RESUMEN EJECUTIVO

Entorno

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 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.

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.

Modelo del Negocio

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 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.)
- 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 modelo de negocio se fundamenta en los siguientes factores críticos de éxito:

- <u>Adopción del "Know How" en los procesos de la cadena de valor del negocio</u> 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.
- <u>Relación comercial "socio-estratégica" de largo plazo que será prioritario mantener con el "Proveedor de Productos"</u>, 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 "<u>alícuota de concesión</u>" (se pagará una sola vez por entrada al negocio) y un "<u>porcentaje de comisión por ventas</u>".
  - 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.
  - <u>Esquema de consignación de productos</u>, 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 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 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.

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 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 agradarle 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.

Objetivos del Negocio

- 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.

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 del proyecto ha sido enfocada sobre un escenario base cuyas variables son consideradas como aquellas de mayor probabilidad de ocurrencia.

Adicionalmente para comprobar la resistencia de proyecto en los resultados financieros, se han realizado análisis de sensibilidad (a diferentes niveles de cambios) de las variables críticas disminuyendo las "Ventas" (reducción del número de clientes-familias), la "Frecuencia de Compra Mensual", el "Porcentaje de Comisión por Ventas" cobrado a los proveedores o el "Valor Promedio de Compra" 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 que pueden ser personas y empresas convencidas de la idea y que se muestren interesadas: 49%.

Las proyecciones de ventas parten de un volumen de 600 clientes-familias en el primer mes de operaciones (ó 1,500 pedidos mensuales usando 2,5 como frecuencia de compra) y persiguen el objetivo planteado de alcanzar progresivamente 20.000 familias-clientes hasta el segundo año de operaciones (mes 15) a un crecimiento anual en ventas estimado en 5%, que se mantiene durante los 10 años analizados; por esto son fundamentales los factores "tiempo" y "estrategia de marketing y ventas". Para el primer año las ventas acumuladas proyectadas ascienden a US$ 2´467,269. Las proyecciones de gastos se estiman en USD 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% 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 mes (mes 6) 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 por un valor de US$ 264,295 (capital de trabajo máximo requerido) 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 cobrado a cada "proveedor estratégico" por el trato preferencial de sus productos, concediéndoles crédito hasta 36 meses plazo para pagarlo), los ingresos por Alquiler de Metros Cuadrados (m2.) de Bodega (se cobrará un promedio de US$ 10 por m2. de alquiler de bodega 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 fijando una cuota de 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.

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 en los tres años se estima en 58 al final del año 1 (ingresos por US$ 261,000); en 108 nuevos proveedores al final del año 2 (ingresos de US$ 488,200) y 89 nuevos proveedores al final del año 3 (con un ingreso de US$ 399,600), para un total de 255 proveedores e ingresos acumulados por US$ 1´148,800 al final del tercer año de operaciones (considerado el año de estabilización del flujo de caja). 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 muestra valores optimistas a pesar de ser un negocio de reciente constitución ya que apenas genera perdidas durante sus primeros cuatro meses, con una pérdida acumulada de US$ 72,424 para ese periodo, en parte debido al bajo grado de apalancamiento operativo asumido. A partir del mes quinto el negocio genera utilidades las cuales llegan a US$ 571,116 al finalizar el primer año, que con ventas de US$ 2´467,269 generan un margen de utilidad neta del 23%. La utilidad y ventas acumuladas 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%. 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 alto riesgo.

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" 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 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 apoyo (transporte, contratación de personal operativo, legalizaciones, limpieza, etc.) y otras infraestructuras que luego de profundos análisis podrían tercerizarse (call center) si el servicio garantiza el resguardo y la transferencia de la totalidad de la información a nuestro sistemas informáticos.

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).

Por otro lado, 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.