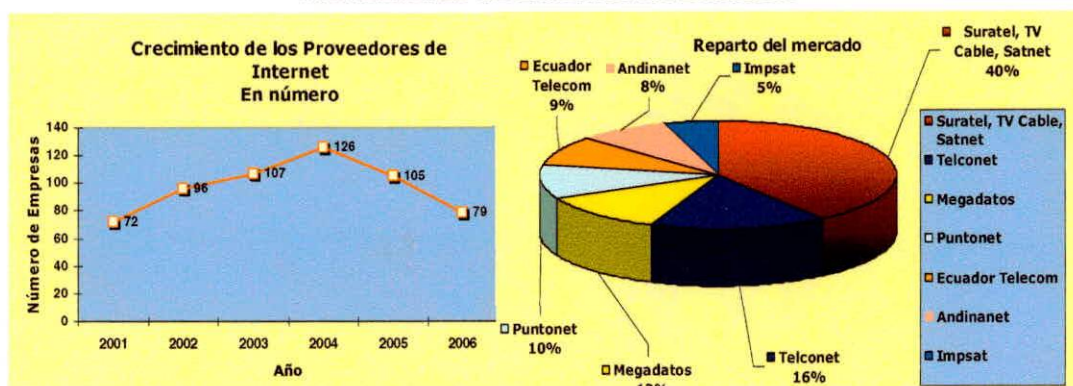
EVOLUCION DEL COMERCIO ELECTRONICO EN EL ECUADOR Y LA REGION

Aunque la autopista global de la información da cabida a menos del 10% de los ecuatorianos, hoy no es posible entender el mundo sin Internet. Hace ya 10 años, en 1996 es cuando esta herramienta vital en el e-commerce entró en nuestro país como una contribución científica del Banco del Pacífico a la comunidad universitaria. Pero tan pronto se concretó el enlace satelital, aparecieron los primeros interesados (empresa y universidad), para luego convertirse en un negocio.

Frente a este panorama, en el 2003 se incorporó la conexión a través de banda ancha provocando una baja en el costo, hoy en día de 35 USD al mes y aún bajando. Esto se respalda con la posibilidad de que Ecuador tenga salida internacional mediante cable submarino. Profesionales de las telecomunicaciones señalan que esto significará un ahorro del 40% en los gastos de los proveedores.

A partir del 2005, el usuario que usaba 30 horas mensuales de Internet comenzó a migrar a la conexión de Banda Ancha, la cual según el Consejo Nacional de Telecomunicaciones (CONATEL), tiene una penetración del 0,2%, mientras que la Superintendencia de Telecomunicaciones afirma que para Junio del 2006, hay cerca de 714.000 personas que utilizan Internet en el Ecuador de los cuales más de 440.000 lo hacen con el servicio dial-up y 273.000 con cuentas dedicadas.

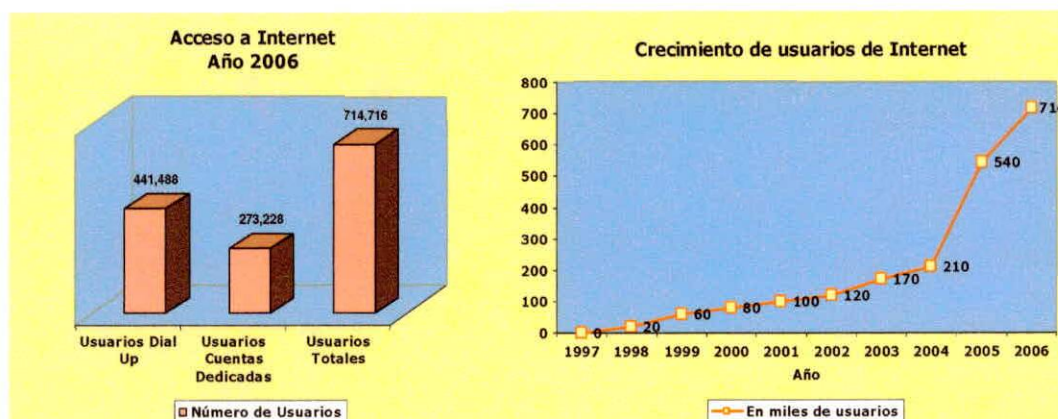
Proveedores de Internet en Ecuador.



Fuente: Mercado de Proveedores de Internet – SUPTTEL 2006.

De estos, más de 190.000 usuarios entre domiciliarios y corporativos utilizan banda ancha y se estima en cerca de 27.000 los suscriptores domiciliarios (ver tabla 19).

Acceso y usuarios de Internet en Ecuador a Junio 2006.



Fuente: SUPTTEL / CONATEL / Líderes 2006

Aunque estas cifras son alentadoras también es cierto que apenas el 4% de la población puede acceder a Internet, y por ende a la tecnología Dial/Banda Ancha; la demanda es interesante y atractiva para muchas empresas, pero el alto costo de los servicios (en Ecuador) versus el poder adquisitivo, obviamente limita un poco al posible consumidor.

Empresarios ecuatorianos en este negocio indican que a nivel latinoamericano la penetración de Internet bordea el 14%, mientras que a nivel mundial se calculan techos del 25%; en otras palabras, existe un potencial mínimo del 9% en el corto plazo y de un 16% en el largo plazo.

Cuentas y usuarios de Internet en Ecuador a Junio 2006.

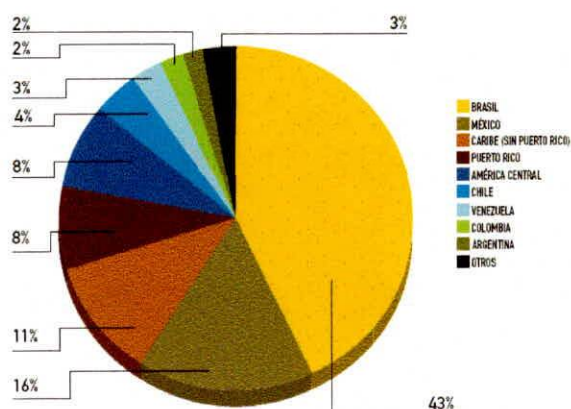
Mes 2006	Cuentas Dial Up totales	Cuentas Dedicadas totales	Cuentas totales	Usuarios Dial Up totales	Usuarios Dedicados totales	Usuarios totales
Enero	106603	31976	138579	426412	121101	547513
Febrero	105515	32228	137743	422060	121295	543355
Marzo	103756	36983	140739	415024	120207	535231
Abril	106589	47080	153669	426356	250170	676526
Mayo	108765	48012	156777	435060	256053	691113
Junio	110372	50589	160961	441488	273228	714716

Existe un incremento significativo de usuarios debido a que los proveedores de servicios de Internet están realizando estimaciones de "usuarios dedicados" más aproximadas a la realidad. (Las operadoras que más han impactado en este cambio son Andinatel, Lutrol, Otecel, Puntonet, Suratel y Telconet)

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones del Ecuador (SUPTTEL).

Ahora bien, los mayores retos para los negocios electrónicos en América Latina son -según la firma consultora internacional Gartner Group- los altos impuestos que enfrentan las empresas e industrias de las tecnologías de la información y la incertidumbre económica en la zona, que impide planificar la modernización tecnológica y la "virtualización" de las empresas. Sin embargo, esto no ha impedido que las transacciones en Internet en Latinoamérica incrementen año a año desde el 2001, a pesar del desplome de los punto.com pero que cinco años después, todo apunta a que la apuesta a los negocios por Internet no ha sido derroche en vano.

Pese a que no hay un único organismo que maneje cifras a nivel regional, a partir de la información



Fuente: América Economía 2006.

disponible se estima que el comercio electrónico en la región alcanzó en 2005 cerca de USD 4.300 millones en toda América Latina y El Caribe. A nivel local, diversas cámaras de comercio, consultores y asociaciones cuentan con estadísticas de ventas en la Red para sus respectivos mercados. Y todas apuntan a lo mismo: crecimiento sostenido.

El optimismo es generalizado y se basa no solo en el estado actual del comercio electrónico en los diversos mercados, sino también en sus buenas perspectivas futuras, las que se explican, entre otros motivos, por el excesivo crecimiento del acceso a Internet por banda ancha sobre todo en mercados como el de Brasil (USD 2.180 millones en ventas, sin incluir el dinámico mercado automotriz, 43% de todo lo transado en el 2005) y el de México (USD 450 millones con un crecimiento de 80% en compras on-line y 16% de lo transado en 2005),

destacándose además el crecimiento en e-commerce de otros países de la región como el de Chile (100%) y Venezuela (185%).

Y si bien las cifras vienen y van en el resto de la región, en Ecuador es difícil obtener números sobre comercio electrónico al interior del país porque las ventas se inician en línea pero no se cierran electrónicamente, además de que no se lleva un registro de las mismas. La falta de aplicación del marco legal para el comercio electrónico (ley de comercio electrónico vigente) y la carencia de medios electrónicos de pago masivos (ambos íntimamente relacionados) son los mayores obstáculos para el crecimiento de la actividad en el país.

Uno de los sectores con mayor movimiento en comercio electrónico en Ecuador es el de venta de

autos, mientras que ha empezado a incrementarse las ventas de productos de entretenimiento (electrónicos). Cifras no oficiales que maneja la Corporación Ecuatoriana de Comercio Electrónico (CORPECE) sostienen que el comercio electrónico habría alcanzado los 100 millones de dólares a nivel nacional en el año 2005. Sin embargo, el estado de los negocios en línea aún es primario con cifras que apenas son producto de ciertos negocios enfocados, y por lo tanto el mercado es aún virgen.

La experiencia del comercio electrónico en el país especialmente se ha desarrollado a nivel corporativo. Son las empresas las que más se han involucrado en el tema pero en un modelo B2C



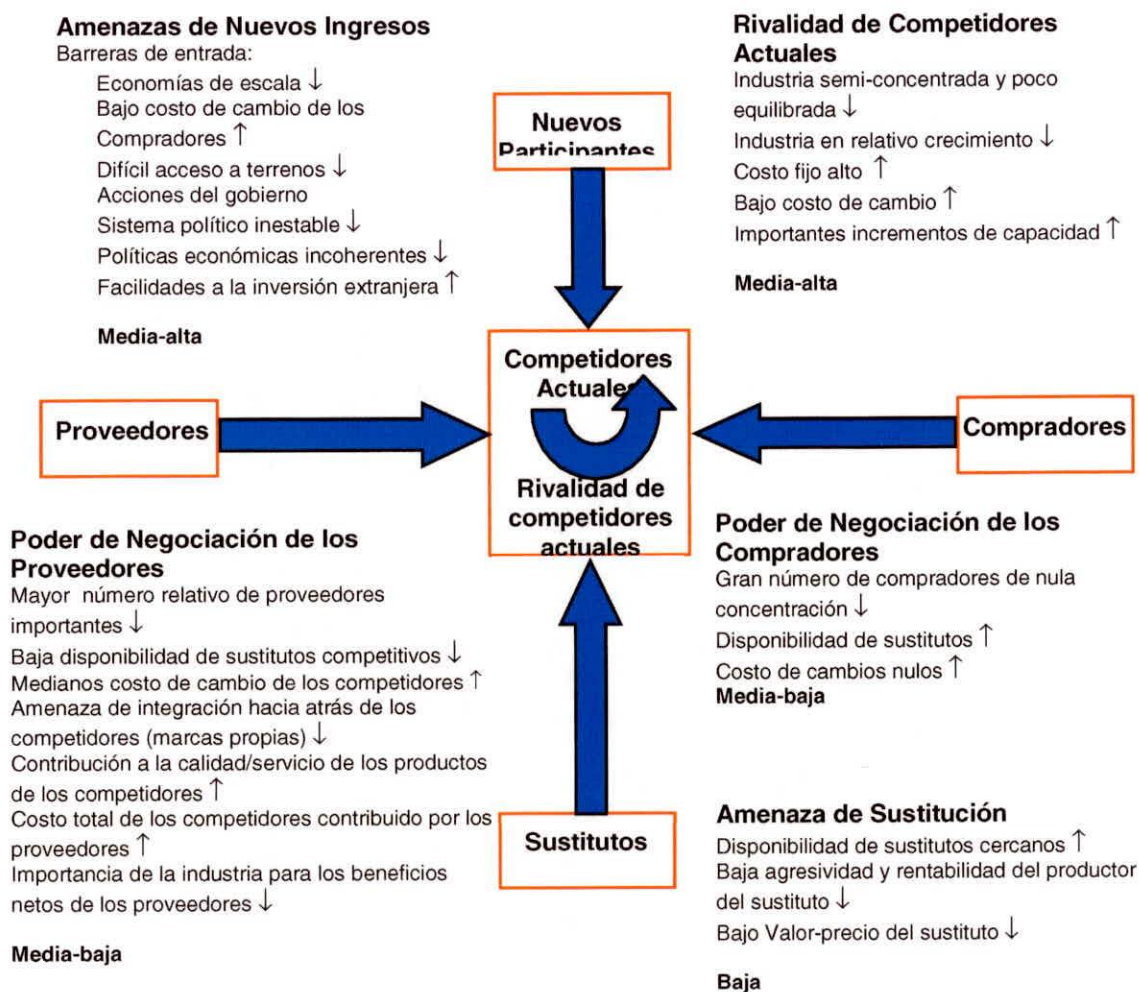
(empresa a consumidor); eso se evidencia en los productos más requeridos en línea: autos (sobre todo para obtener información), equipos electrónicos, celulares, CD players, que están orientados a un target joven, porque es la gente entre los 15 y 30 años la que está más familiarizada con el sistema y además está dispuesta a utilizarlo. El turismo es otro nicho que tiene muy buenos crecimientos en este ámbito. No obstante, en materia de B2B estamos por despegar, aunque ya hay empresarios que hacen sus contactos -pero no sus transacciones- por vía electrónica con empresas estadounidenses y latinoamericanas, principalmente.

Al igual que su par en la dimensión física, el comercio electrónico requiere de una plataforma financiera que lo apoye y en ese punto Ecuador ya ha dado los primeros pasos; como líderes del proceso están el Banco Bolivariano, Banco de Guayaquil y la plataforma Todo1 del Banco del Pichincha (en asociación con un banco colombiano y otro venezolano), que si bien por ahora cumplen más de una función informativa y de consulta, permitiendo tímidas transacciones, están preparándose para lo que viene.

Y si a esto se le suma la implementación ya superada, de los medios de pago por Internet que era responsabilidad del Sistema Financiero, situación que está cambiando (ya que existen actualmente bancos que promocionan el comercio electrónico, y son cada vez más los usuarios que quieren contar con este sistema por comodidad, menores costos y otras ventajas), el comercio electrónico completa entonces su ciclo transaccional, pues anteriormente este tipo de negocios se centraba solo a mostrar productos y elegirlos, pero no se completaba la fase de compra que cierra todo tipo de transacción. Resta esperar de los organismos de control como el Servicio de Rentas Internas (SRI), la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE), Municipios, Superintendencias, entre otros, aprobar y exigir la implementación y validez de la "factura electrónica" como requisito y comprobante de compra e instrumento para declarar los impuestos asociados a la compra-venta de bienes y servicios.

ANEXO No. 6.

ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER



ANEXO No. 7

ENCUESTA

Su colaboración es muy importante, favor responder las preguntas con una (X)

Sexo: Femenino ☐ Masculino ☐ Edad años

1) Indique el sector donde usted vive:

Norte	Sur	Este	Oeste	Centro
-------	-----	------	-------	--------

Indique la parroquia donde usted vive:

2) ¿En qué lugar Ud realiza con mayor frecuencia sus compras?

- ♣ Hipermercados
- ♣ Supermaxi y Megamaxi
- ♣ Multiahorros
- ♣ Mi Comisariato
- ♣ Santa Isabel (Chabelita)
- ♣ Depensas
- ♣ Tiendas
- ♣ Minimarkets
- ♣ Todas las anteriores

3) ¿Cuántas veces frecuenta un supermercado durante el mes?

- ♣ 1 vez
- ♣ 2 veces
- ♣ 3 veces
- ♣ 4 veces
- ♣ Mas de 4 veces

4) ¿Cuál es la razón principal por la que usted compra en un supermercado?
Puede seleccionar una o más opciones .Asigne 1 al menos importante y 10 al más importante.

- ♣ Por comodidad
- ♣ Por el servicio que le ofrecen
- ♣ Por optimizar su tiempo
- ♣ Por seguridad
- ♣ Por ser la única opción
- ♣ Por cercanía a mi domicilio
- ♣ Por la variedad de productos
- ♣ Todas las anteriores

5) ¿Cuál es su gasto promedio por visita?

♣	\$20 a \$40		♣	\$81 a \$100		Más de \$ 200	
♣	\$41 a \$60		♣	\$101 a \$150			
♣	\$61 a \$80		♣	\$151 a \$200			

6) Indique la opción de distribución del gasto que más se ajuste a su realidad

(Según sus requerimientos por visita)

Opciones					No. 5
No. 1	No. 2	No. 3	No. 4		
♣ Viveres en general	100%	80%	65%	50%	Si no está de acuerdo con las 4 opciones anteriores indique su gasto de manera porcentual ♣ Viveres en general ♣ Ferreteria/ accesorios cocina, casa ♣ Juguetería ♣ Ropa / Calzado ♣ Otros
♣ Ferreteria/ accesorios cocina, casa		5%	7%	15%	
♣ Juguetería		2%	3%	0%	
♣ Ropa / Calzado		10%	15%	20%	
♣ Otros		3%	10%	15%	

7) Si le ofrecieran llevarle sus compras a casa por el mismo valor que usted paga en los supermercados y solo de recargo el flete ¿aceptaría?

SI NO

**Esta es la pregunta
Clave+**

[Si respondió NO, conteste la pregunta 8 y termine la encuesta, caso contrario continúe con la pregunta 9.]

8) Indique sus razones para no aceptar este servicio.

♣ _____

♣ _____

♣ _____

Dependiendo de sus preferencias, ordene las siguientes características del servicio.

9) Asigne 1 (al menos importante) y 8 (al más importante).

♣ Calidad del producto	
♣ Calidad del servicio	
♣ Precio de los productos	
♣ Ahorro de tiempo,	
♣ Ahorro en gasolina	
♣ El tiempo de entrega	
♣ Minimización de riesgos (Asaltos)	
♣ Otros	

Especifique _____

10) Elija el medio por el cual a usted le gustaría realizar sus pedidos

Internet Teléfono Visita de un vendedor

11) ¿Cómo le gustaría pagar sus compras?

Tarjeta de crédito ☐

Efectivo ☐

Cheque ☐

12) ¿Al utilizar este servicio, estaría de acuerdo en realizar sus compras de manera planificada 1 día antes?

Sí ☐

No ☐

13) ¿Cuál día de la semana le gustaría que sus compras le llegarán a su casa?

☐

Lunes

☐

Martes

☐

Miércoles

☐

Jueves

☐

Viernes

☐

Sábado

☐

Domingo

☐

Cualquier
día

Se le agradece mucho por su participación en esta encuesta

(Sin Mucho detalle especifique su dirección) Ejemplo: 9 de octubre y Malecón

Aquí si UD vive en Guayaquil

Aquí si ud vive fuera Guayaquil

ANEXO No. 8

MATRIZ DE PRODUCTOS DE USO PERSONAL Y DEL HOGAR QUE SE PUEDEN COMERCIALIZAR

Productos	No. Proveedores	Productos	No. Proveedores
Productos de Higiene	5	Droguería	15
Pastas	5	Productos para la salud	7
Desodorantes	4	Toallas Sanitarias	5
Jabones	4	Pañuelos faciales	
Productos de Belleza y Capilares	7	Talcos Medicados	4
Shampoos y Acondicionadores		Biberones	5
Tintes		Accesorios de Bebe	
Gel y Cremas Capilares		Pañaleras	
Piel y tratamientos		Cobijas	
Limpieza Personal	4	Cojines	
Afeitadoras y derivados		Ropas de Hombre y Mujer	10
Cortinas de Baños	5	Ropas de Niños y Niñas	
Alfombras		Zapatos de Hombre y Mujer	10
Cortineros		Zapatos de Niños y Niñas	
Ganchos		Lencería de Bebe	10
Mochilas		Zapatos de Bebe	
Edredones	5	Carpetas	10
Sobrecamas		Cuadernos	
Sábanas y Toallas		Lápices y Plumas	
Fundas de Almohadas		Marcadores	
Delantales, Individuales, Manteles		Estuches Generales y Escolares	
Limpiadores		Accesorios de Plástico para Cocina	7
Libros y Revistas	15	Plásticos para Cocina y Mesas	
Uniformes	5	Ollas	5
Artículos de Costura		Sartenes	
Artículos de Oficina		Accesorios para Autos	15
Juguetería menor	10	Aditivos para Autos	
Cumpleaños y Fiestas		Aceites, Líquidos de Freno y Filtro	
Flores y Plantas	5	Ceras para Autos	
Velas	4	Lubricantes para Autos	
Repostereros	6	Materiales Eléctricos Básicos	10
Platos y Vajillas		Linternas	
Copas, Vasos y Tasas		Termos	
Utensilios de Cocina		Accesorios para Baños	10
Macetas y Artículos para Jardín	4	Ambientadores	
Cacerolas		Accesorios para piscinas	5
Cuchillos, Cucharas y Cubiertos	5	Bazar y artículos para decoración	10
Ollas	5	BBQ y Utensilios para BBQ	3
TOTAL DE PROVEEDORES		237	

ANEXO No. 9

ASPECTOS QUE COMPONEN EL PORTAL TRANSACCIONAL

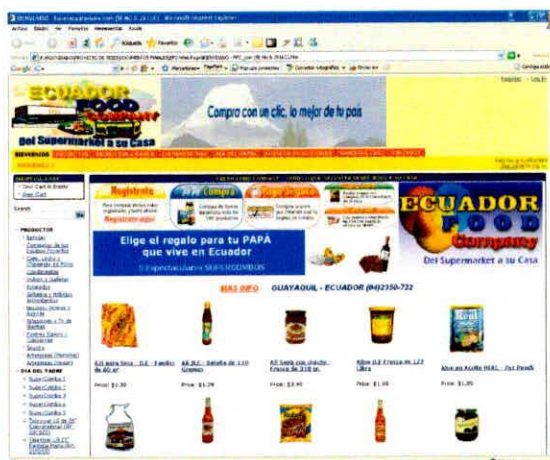
Presentación del Producto/Servicio

Este proceso consta principalmente de entregarle la información de cada producto y/o servicio al visitante de tal manera que se le haga fácil la decisión de compra y su comparación contra los requerimientos del cliente. Adicionalmente es indispensable tener en cuenta que los clientes compran mucho por impulso, por lo que es factible que, de una buena presentación se haga una compra de algo, por lo que no se vino al portal, pero que interesó al visitante.

Se siguen los conceptos básicos de presentación de los productos, como resaltar los valores agregados, o la experiencia que obtendrá el comprador usando el producto presentado.

Aunque los principios de mantener una buena cantidad de productos de oferta visual son buenos, también juegan otros elementos que ayudan en la búsqueda de productos, como los buscadores específicos, sobre los cuales se debe ofrecer capacidad de búsqueda, por características del producto, precio, disponibilidad y tiempo de entrega entre otros. Cuando el producto es físico, es fácil crear las imágenes que ayudarán en la venta del mismo. Cuando es virtual, hay que tener un poco de imaginación para presentarlo al cliente. La virtualización del supermercado ayuda a que cambios en las presentaciones, precios o promociones se puedan hacer en tiempo real y hasta personalizado para cada visitante.

También se requiere definir las métricas con las cuales se van a tomar decisiones en cuanto a la presentación del producto: ¿Cuántos productos debe haber disponibles para hacer la selección?, ¿Qué tantos productos necesita el visitante para comprar y no irse a otro supermercado?, ¿Cómo aparecen los productos de EFC si se buscan por otros motores como Google, Firefox, Opera, etc.? ¿Qué es lo que buscan en el sitio de EFC?, ¿Qué productos que EFC no tiene buscarán los clientes y cuales podrían ser complementarios?, etc. Esto es apenas una muestra de lo que nos puede decir un buen sistema de métricas, solo si se estructura desde el comienzo del supermercado.



Asistencia en la decisión de compra

Siendo EFC un supermercado a domicilio, al igual que cualquier supermercado físico, va a tener una amplia variedad de categorías y productos que ofrecer a los compradores. Debido a esto EFC debe atender dos tipos de compradores: el que va "solo a mirar" y el que "sabe que va a comprar". Para el que va solo a mirar se puede colocar una lista ordenada de categorías con las cuales el visitante puede ver el contenido del supermercado en forma ágil, y dirigido a sus gustos y preferencias mediante las categorías. Para los que saben qué comprar, y realizan una selección de digamos más de 30 ítems de inventario (no importa si es el mismo producto de diferentes colores), se dispondrá de un buscador dentro del catálogo.

Cuando el supermercado tiene poca oferta de elementos, con estas ayudas podría bastarle al usuario para encontrar lo que necesita. Sin embargo hay otras ayudas técnicas o especializadas que requieren ciertos clientes más exigentes para los cuales EFC pretende poner a disposición catálogos de comparaciones entre productos y recomendaciones del público consumidor. Las variables tradicionales para la comparación están muy ligadas al rango de precios, presentaciones y demás variables sencillas.

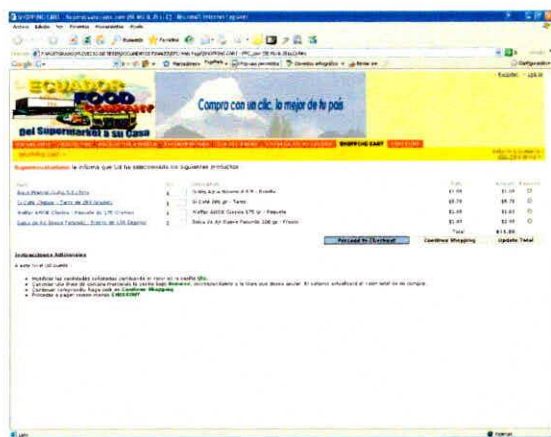
Consideraremos poner a disposición de los clientes herramientas que permitan: facilitar y terminar con éxito el proceso de compra, analizar los factores de compra y simular canastas de compra que le permiten al visitante tener a disposición todos los elementos para una adecuada toma de decisión. Estos elementos básicamente se refieren a costos asociados como los impuestos, costo de despachos

y comisiones de venta si aplican.

Manejo del "Carrito de Compras"

El carrito de compras es tal vez el elemento más "copiado" del mundo físico al mundo virtual, con pocos cambios. Básicamente permite "hacer el mercado" añadiendo elementos al carrito, para luego pasar a la caja registradora.

La función más importante que realiza este "carrito", es llevar un total actualizado de lo que está incluido. Los carritos más avanzados incluyen también un estimado del valor de despacho. En esto tan solo basta con poder incluir y quitar productos del carrito de compras y llevar los totales. Adicionalmente se puede incluir una especie de "memoria" para pedidos recurrentes o para los que son muy largos y se puedan llevar a cabo en varias sesiones.



Tratar de colocar mayores funciones, hace que los usuarios se asusten del sitio y abandonen el carrito de compras por lo que se tratará de caer en errores de es tipo diseñando el sitio de una manera sencilla y práctica.

Hasta este punto, considerado como la "primera etapa" de implementación, el proceso de compra por Internet es relativamente sencillo. La dificultad de los procesos posteriores radica en cumplir con las reglamentaciones para facturar, el manejo de comisiones en los sistemas de pagos en línea o el proceso de despacho del producto. Adicionalmente no todas las empresas tienen su sistema de información interno lo suficientemente ajustado y al día para darle

al cliente web, la información al instante que la necesite.

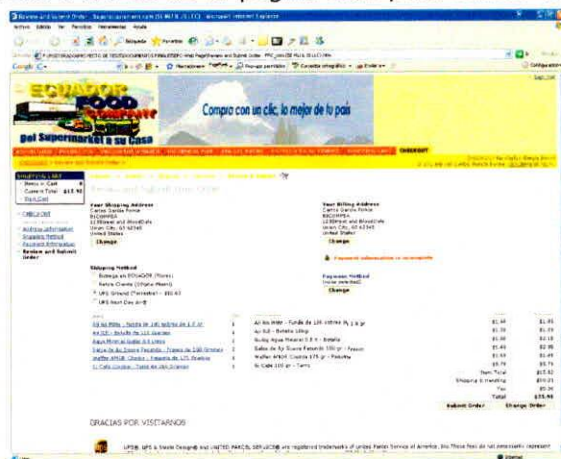
Una observación al aplicativo interno que utilizaremos, comúnmente usado en toda clase de supermercados (tanto físicos como virtuales), la realizaremos en la sección correspondiente a los Sistemas de Administración de las Ventas al Detalle (o Retail Management Systems – RMS por sus siglas en inglés), mencionando otras herramientas de soporte tecnológico al negocio, como la de cadena de abastecimiento, administración de inventarios y administración de la relación con el cliente (CRM), consideradas para optimizaciones tecnológicas posteriores en EFC.

La "segunda etapa" en la implementación web incluye la facturación, los pagos y el despacho de los productos al domicilio del comprador.

Facturación

La reglamentación de facturación básicamente compete a los procesos tributarios dispuestos por el Servicio de Rentas Internas (SRI) más que a limitantes técnicos. EFC debe facturar como lo hacen ahora otras empresas, emitiendo el comprobante impreso a través de la página web para validar la transacción. Bajo esta modalidad, el requerimiento sobre información del cliente no es muy alto, pero sí se requiere ajustar la información en archivos magnéticos que deben ir a los organismos de control. Adicionalmente el programa de facturación será enviado al SRI para validar la estructura del mismo y en especial cuidar que no haya doble facturación. El proceso será mucho más sencillo cuando se disponga del mecanismo legal que apruebe la "factura electrónica" en el Ecuador, evitándose así la impresión del documento.

Resolviendo este requerimiento, la factura que se produce debe cumplir con presentarle al cliente toda la información de sus cobros. Es por esto que a veces se pasa por el proceso de selección del modo de despacho, y cargos de seguro, para cuando se requieren, antes de presentar la factura completa. Se tendría en esta etapa una primera liquidación del valor de los productos y/o servicios adquiridos y



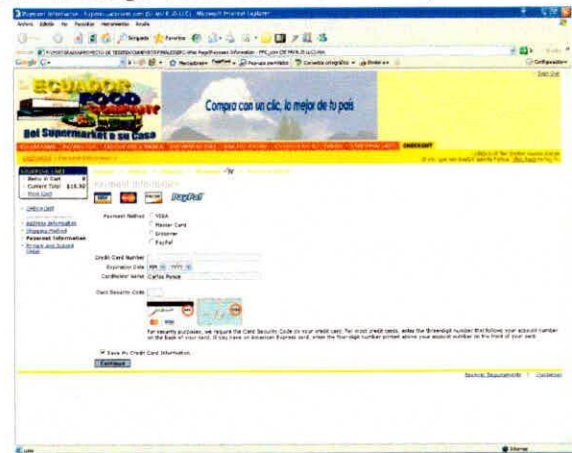
luego de determinar el despacho, la forma de pago y la entrega, se especificarán los montos adicionales a los que hubiera lugar.

Pagos

El proceso de pagos es de los más complejos o costosos de implementar. Por lo general se utilizan sistemas existentes en la red como brokers de pago. Sin embargo estos están en su mayoría en los Estados Unidos. Para países con limitaciones de infraestructura de comunicación rápida como el nuestro, acceder a estos servicios generaría gastos que pueden llegar a hacer inviable la alternativa de pago en línea.

EFC definirá formas de pago contra entrega del producto, ya que será parte de nuestro negocio tener tercerizada una red propia de despacho lo bastante amplia para atender el mercado guayaquileño. Adicionalmente consideraremos fijar cuentas bancarias en las cuales el cliente podría realizar la consignación y presentar la confirmación del pago para proceder al despacho.

Los sistemas de pago en línea cobran por lo general una tarifa de configuración y un valor por cada transacción. El valor por transacción puede ser tasado como un porcentaje de la misma, con un mínimo por cada transacción, lo que hoy hace difícil vender productos de baja denominación por la red.



Despacho/Entrega del Producto/Servicio.

Para la entrega de productos físicos es indispensable establecer la red de logística considerada en el análisis técnico, que permite cubrir la zona geográfica que se va a manejar como objetivo. Para mantener una relación de transparencia y en vista de que los costos de despacho corren por cuenta del cliente, estos valores se presentarán como puntos adicionales a ser incluidos en la factura de pago, los cuales serán cancelados en la misma orden. Bajo este mismo contexto, es importante darle al cliente acceso al sistema de despacho para que pueda hacer seguimiento del estado de su pedido.

ANEXO No. 10

PASOS PARA CREAR UNA EMPRESA.COM

- 1) **Definir el target de mercado hacia el cual habrá de apuntar la estrategia de venta, tipo de clientes a que quiere llegar y con qué productos. Investigación de mercado.**
- 2) **Elaborar un plan y un presupuesto**
 - Servidor propio/Servidor alquiler – Dominio propio – Hardware requerido – Comunicaciones – Desarrollo del Sitio (interno o externo) – Contratar un Proveedor de Servicios.
 - Costos de desarrollo inicial: crear el contenido del sitio, imágenes, logos, escribir el código del mismo, vincular todas sus secciones, etc. Puede ser desarrollado internamente o por el Proveedor de Servicios.
 - Costo mensual de alojamiento del sitio web: mantener el funcionamiento del sitio en un servidor conectado a Internet las 24 horas del día, 7 días a la semana, 365 días al año.
 - Costo de Actualización periódica: agregar nuevo contenido, actualizar los vínculos, desarrollar nuevas secciones.
- 3) **Resolver la comunicación del sitio web con los sistemas de aplicación de la empresa, sobre todo con los procesos de negocios que se han rediseñado.**
 - Integración con los sistemas de Back Office (Compras y Producción): Una empresa no puede vender lo que no tiene, o que no tendrá en el corto plazo. Si una compañía tiene en su catálogo virtual un producto y, con un simple vistazo puede saber si está en stock, si se producirá en breve o si se adquirirá al proveedor mayorista, podrá determinar con precisión al comprador si habrá demoras en la entrega y de cuánto tiempo serán.
 - Integración con la estrategia de cobros (e-payment): Es probable que el encargado de la logística deba trabajar en el área de cobranzas. Por esta razón es que necesitará en línea toda la información disponible sobre el estado de cuenta de la persona o empresa a la que se le entrega el producto y, si abona contra entrega, qué medio utilizará.
 - Integración con los sistemas CRM (Gestión de Clientes): La atención posterior al cliente y la capacidad de chequear de manera eficiente si el producto fue recibido tal como se esperaba es otra de las variables que puede lograr que un cliente permanezca dentro de la empresa. Además, un cliente debe tener el derecho de conocer en todo momento y a través de la Web en qué estado se encuentra su pedido: si ya fue procesado, si está por ser entregado, o cualquier otra alternativa.
- 4) **Asegurar la cadena de abastecimiento, provisión just in time.**

Usando soluciones de SCM basadas en e-business, las empresas pueden lograr:

 - Reducción en los costos de mantenimiento de inventarios por anticipación de la demanda.
 - Mejorar el grado de satisfacción del cliente al tener el stock adecuado. Esto mantiene las ofertas al día con las tendencias y cambios del mercado.
 - Mejorar la competitividad
 - Optimizar las funciones de almacenamiento y entrega.
- 5) **Armar logística de distribución, posible tercerización.**

Logística y distribución: Una empresa que puede determinar a priori cuánto va a demorar en entregar sus productos y por qué lo hará y es capaz de transmitir esta información al cliente, elimina la tensión de la incertidumbre y aumenta la satisfacción del consumidor desde el preciso instante en que éste cerró su transacción. Cuando una empresa comienza finalmente sus operaciones electrónicas debe planificar e invertir en herramientas que soporten:

 - un alto volumen de órdenes de compra con una probable amplia difusión geográfica, que representan, cada una de ellas facturaciones pequeñas.
 - un manejo personalizado de cada una de ellas. Existen productos de software para que una empresa pueda desarrollar su plan de Distribución. Sin embargo, una estrategia real en este sentido tiene costos importantes. Aparece entonces, como alternativa válida la tercerización de esta área.

Con esta opción las empresas logran:

 - Dejar el trabajo de logística en manos de un experto en el área, aumentando la calidad de

la entrega.

- Disminuir el costo por orden de pedido, dado que se aprovecha la economía de escala que el proveedor de logística puede aportar.
- Enfocarse en el negocio de la compañía.

6) Proveer Seguridad al sitio a través de Firewalls, encriptación, firmas digitales.

Si hay algo que el usuario de Internet sufre es la sensación de inseguridad: teme recibir ataques de intrusos, teme que el pin de su tarjeta sea descubierto, teme recibir perjuicios económicos. Si la seguridad no es un atributo nativo de la red, la implementación del sistema debe aportarlo. Se debe hacer saber al cliente que está protegido y seguro cuando opera con nosotros.

7) Personalización: Recopilar datos del cliente, obtener información, identificar al cliente individual y general de mi sitio: me da información sobre mis probables futuros clientes.

El e-business ha hecho posible un servicio al cliente más personalizado que nunca. Por eso los clientes desean tener acceso las 24 horas del día. Quieren saber cuándo se embarcaron sus pedidos. Desean conocer sus saldos de cuenta. Quieren que haya vendedores, empleados y representantes del centro de atención telefónica que respondan sus preguntas en el momento y no se conformarán con menos. La primera idea que surge al respecto es brindar a los clientes exactamente la información que desean y cuando la desean. Aprovechando esta interacción la idea es recopilar la mayor información posible sobre el cliente, individualmente y en general, el "patrón" o tipo de clientes a quienes puedo llegar.

8) Estrategia de Marketing y Publicidad, fidelización de clientes, que vuelva a comprar, "es único para nosotros".

Un sitio en Internet es como un grano de arena en el desierto, por ello para tener éxito, es decir para que sea visitado, es recomendable realizar un plan de marketing.

La estrategia de marketing debe enfatizar los esfuerzos para incrementar el número de visitantes a las páginas y lograr que sus visitas sean repetidas.

El CRM (Administración de la Relación con el Cliente) ha apostado por ayudar a las empresas a generar un crecimiento de la rentabilidad a través de la identificación, la atracción y la fidelización de los mejores clientes.

Pero las posibilidades son mucho más amplias. Las empresas pueden:

- Establecer un dialogo continuo con sus clientes, utilizando la Web para comunicarse directamente con los mismos.
- Realizar esfuerzos de marketing más eficientes disponiendo fácilmente de información exacta de los clientes para seleccionar sus objetivos con más precisión.
- Anticipar lo que los clientes buscan, ofreciéndoles la información y los servicios que desean, aún antes de que reconozcan sus propios deseos.

9) Atención post- venta: Centro de atención al cliente, mails, respuesta inmediata.

- Vincular a la perfección los diversos departamentos y divisiones de la empresa, haciendo que el Centro de Atención, el plantel de ventas y todos los departamentos de la organización tengan acceso a los datos que solicitan los clientes, actualizados y en tiempo real.
- Facilitar el empleo de una estrategia consolidada de servicio al cliente en cada punto de contacto.

10) Mantener y actualizar el sitio: dinámico y atractivo.

Cuando se termine de crear un sitio, es importante que aparte de los creadores del sitio, terceras personas lo prueben, naveguen en él y escuchar sus comentarios y preguntas. Esto ayudará a pulir el sitio, prepararlo para transferirlo a Internet y darle acceso al público.

Finalmente, se tienen que medir los resultados y actualizar el sitio constantemente. Es importante fijarse en el número de visitantes que recibe a diario, cuánto tiempo están en el sitio, qué páginas están visitando, y como están llegando al sitio. Esta información la debe facilitar el proveedor de servicios.

Mantenimiento del Sitio.

Tener un sitio requiere invertir mucho tiempo y recursos en la planeación e implementación iniciales. Pero crearlo es solo la mitad del trabajo a realizar. Una vez que se haya puesto el sitio en línea, el problema real es actualizarlo y darle mantenimiento. Mantener el sitio atractivo alienta a los cibernautas a regresar. Un escaso mantenimiento es una manera segura para perder visitantes, posiblemente de manera permanente.

El mantenimiento significa asegurar que los archivos y las estructuras de los directorios de archivos estén funcionando bien todo el tiempo. Como en los documentos HTML y sus componentes gráficos relacionados están enlazados de una manera específica, cualquier cambio o adición que se haga a documentos o directorios existentes, puede afectar la relación entre ellos. El resultado más común es que los enlaces se rompan, las imágenes se mezclen, o las páginas no se carguen adecuadamente. La retroalimentación de los usuarios, generalmente por correo electrónico, puede ser un modo de identificar este tipo de problema, para que puedan ser resueltos de manera oportuna.

El mantenimiento de un sitio pequeño puede demandar dos o tres horas de trabajo por semana. En un sitio grande, el mantenimiento puede requerir un trabajo de tiempo completo. Hay que asegurarse de incluir los costos de mantenimiento en el presupuesto durante la fase de planeación. Si se está planeando un sitio grande y ambicioso o se requiere gradualmente agregar más contenido y complejidad, es necesario trabajar con un programador o diseñador experto desde el comienzo, ya que con ello se logrará ahorrar tiempo y dinero.

Actualización del Sitio.

Actualizar el sitio implica cambiar el contenido. Esto puede ser tan fácil como controlar los enlaces a otros sitios para asegurarse de que sean válidos, o tan complejo como agregar nuevas funciones a los formatos.

Los recursos y los costos para mantener el sitio actualizado, dependen del tamaño y complejidad del mismo, sin olvidar qué tan seguido requiere ser actualizado.

Estrategias de mantenimiento.

Primero hay que comenzar por decidir con qué frecuencia se necesita o se desea actualizar el sitio y que tan extensivas serán estas actualizaciones:

- Difusión inmediata y permanente de innovaciones en los productos.
- Prestación de nuevos servicios sin mayores costos.
- Ofrecer la mayor cantidad posible de información sobre la empresa y sus productos. Hay que recordar siempre que el origen de Internet es el intercambio de información, y que la falta de datos es una de las principales quejas de quienes se acercan a sitios comerciales.
- Ofrecer servicios extra que induzcan a los cibernautas a volver al sitio de la empresa. Estos servicios pueden ser los de web mail, web chat, noticias e informes personalizados, etcétera.
- Test en línea: mediante este se puede determinar una recomendación de servicio o producto; con esta información se pueden realizar estadísticas.

11) Recursos humanos para el sitio, personal interno y externo, gerenciamiento del proyecto.

Recursos humanos para el Sitio.

En el pasado, la mayoría de las organizaciones tenía un solo Webmaster que preparaba el servidor, hacía las codificaciones HTML, lidiaba con el diseño gráfico y escribía el texto. Frecuentemente, se le asignaba esta tarea al personal técnico de la empresa.

En la actualidad muchas empresas están revisando quienes son las personas que deben estar involucradas en el sitio y quienes se deberían encargar de mantener la visión y los objetivos del mismo. Aunque una sola persona pueda administrar un sitio, esto es cada vez más difícil. Los campos: del diseño, del mantenimiento de la red, de la forma en que está presentada la información, y del servidor se están volviendo cada vez más especializados.

Ninguna persona puede mantenerse actualizada en todas estas áreas de especialización. Es necesario tener un equipo, en una situación ideal, cada empresa tendría los recursos para contar con personal de investigación y desarrollo, de diseño gráfico, un codificador de HTML, un programador de base de datos, un experto en multimedia, un administrador de sistemas y un coordinador de proyectos para armonizar los esfuerzos de todos.

Pero no se vive en un mundo ideal. Se trabaja dentro de organizaciones con presupuestos limitados y prioridades múltiples. Esto da lugar a que se tenga que trabajar de una manera inteligente. Hay que determinar cuáles habilidades se tienen internamente y luego contratar personal con capacidades complementarias.

Contratación de personal externo.

Muchas organizaciones consideran conveniente contratar personal externo para algunas áreas necesarias para el desarrollo y mantenimiento del sitio. Las razones para contratar personal externo varían, pero generalmente incluyen algún motivo relacionado con los costos. Las Pymes normalmente no tienen los recursos o no necesitan mantener un servidor propio; el contratar un proveedor de servicios de Internet que proporcione asistencia técnica, según sea necesaria, puede reducir los costos.

Cuando se decide contratar personal externo, es esencial disponer de un buen líder de proyectos dentro de la empresa. Esta persona jugará un papel importante al asegurar que los

proyectos se definan claramente y que los miembros del equipo, dentro y fuera de la empresa, trabajen en conjunto para cumplir con fechas límites y objetivos.

12) Compromiso de toda la organización con la nueva forma de comercialización

La creación de un equipo para llevar adelante la solución de Internet, requiere de un gran compromiso institucional. Los equipos no se construyen tan rápidamente como podría requerir la empresa.

Se requiere de un compromiso de capacitación continua y de compartir experiencias con otras organizaciones. El personal involucrado excede al equipo encargado de llevar adelante la solución: es toda la empresa en sus distintos niveles (desde jerárquicos hasta operarios) la que debe comprometerse con una forma de trabajo diferente.

ANEXO No. 11

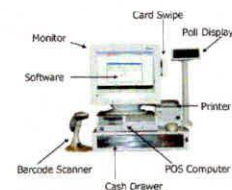
PRINCIPALES COMPONENTES DE LOS R.M.S.

Proveedores, distribuidores, minoristas y otros negocios vinculados al sector de supermercados, de todos los tamaños a nivel mundial, han descubierto el por qué las soluciones de alta disponibilidad de información minimizan o eliminan completamente tanto los downtime planificados como los no-planificados, generando productividad, eficacia y haciendo a la organización más elástica, fiable y totalmente sensible, no importa lo que pase. Destacamos algunos componentes críticos de aplicaciones de retail (R.M.S.) y cómo la disponibilidad de la información que estos procesan y entregan, puede beneficiar a EFC:



Punto de venta (Point of Sales - P.O.S.)

Los sistemas de Punto de Venta POS (Point of Sales por sus siglas en inglés) proporcionan la "información primaria" para otros sistemas como el de cadena de suministro, distribución, precios, finanzas y gestión del cliente (C.R.M.). La necesidad de disponibilidad de información se incrementa cuando las demandas específicas de información procesada por el POS, se vuelven más importantes para conseguir las metas de rentabilidad.



Cadena de suministro del retail (Supply Chain Systems – S.C.S.)

Cada una de las actividades dependientes, componentes y decisiones en la cadena del suministro generan retrasos de tiempo potenciales. Ahora más que nunca estas tareas dependen de la tecnología de información para culminarse en los horarios establecidos. Los minoristas han orientado a los fabricantes a adoptar tecnologías colaborativas y el uso de información de tiempo-real, o cercano al real, para manejar costos y retrasos a través de los CSS. Es realmente mal negocio dejar fuera de servicio a cualquier aplicación, bases de datos o redes que generen brindan los servicios a proveedores. Una solución R.M.S. de alta disponibilidad de información puede asegurar que los datos que los proveedores necesitan estén disponibles, accesibles y que sus redes y bases de datos sean elásticas.



ANEXO No. 12

OTROS COMPONENTES TECNOLOGICOS

La siguiente estructura que representa el grado de informatización, el uso de tecnología y telecomunicaciones, logística de comunicaciones, servicios, software y aplicativos de mayor alcance (ERP's), redes, Internet, intra y extranet, entre otros alcances, serán evaluadas para su respectivo análisis por EFC, una vez aprobado el plan de negocios y luego de los 12 meses posteriores al inicio de operaciones:

1. Características de la muestra

- 1.1. Empleados totales
- 1.2. Empleados de oficina
- 1.3. Empleados de sistemas
- 1.4. Presupuesto anual en sistemas - 2007
- 1.5. Apertura del POS por rubro
- 1.6. Facturación
- 1.7. Sucursales

2. Plataformas de Hardware

- 2.1. Cantidad de PC's instaladas
- 2.2. Servidores PC (intel)
- 2.3. Índice de cobertura por marca en función de cantidad de empresas
- 2.4. Índice de cobertura por marca en función de cantidad de equipos
- 2.5. Servidores no PC - sistemas intermedios
- 2.6. Índice de cobertura por marca en función de cantidad de empresas
- 2.7. Índice de cobertura por marca en función de cantidad de equipos
- 2.8. Mainframes

3. Plataforma de Software

- 3.1. Base de datos
 - 3.1.1. Bases de datos utilizadas para servidores PC's (intel)
 - 3.1.2. Bases de datos utilizadas para servidores no PC
- 3.2. lenguajes
 - 3.2.1. Lenguajes utilizados para servidores PC's (intel)
 - 3.2.2. Lenguajes utilizados para servidores no PC
- 3.3. herramientas de desarrollo
 - 3.3.1. Herramientas de desarrollo utilizadas para servidores PC's (intel)
 - 3.3.2. Herramientas de desarrollo utilizadas para servidores no PC
- 3.4. Migraciones de herramientas tecnológicas
- 3.5. Sistema operativo por plataforma de hardware
 - 3.5.1. Servidores PC's. Índice de cobertura del sistema operativo en función de cantidad de equipos
 - 3.5.2. Servidores no PC. Índice de cobertura del sistema operativo en función de cantidad de equipos
- 3.6. Migraciones de sistemas operativos y/ o plataformas de hardware
- 3.7. Tipo de desarrollo de los software de aplicaciones
 - 3.7.1. Área Administrativa/ Financiera/ Contable
 - 3.7.2. Área de RRHH
 - 3.7.3. Área Comercial/ Marketing/ Ventas
 - 3.7.4. Área Logística de Distribución/ Abastecimiento
- 3.8. Software para los Sistemas de Administración – Solución Enterprise Resource Planning (ERP) para el Back Office
 - 3.8.1. Planes de implementar una solución ERP en los próximos 12 meses
- 3.9. Solución Customer Relationship Management (CRM) para el Front Office
 - 3.9.1. Probabilidades de implementar una solución CRM en los próximos 12 meses

4. Servicios y Outsourcing

- 4.1. Servicios contratados
 - 4.1.1. Servicios a contratar

- 4.2. Help Desk para el área informática
 - 4.2.1. Tipo de servicio
 - 4.2.2. Personal asignado a help desk
 - 4.2.3. Servicio de Help Desk On Site vs. Remoto
 - 4.2.4. Planes de contratar un servicio de Help Desk en los próximos 12 meses
- 4.3. Outsourcing
 - 4.3.1. Tipos de Outsourcing contratados
 - 4.3.2. Planes de contratar un servicio de outsourcing en los próximos 12 meses

5. Transmisión de Datos y Redes

- 5.1. Servicio de transmisión de datos (vínculos de comunicación no telefónicos)
 - 5.1.1. Vínculos de comunicación utilizados
 - 5.1.1.1. Fibra óptica
 - 5.1.1.2. Frame Relay
 - 5.1.1.3. Radio enlace
 - 5.1.1.4. X 25
 - 5.1.2. Cantidad de puntos con los que se comunica la empresa
 - 5.1.3. Periodicidad con la que realizan la transmisión y/o recepción de datos
 - 5.1.4. Planes de cambio de vínculo en los próximos 12 meses
 - 5.1.5. Planes de cambio de proveedor en los próximos 12 meses
 - 5.1.6. Planes de contratar un servicio de transmisión de datos en los próximos 12 meses
- 5.2. Redes
 - 5.2.1. Redes LAN
 - 5.2.1.1. Cantidad de redes lan
 - 5.2.1.2. Planes de implementar redes LAN los próximos 12 meses
 - 5.2.2. Redes WAN
 - 5.2.2.1. Planes de implementar redes WAN en los próximos 12 meses
 - 5.2.3. Tipo de redes instaladas
 - 5.2.4. Sistema operativo de red
 - 5.2.5. Protocolos de red utilizados
 - 5.2.6. Tipo de cableado de red utilizado
- 5.3. Intranet
 - 5.3.1. Planes de implementar intranet en los próximos 12 meses
- 5.4. Extranet
 - 5.4.1. Planes de implementar Extranet en los próximos 12 meses

6. Internet

- 6.1. Aplicaciones de Internet utilizadas habitualmente
- 6.2. Vínculo de conexión utilizado
- 6.3. Proveedor de Internet - Apertura por vínculo de conexión
 - 6.3.1. Punto a punto
 - 6.3.2. Dial up
- 6.4. Empleados con acceso a Internet
- 6.5. Gasto mensual por el acceso a Internet - Apertura por vínculo de conexión

7. Actualización del Sitio Web

- 7.1. Hosting de la web.- análisis del servicio actual
- 7.2. Utilidades del sitio web y nuevas por implementar
- 7.3. Nuevas áreas de la que depende el sitio web
- 7.4. Planes de actualizar o mejorar un sitio web en los próximos 12 meses

8. Comercio Electrónico

- 8.1. Compras a través de Internet/Extranet.- Nuevas estrategias
- 8.2. Ventas a través de Internet/Extranet.- Nuevas estrategias
 - 8.2.1. Planes de actualizar la implementación de ventas a través de Internet/Extranet

9. Datawarehousing

- 9.1. Planes de implementar Datawarehousing en los próximos 12 meses

10. Datamart

- 10.1. Planes de implementar Datamart en los próximos 12 meses

11. Aplicaciones workflow

11.1. Planes de implementar aplicaciones Workflow en los próximos 12 meses

12. Nueva Tecnología

12.1. Planes de implementar nueva tecnología en los próximos 12 meses

GLOSARIO DE TERMINOS

Autoservicios virtuales: Son aquellos negocios de ventas de productos y servicios basados en tecnología que realizan su oferta a través de mecanismos que "virtualizan" (ver Negocio Virtual) o materializan en el escritorio del cliente (desktop de su computadora) el proceso tradicional de decisión, compra y pago; y que por lo general incluyen procesos de posterior entrega-recepción del producto o servicio adquirido en el domicilio o lugar que elija el cliente.

B2A (Business-to-Administration): Relaciones, normalmente de negocios, de las empresas con las Administraciones Públicas.

B2B (Business-to-Business): Se refiere a las transacciones económicas o las relaciones efectuadas entre empresas. Empresa a empresa.

B2C (Business-to-Consumer): Comercio de las empresas con el cliente final, al consumidor. Se realiza en las tiendas on line que distribuyen al consumidor final.

B2E (Business-to-Employees): Relaciones entre las empresas y sus empleados. Comercio desde la empresa hacia los empleados. Se produce cuando hay una venta a través del website corporativo, o desde una Intranet de acceso restringido, a los empleados de una empresa.

B2N (Business-to-Nobody): Negocios que no consiguen construir o llegar a ningún mercado; es decir, no llegan a nadie y, por tanto, no funcionan.

BANNER (cartel, rótulo): Gráfico publicitario rectangular que puede ser fijo o animado, e incluso con sonido, que se incluye en las páginas web a modo de anuncio. Haciendo click sobre él, normalmente envía hacia el sitio web del anunciante.

BSA: Business Software Alliance

CONATEL: Consejo Nacional de Telecomunicaciones

C2B (Consumer to Business): Relación de los consumidores con las empresas.

C2C (Consumer-to-Consumer): Comercio que se desarrolla entre particulares. Normalmente son transacciones entre ínter nautas.

Chat: Servicio que brindan los servidores de red que permite la conversación en línea entre varias personas.

C.R.M.: Customer Relationship Management o Administración de la Relación con el Cliente (también conocido como Gestión de las Relaciones con los Clientes).

Data Mining (minería de datos): Es una combinación de tecnologías y técnicas que permiten la extracción de información de grandes bases de datos para convertirla en conocimiento, que luego será utilizado para la toma de decisiones en la empresa.

Dominio: Sistema de denominación de hosts en Internet el cual está formado por un conjunto de caracteres el cual identifica un sitio de la red accesible por un usuario. Los dominios van separados por un punto y jerárquicamente están organizados de derecha a izquierda. Comprenden una red de computadoras que comparten una característica común, como el estar en el mismo país, en la misma organización o en el mismo departamento. Cada dominio es administrado por un servidor de dominios. Los dominios se establecen de acuerdo al uso que se le da a la computadora y al lugar donde se encuentre. Los más comunes son .com, .edu, .net, .org y .gov; la mayoría de los países tienen su propio dominio, y en la actualidad se están ofreciendo muchos dominios nuevos debido a la saturación de los dominios .com (utilizados muchas por empresas).

E-Bussines: Comercio electrónico: Aplicación que utiliza las facilidades provistas por la tecnología de redes para realizar transacciones comerciales (por ejemplo: ventas, pagos, compras, etc.).

E-Commerce (comercio electrónico): Comercio entre empresas y clientes que se realiza a través

de Internet.

E-mail (Electronic Mail/correo electrónico): Sistema de correo, transmisión de mensajes entre una computadora origen y otra destino, utilizando las redes de comunicación a las cuales estas computadoras están conectadas. Este sistema de comunicación es la aplicación de mayor uso dentro de las utilidades de Internet.

E-Malls: Es una aproximación en la red a un complejo comercial que incluye varias tiendas y tipos de productos.

ERP: Enterprise Resource Planning o Sistemas de Gestión para la Planificación de Recursos Empresariales.

Frames: Estilo de diseño que divide una página WEB en dos o tres 'ventanas' independientes. Aunque aparentemente de mucha utilidad para los usuarios, los frames presentan problemas cuando se quiere guardar o imprimir alguna de las páginas del sitio.

Gateway: Puerta de salida. Es un mecanismo de extensión del servidor Web, que adecua la información permitiendo visualizarla a través de un browser.

GIF: (Graphics Interchange Format) Formato binario de archivos que contienen imágenes. Este formato es utilizado por su alta capacidad de compresión de la información de una imagen. Fue desarrollado en 1987 (GIF87) por Compuserve <http://www.compuserve.com> (actualmente propiedad de America Online), como solución para compartir imágenes a través de plataformas. Posteriormente fue revisado en 1989 generándose la nueva versión GIF89a.

Hardware (Maquinaria): Componentes físicos de una computadora o de una red, a diferencia de los programas o elementos lógicos que los hacen funcionar.

Hipertexto: Texto con organización multidimensional que permite "saltar" de un documento a otro.

Hipervínculo (Link): Enlaces a otras páginas web. Salto de un texto o mapa de imagen sensible, a una página u otro tipo de archivo en WWW. Los hipervínculos son la forma principal de explorar páginas y sitios Web.

HTML (Hypertext Markup Language): Es el lenguaje más sencillo que se utiliza para construir un sitio web. Lenguaje de marcación hipertextos utilizado para escribir documentos WWW. Este código permite que la herramienta de navegación presente información por pantalla y se pueda acceder a ella mediante los hiperenlaces.

Internautas: Modismo que se refiere a las personas que navegan en Internet.

Internet: Interconexión mundial de computadores basados en los protocolos TCP/IP.

Link: Enlace que se establece en una página web con otra. Presionando sobre ellos se accede directamente a la otra página.

META: Códigos escritos en HTML, que facilitan la labor de algunos buscadores, como, para indexar sitios web a su base de datos. Facilita que se acceda a una página desde los buscadores y por tanto aumenta la posibilidad de que sea consultada, aún sin ser conocida por el usuario.

Navegadores: Programas que permiten visualizar los sitios web; los más utilizados son Explorer y Netscape.

Negocio Virtual: Todo negocio que a través de medios u operaciones humanas, maquinales, logísticas o tecnológicas, sustituyen el negocio tradicional (compra-venta-entrega-servicio post-venta) de productos o servicios cuya oferta normalmente es de aspecto físico con productos tangibles a la vista del cliente, por mecanismos de compra-venta que se realizan a través de otros medios como teléfono, e-mails, mensajería, folletería, páginas web u otros mecanismos de virtualización del negocio. Este tipo de negocio normalmente incluye la entrega del producto en el lugar que solicite el cliente, o la gestión de atención personalizada en el sitio de compra-venta (página web en la computadora personal del cliente, teléfono del contact center, etc.), el cual también puede ser "virtual".

Netscape: Programa visualizador capaz de interpretar archivos escritos en HTML. Se utiliza para navegar por los distintos servidores de información en Internet. Tiene el mismo fin que el Internet Explorer de Microsoft.

NODO: Ordenador o conjunto de ordenadores que reciben la llamada del usuario y la dirigen hacia el servicio solicitado allá donde se encuentre. Computadora que forma parte de la red a la cual se conectan varias máquinas.

Offline: Que no es on line.

Online: En línea, es decir directamente por la red y en tiempo real.

PATROCINIO: Es el soporte financiero de una página web a cambio de la mención del nombre o producto de patrocinador o la inserción del logotipo. El patrocinio mejora la imagen de marca del patrocinador.

PyMEs: Pequeñas y Medianas Empresas.

Proveedor Estratégico: Considerado por EFC como aquel proveedor que mantiene con este, una estrecha relación de negocios debido al pago de una alícuota, contra la entrega de un trato preferencial hacia sus productos, marca y promoción.

R.M.S.: Retail Management Systems o Sistemas de Administración de las Ventas al Detalle.

Sistema Operativo (OS): Programa especial el cual se carga en un ordenador tras ser encendido y cuya función es gestionar los demás programas, o aplicaciones, que se ejecutarán en dicho ordenador, como, por ejemplo, un procesador de texto o una hoja de cálculo, o la impresión de un texto en una impresora o una conexión a Internet.

Servidor comercial: Existe en el mercado una gran cantidad de servidores comerciales que son empresas que rentan sus servidores para acceso remoto. Las empresas que ofrecen el servicio de hospedaje no necesariamente deben de estar ubicadas en el país sede de la red.

Sitio Web: Conjunto de páginas web que comparten un mismo tema e intención y que generalmente se encuentra en un sólo servidor. Punto de la red con una dirección única y al que pueden acceder los usuarios para obtener información.

Software: Conjunto de programas, documentos, procesamientos y rutinas asociadas con la operación de un sistema de computadoras, es decir, la parte intangible o lógica de una computadora.

SPAM: Mensajes que se envían automáticamente por los servidores, generalmente con fines comerciales, de contenido muy general y a partir de capturar las direcciones electrónicas de los usuarios de la red, sin el permiso del destinatario.

Supermercado a domicilio: supermercado concebido para realizar transacciones de compra-venta de productos y servicios de consumo, cuya operación está soportada por estrategias de: relacionamiento como el marketing relacional o la gestión orientada al cliente; comerciales como el contact center o la estrategia C.R.M.; o tecnológicos como el R.M.S. y los portales transaccionales (páginas web) estos últimos que permiten virtualizar el negocio convirtiéndolo con esta herramienta en un supermercado virtual. El uso de estas metodologías en conjunto con las herramientas indicadas sustituyen la operativa de los supermercados tradicionales (de autoservicio en grandes áreas de exhibición de los productos) por el esquema de atención personalizada. El negocio incluye la entrega del producto en el lugar que elija el cliente y el servicio post-venta personalizado.

Tercerización: u *Outsourcing* es el uso de contratos de servicios externos, para la provisión de procesos de negocios, que en condiciones normales se operarían con recursos internos propios. Las principales razones por las cuales las empresas se deciden a tercerizar parte o la totalidad de los servicios, son para poder enfocarse en su *core business*, para así ganarle a la competencia, por falta de *know how* y *expertise*, para garantizarse la actualización tecnológica o para mejorar los valores de ROI (retorno sobre la inversión) en un determinado proyecto, debido a la masa crítica que puede manejar un proveedor especializado para lograr bajar sustancialmente sus costos.

TI: Tecnologías de Información.

Virtual: aspecto conceptual de una entidad (en nuestro proyecto un negocio) que se lo materializa a través de algún medio diferente al tradicionalmente interpretado para esa entidad. Se entenderá además por virtual a todo proceso, logística, actividad o transaccionalidad realizada a través de medios humanos o tecnológicos que reemplaza una actividad de compra-venta-entrega-recepción de productos y servicios que se sometan al mercado de libre oferta y demanda. Se incluye como medios los efectuados por atención personalizada al cliente vía telefónica, con uso e interacción de páginas web y portales transaccionales, dispositivos electrónicos y de comunicaciones como pda's, celulares y cualquier otro aparato que pueda virtualmente reemplazar al ambiente de oferta, atención y entrega tradicional del bien o servicio entre el vendedor y el comprador.

WAP (Wireless Application Protocol): Protocolo de Aplicaciones Inalámbricas. Permite recibir en los teléfonos móviles la información exclusivamente de texto de Internet. Sistema de navegación por Internet desde el móvil GSM.

WEBSITE: Conjunto de páginas web que dependen del mismo dominio.

WWW (World Wide Web o W3): Conjunto de servidores que proveen información organizada en sitios, cada uno con cierta cantidad de páginas relacionadas. La Web es una forma novedosa de organizar toda la información existente en Internet a través de un mecanismo de acceso común de fácil uso, con la ayuda del hipertexto y la multimedia. El hipertexto permite una gran flexibilidad en la organización de la información, al vincular textos disponibles en todo el mundo. La multimedia aporta color, sonido y movimiento a esta experiencia, haciendo versátil y ameno el contenido de la Web.

BIBLIOGRAFÍAS Y REFERENCIAS

Libros

- CATEORA, Philip R.** *Marketing Internacional*, Editorial Mc Graw Hill, México, 2000.
- CARRION, Hugo.** *El mercado de Internet*. Ecuador. 2005.
- DE LA RICA, Enrique.** *Marketing en Internet*, Anaya Multimedia/ESIC Editorial, Madrid, 1997.
- INIESTA, Francisco y Diaz, Ramon.** *Marketing en el Internet*. IESE, marzo 1999.
- KOMENAR, Margo.** *Marketing Electrónico*, John Wiley and Sons, Inc, New York, 1997.
- KOTLER, Philip.** *Dirección de Marketing*. Pearson Education, Edición del Milenio, 2001.
- KOTLER, Philip.** *Mercadotecnia*. Quinta edición. Editorial PHH, México, octubre de 2004.
- NAVARRO, Eduardo.** *Negocios en Internet y el Comercio Electrónico*. Improven Consultores. Valencia. 2001.
- RODRIGUEZ, Inmaculada.** *Marketing.Com y Comercio Electrónico en la Sociedad de la Información*. 1ª edición. 2002.
- BENITEZ, Alfredo.** *CRM y la Empresa Centrada en el Cliente*.

Direcciones Web

- Superintendencia de Telecomunicaciones del Ecuador. Junio 2006.
http://www.supertel.gov.ec/telecomunicaciones/v_agregado/estadisticas/internet.htm
- Diario El Universo. Septiembre 2006. La inflación se acelera y no frenará este mes. Consultado en Oct. 2006.
<http://www.eluniverso.com/noticias>
- Diario El Universo. Septiembre 2006. Todo sea por ganarle clientela a los vecinos. Consultado en Oct. 2006.
<http://www.eluniverso.com/noticias>
- Alarcón, A. 2003. Ecuador Retail Food Sector Report 2003 (en línea). USDA Foreign Agricultural Service. Gain Report. Quito, Ecuador. Consultado en Abril 2006.
<http://www.fas.usda.gov/GainFiles/200304/145885404.pdf>
- Blanco, E. 1999 Ecuador Retail Food Sector 1999 (en línea). USDA Foreign Agricultural Service. Gain Report. Ed. por Susana Sánchez. Consultado en Abril 2006.
<http://www.fas.usda.gov/GainFiles/199911/25546317.pdf>
- Brito, V. 2004. Revista Gestión no. 120:20-51.
- CEPAR Centro de Estudios de Población y Desarrollo Social. 2004. Tasas de Urbanización en Ecuador (en línea). Consultado en Mayo 2006.
<http://www.cepar.org.ec/estadisticas/pobind1/pobind1.html#grado>
- Diario El Comercio. 2004. El supermercado le resta clientes a la tienda (en línea). Consultado en Mayo 2006.
<http://www.elcomercio.com/noticias.asp?noid=95537&hl=true&f=6/7/2004>
- Diario El Comercio. 2004. Los mercados todavía son la primera opción (en línea). Consultado en Mayo 2006.
<http://www.elcomercio.com/noticias.asp?noid=84652&hl=true&f=1/30/2004>

Diario Hoy. 2003. Los secretos de La Favorita, una de las 500 empresas más eficientes de América Latina (en línea). Consultado en Mayo 2006.

<http://www.hoy.com.ec/zhechos/2003/libro/tema24.htm>

INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador. 2004. Evolución de la población urbana y rural (en línea). Consultado en Jun 2006.

www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=cs_grafico&tipo=p&idGrafico=252&idProvincia=0).

INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador. 2004, 2005. Encuesta de ingresos y gastos de hogares urbanos 2003-2004 (en línea). Consultado en Jun 2006.

<http://www.inec.gov.ec/enighu3/indice.htm>.

INEC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador. 2004, 2005 y 2006. Página web del INEC. Consultado en Agosto 2006.

<http://www.inec.gov.ec/>

Líderes. Octubre 1998. Historia de tres errores tácticos de Santa Isabel. p. 10-11

Líderes. Septiembre 2006. El Internauta tiene pista ancha para correr. Año 4. No. 33 p. 20

M+M Planet Retail. 2004. Ecuador's retailer profiles (en línea). Consultado en Mayo 2006. Disponible bajo suscripción en: www.planetretail.net

M+M Planet Retail. 2004. Ecuador's retailer profiles (en línea). Consultado en Mayo 2006.

OutVox. 2003. Comportamiento de compra de víveres en Ecuador (en línea). Consultado en Junio 2006.

<http://www.mcgconsulting.com.ec/pdf/investigacion1.pdf>

Superintendencia de Compañías del Ecuador. 2004. Las 100 compañías más grandes (en línea). Consultado en Jun 2006.

http://www.supercias.gov.ec/societario/estadisticas_soc.htm

Supermercados La Favorita. 2002. Centro de distribución (en línea). Consultado en Septiembre 2006.

www.supermaxi.com

El Poder de la Disponibilidad de la Información.- Cómo resolver los retos del tiempo fuera de servicio y convertir a su negocio en una operación altamente productiva y rentable.- MIMIX.-

www.mimix.com

Supermercados TIA: www.tia.com.ec

Discount Mart 24/7 de Juan Eljuri: www.discountcenterweb.com

Banco Central del Ecuador (BCE): www.bce.fin.ec

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (Ecuador): www.inec.gov.ec

Organización Internacional del Trabajo (OIT): www.oit.org

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL): www.cepal.org

Gestión: Economía y Sociedad: www.gestion.dinediciones.com

Edigartnet.com: www.edigartnet.com

FAS online: www.fas.usda.gov

El Puente: www.puente-e.com

Éxito Exportador: www.exitoexportador.com