

**UNIVERSIDAD DEL PACIFICO**

**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**FACULTAD DE NEGOCIOS**

**PLAN DE TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA COMERCIAL DEL  
ECUADOR**

**“PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA  
IMPLEMENTACION DE UNA COMPAÑÍA QUE BRINDE  
SERVICIOS VENDING”**

**AUTORA  
MARIELLA VILLACIS B.**

**DIRECTOR  
ING. LUIS VARGAS**

**Guayaquil - Ecuador**

**2008**

## **RESUMEN EJECUTIVO DEL PROYECTO**

La distribución detallista a través de máquinas expendedoras es una actividad que se convierte en un atractivo canal de distribución por sus características principales tales como: no es manejada por un vendedor, la variedad de productos que puede presentar y las demás oportunidades de negocio que puede desarrollar cuando hablamos de publicidad alternativa y vending público (en centros comerciales, avenidas, etc), Según estudios de la revista especializada “Vending Times”, ésta actividad se apunta como una de las 10 principales que mayores ingresos dejará en los próximos 10 años.

“Royal Vending” desea ingresar con éste tipo de actividad al mercado y empezar la colocación de 20 máquinas que combinen bebidas calientes, frías y snacks en compañías que manejen más de 100 empleados, La idea de empezar en ese tipo de lugares inicialmente es para observar el comportamiento y hábitos del consumidor que son clave en éste negocio y personalizar cada máquina dependiendo de las necesidades.

La inversión inicial es alta dado el número de máquinas y los valores de importación y es al tercer año y sexto mes aproximadamente en términos generales que se recupera dicho rubro ( \$116.300) y se comienza a percibir mayores ingresos por año.

Al iniciar éste negocio se tiene en cuenta los grandes riesgos que se corren por ser una práctica nueva, pero estamos conscientes también de las oportunidades que existen alrededor del desarrollo de ésta tendencia,

## **CAPITULO 1**

### **GENERALIDADES**

#### **1.1 Objetivo Propósito del Proyecto**

El objetivo propósito de éste proyecto es el de analizar y presentar un estudio de factibilidad para la implementación de una empresa de servicios de máquinas vending, conocer las condiciones y preferencias del mercado, el comportamiento del consumidor y las tendencias mundiales que existen alrededor de esta industria.

Otro punto a investigar es sobre las barreras de entrada que se pudieran presentar en el negocio así como la elaboración de un plan de estrategias y operación para que la empresa pensada tenga un lugar a largo plazo, es decir mantenerla y hacer crecer en un mercado prácticamente virgen en el sector vending en nuestro país.

La industria vending como es denominada ya alrededor del mundo, está lejos de ser una simple comercialización de máquinas, ahora se habla de la venta de un servicio específicamente que tiene como objetivo satisfacer las necesidades de consumidores y darle un valor agregado a la empresa poseedora de algún producto y al lugar donde se las ubique; por lo tanto es una operación para que las tres partes ganen, siempre y cuando se tenga claro muchos aspectos como por ejemplo la ubicación de las máquinas, los productos con las que se las abastecerá y la forma de prepararse y enfrentar a la futura competencia.

En todo caso hay muchas claves más y conceptos por definir a lo largo de la realización de este proyecto.

## **1.2 Macroentorno**

El Ecuador es el segundo país sudamericano más pequeño, cuenta con una extensión de 256.370 kilómetros cuadrados. El censo estimado de población para el año 2007 fue contabilizado en 13.755.680 de habitantes. La etnia mayoritaria en el Ecuador son los mestizos (65%) y los indígenas (25%), seguidos de los blancos (7%) y los negros (3%), localizados estos últimos sobre todo en la provincia costera de Esmeraldas. Ecuador es un país donde predomina la población joven como veremos a continuación: 0 -14 años (32,6%); 15 - 64 años (62,3%), más de 65 años (5,1%). La tasa de crecimiento estimada para el quinquenio 2000-2005 fue del 1,7%, mientras que la tasa de crecimiento estimada para el año 2007 fue de 1,5%. <sup>1</sup>

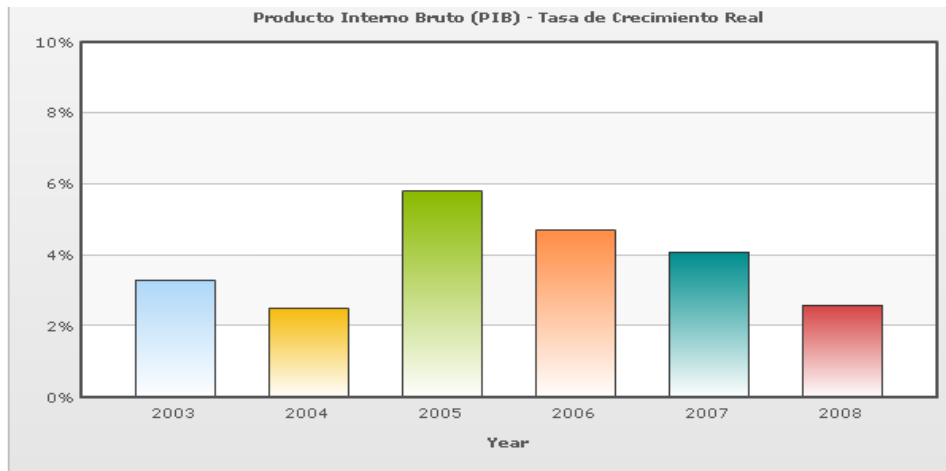
Ecuador pasó por muchas crisis en la década del 90, las cuales frenaron su crecimiento, tales como el conflicto con Perú en 1995, el fenómeno de El Niño en 1997 y parte de 1998, el virus de la Mancha Blanca que hundió la producción de camarón, la quiebra de los bancos en 1998, los gobiernos inestables y la crisis internacional. Es a partir del 2001 que se puede observar una progresiva recuperación, luego de la implementación del dólar como moneda oficial del Ecuador y la progresiva inversión extranjera en nuestro país. <sup>2</sup>

El Producto interno bruto registró crecimientos sucesivos a partir del año 2000; sin embargo a partir del año 2006 la economía ecuatoriana comenzó a desacelerarse alcanzando un crecimiento del 4,70 %, comparada con la del 2005 (5,80%). En el 2007 ésta cifra fue del 4,10% y en el 2008 se estima que será 2,60%.

---

<sup>1</sup> [www.indexmundi.com / ecuador /](http://www.indexmundi.com/ecuador/)

<sup>2</sup> Guía país elaborada por la oficina económica y comercial de España en Quito / <http://www.oficinascomerciales.es/icex/>



La inflación en el 2007 fue de 3.40% comparada con la del 2006 (2.10%); sin embargo, enero del 2008 comenzó con una inflación del 1,14%, que duplicó a la de diciembre de 2007 (0,57%). En lo que va del 2008 la inflación acumulada se ha situado en 7,94 por ciento y se espera que a diciembre de este año la inflación alcance los dos dígitos.<sup>3</sup>

En el sector fiscal la inversión pública apenas alcanzó el 26,1% pese a un mayor ingreso de recursos y haber concentrado el manejo en el Ministerio de Finanzas, mientras que la inversión privada está en compás de espera por la incertidumbre política en torno a la nueva constitución. Esta incertidumbre y la falta de incentivos han hecho que la gente canalice su ingreso y las remesas al consumo, generando mayor circulación en la calle, lo que ha generado, junto con el alza de precios de los alimentos, una inflación anual a mayo pasado al 9,29%. comparada con el año anterior.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Guía país elaborada por la oficina económica y comercial de España en Quito / <http://www.oficinascomerciales.es/icex/>

<sup>4</sup> Informe Ecuador 2008 / [www.ferrere.com](http://www.ferrere.com)

### **1.2.1 Análisis PESTEL**

Con esta herramienta podemos analizar como influyen factores ambientales externos en el desarrollo de la industria en general. El análisis PESTEL se divide en factores políticos, económicos, sociales, ecológicos, tecnológicos y legales, a continuación procederemos a estudiar los siguientes: agentes económicos, políticos, sociales y tecnológicos.

#### **Agentes Económicos:**

La economía de un país siempre va a ser un elemento clave en el análisis de cualquier industria, según un informe de la UTEPI (Unidad de Estudios Técnicos para la Industria / Ministerio de Industrias ), el Ecuador es uno de los países de América Latina con menor rendimiento industrial, como resultado de la baja productividad laboral, bajo capital humano, falta de innovación y escasos logros en infraestructura física; pero así también la publicación señala lo positivo en cuanto al crecimiento económico dado por el incremento en los flujos de transferencia tecnológica y a los avances en cuanto a cobertura de telefonía fija y móvil, factores que promueven el desarrollo del sector industrial; y es justamente que el factor de competitividad relacionado con los flujos de transferencia tecnológica el que ubica al país en los primeros lugares de América latina.<sup>5</sup>

Otro punto a tener en cuenta actualmente es el aumento de precios mes a mes, que desde abril del año pasado mostraban ya una tendencia al incremento.

Vale anotar que una de las principales razones para dolarizar la economía en el 2000 fue detener la inflación que superó el 90 por ciento; si bien es cierto que aún no estamos en las dos cifras de inflación anual, el año 2008 ha sido marcado por un

---

<sup>5</sup> Informe de la UTEPI / Unidad de Estudios Técnicos para la Industria / Ministerio de Industrias

incremento excesivo de los precios, lo cual demuestra que la inflación se podría escapar de control.<sup>6</sup>

Actualmente, el alza en los precios de los alimentos en Ecuador es una realidad, y no existe una política de largo alcance para afrontarla. El gobierno ha impulsado varias medidas que incluyen subsidios, exoneración de impuestos y programas para reducir precios de los productos de primera necesidad, pero que resultan insuficientes. La subida de precios es la principal culpable de la crisis económica que se vive en muchos países, pero el impacto en Ecuador debería ser mucho menor, ya que los países con mayores problemas son para aquellos mercados que importan más del 40% de los alimentos que consumen a diario, y Ecuador es uno de los que menos importaciones recibe, ya que nuestro país produce el 85% de los alimentos de consumo, y básicamente importa trigo, maíz y soja.<sup>7</sup>

La idea es que este panorama mejore, primero porque somos una compañía con planes de establecerse y obviamente todo negocio se ve beneficiado cuando un país muestra una economía en continuo crecimiento ya que existe un mayor movimiento de capitales, inversión y consumo, y el sector del vending que va vinculado directamente a la industria de los alimentos y bebidas no es la excepción.

En general, el sector de los alimentos y bebidas son una de las pocas industrias que cuando se da una economía estable, los negocios duplican sus ventas, y cuando la economía del país no se encuentra en su mejor momento de todas maneras venden sus productos aunque no en la cantidad esperada.

### **Agentes Políticos:**

La inestabilidad política siempre ha sido un factor preocupante para los empresarios y microempresarios de nuestro país, hemos vivido décadas de un ambiente político cambiante caracterizados por derrocamiento de mandatarios y conflictos internacionales, y el panorama en el que vivimos actualmente no es la

---

<sup>6</sup> Revista Vistazo / Agosto 2008 / la inflación se acelera

<sup>7</sup> Diario El Comercio / Junio 25 del 2008

excepción, estamos a punto de tomar la decisión de una nueva constitución, la cual está marcada por muchos aspectos positivos para la educación, producción agrícola por ejemplo, pero también muy restrictivo para las inversiones.

Todo este proceso envuelve en una incertidumbre a los inversionistas extranjeros y locales y detiene los deseos de muchos empresarios para emprender cosas nuevas, retrasando así la producción. Además de lo anterior mencionado, el señor Presidente es percibido por la mayoría del sector empresarial como un individuo con actitudes hostiles, según el señor Miguel Peña, Presidente de la Cámara de Industrias de Guayaquil, y afirma que los empresarios no se sienten respaldados ya que no pueden prever los cambios que se están efectuando en el mercado.

### **Agentes Sociales:**

En todo tipo de industria se debe prestar atención igualmente a los agentes sociales. Por ejemplo en nuestro caso se debe observar los rangos de edad, género, actividad, cargos, que son claves en la valoración de los hábitos de consumo, actualmente hay una tendencia de alimentos Light o diet que son recibidos por un cierto grupo de mujeres más no por varones<sup>8</sup>. Todos éstos factores marcan la importancia de realizar una segmentación y para brindar un servicio personalizado es necesario observar la actividad de las compañías a las que nos dirigimos y de los hábitos de sus empleados.

Así mismo es importante analizar el comportamiento en general de las personas, quizás en nuestro medio es más difícil que las personas se adapten a nuevos esquemas, (como sería el caso del uso de máquinas expendedoras); y prefieran utilizar lo tradicional (buscar una tienda y comprar). Además nuestro país posee tres regiones, las cuales se manejan muy diferente a la hora de mercadear un producto (especialmente costa y sierra), según un estudio realizado por Iván Sierra (director de Negocios & Estrategias), el costeño específicamente está más predispuesto a la hora

---

<sup>8</sup> Tomado de La alimentación en el Trabajo, Publicación de la Organización Internacional del Trabajo, 2005 por Wanjek Christopher



de probar algo nuevo, le gusta experimentar; mientras que al serrano prefiere adquirir lo convencional.<sup>9</sup>

Otro factor importante es el aumento de turismo actual y el que se provee en los próximos años, (en el 2005 ingresaron 1.077.000 extranjeros), ésto beneficia a nuestro negocio ya que los extranjeros están familiarizados con éste tipo de sistema y nuestra idea a largo plazo es incurrir en el vending público.<sup>10</sup>

En todo caso vale la pena hacer un estudio más profundo para conocer las reacciones de los consumidores frente a esta nueva tendencia.

### **Agentes Tecnológicos:**

Es bien conocido que la tecnología es parte fundamental para el desarrollo de nuestras empresas, contando la simplificación de procedimientos, ahorro de costos, agilidad del trabajo; una empresa con objetivo continuo de crecimiento debe innovar, cambiar o mejorar la tecnología con la que cuenta actualmente ya que en cuestión de un par de años habrá quedado retrasada y habrá incurrido en mayores costos, el concepto de tecnología también influyó mucho en la imagen de una empresa ya que de ésta depende la calidad del producto final.

Poniendo como ejemplo el caso de las PYMES podemos observar que la escasa tecnología aplicada por ellas les traen muchas desventajas competitivas como calidad del producto, retraso en conocimiento de procesos, mal empleo del tiempo, costos más altos, falta de innovación. Solo un 21% de las PYMES están en la clasificación de competitivas, 18% de competitividad media y 33% de competitividad insuficiente debido al escaso acceso y práctica de las tecnologías de comunicación e información.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Investigación de mercado realizada por Iván Sierra (Director de la Consultora Negocios & Estrategias.)

<sup>10</sup> Estudio de mercado sobre el sector turístico en Ecuador / Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito / [www.icex.es](http://www.icex.es)

<sup>11</sup> Página web, [www.e-ducate.org](http://www.e-ducate.org) artículo “Mejorando la innovación y productividad”

Hablando de nuestro negocios, es justamente la tecnología que debe ir siempre a la par nuestra ya que se necesita la renovación de máquinas cada cierto tiempo, la implementación de software para el control de inventarios, la utilización de nuevos mecanismos para las formas de pago, etc.

Dentro del presente proyecto haremos hincapié en cada una de éstas herramientas indispensables para el control y la administración de nuestro negocio.

### **1.3 Problemática del Sector, Ventaja Competitiva**

La principal problemática radica en que esta práctica es generalmente desconocida en nuestro medio, y por ende la reacción o comportamiento de los posibles consumidores es todavía impredecible (por ejemplo el rechazo a probar cosas nuevas); hace falta un proceso de adaptación para que quien utilice las máquinas se familiarice con ellas, y no solo hablando del consumidor sino también de los dueños de los establecimientos y de los proveedores de los productos.

Nosotros como empresa experimentaremos este proceso de acoplamiento y deberemos de tomar las decisiones acertadas en cada fase de este negocio, del cual no se tiene referencias a seguir en Ecuador, tan solo tenemos algunos modelos en países con costumbres y rasgos similares como Colombia, Perú y en otros de América Latina como México y Argentina.

En todo caso, si bien es cierto que debemos ser meticulosos con cada paso por dar, también es cierto que dentro de pocos años esta tendencia ya estará realmente introducida en nuestro país; y nuestra ventaja competitiva será obtener un posicionamiento al ingresar primero a éste mercado, además de realizar contratos a tiempos determinados con establecimientos y proveedores importantes para bloquear a futura competencia.

El vending es una industria que ya ha ingresado a nuestro vecino Colombia y Perú y mueve millones de euros en países como España, donde el sector del vending superó los 2000 millones de euros (2.145 exactamente) en el año 2005 con un incremento del 4% comparado con el año anterior según informes de revistas especializadas como Vending Times, la misma que informa que dentro de los próximos 10 años será una de las actividades mas rentables en todo el mundo.<sup>12</sup>

## **1.4 Mercados Objetivos, Domésticos e Internacionales**

El mercado objetivo para el negocio son en un comienzo los establecimientos de compañías con gran personal donde se pueda iniciar el vending cautivo, es decir aprovechar los espacios para hacer la actividad de adentro hacia afuera.

La compañía se la desea desarrollar en Guayaquil y posteriormente iniciar su funcionamiento en la ciudad de Quito, ésto se debe específicamente a factores como el comportamiento diferente entre los consumidores de Quito y Guayaquil.

Vale recalcar que en un comienzo el mercado objetivo se apunta a ejecutivos y empleados situados entre una clase de media a alta, porque son parte de un bloque de consumidores a los que “Royal Vending” desea ingresar inicialmente ( compañías grandes) con el fin de satisfacer algunas necesidades y motivar otras que quizás antes no se habían podido dar.

Los esfuerzos en todo caso de la idea naciente es la de traspasar del vending cautivo al vending público, actividad que demanda mayores estrategias, riesgos y precauciones, pero que dentro de unos cuantos años también será una realidad en nuestro país.

En otros países donde la industria del vending es enorme principalmente debido al tamaño de su población, se pueden observar cada cierto tiempo nuevas formas de

---

<sup>12</sup> Asociación Europea de Vending

operación como por ejemplo los sistemas de pago; y nuevas categorías de producto, por citar algunos ejemplos tenemos flores, productos congelados, etc.

El desarrollo que han logrado las máquinas vending alrededor del mundo lo podemos observar a través de las siguientes cifras: En México existe una máquina expendedora por cada 2500 personas, a diferencia de Estados Unidos donde hay una vending por cada 350 individuos, España 1 por cada 140 personas, Colombia 1 por cada 58 mil habitantes y de Japón, donde se encuentra una por cada 30 personas.<sup>13</sup>

## **1.5 Información Macroeconómica del Mercado**

Las cifras recaudadas por el Banco Central del Ecuador desde el primer semestre del 2007 demuestran que nuestro país ha sufrido un menor dinamismo económico en diferentes sectores.

### **Nivel de Actividad**

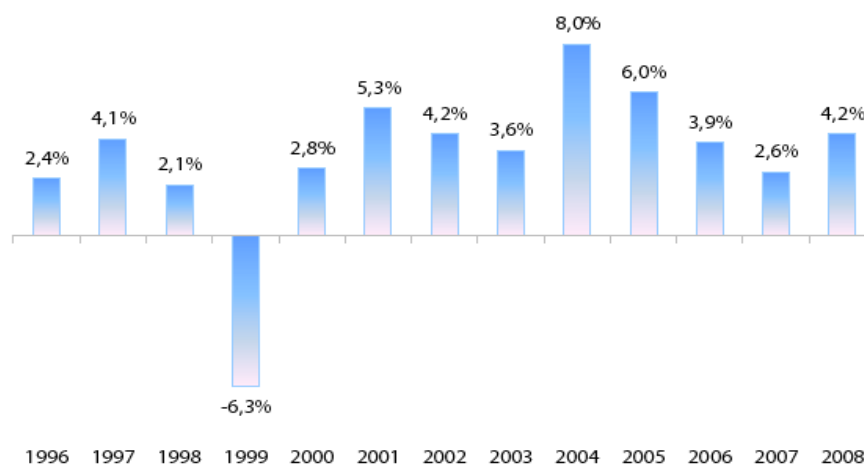
La economía ecuatoriana cerró el año anterior con una tasa de crecimiento de 2,6% anual, cifra que se ubica por debajo de la tasa de crecimiento promedio de los últimos diez años (3,2%)<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Revista La Barra, edición 21, “Máquinas dispensadoras realidad en Colombia”

<sup>14</sup> Informe Ecuador 2008 / [www.ferrere.com](http://www.ferrere.com)

## CRECIMIENTO DEL PBI (VAR % ANUAL)



La baja tasa de crecimiento de la economía ecuatoriana este año puede deberse en parte a una caída de 1,7% de las exportaciones.

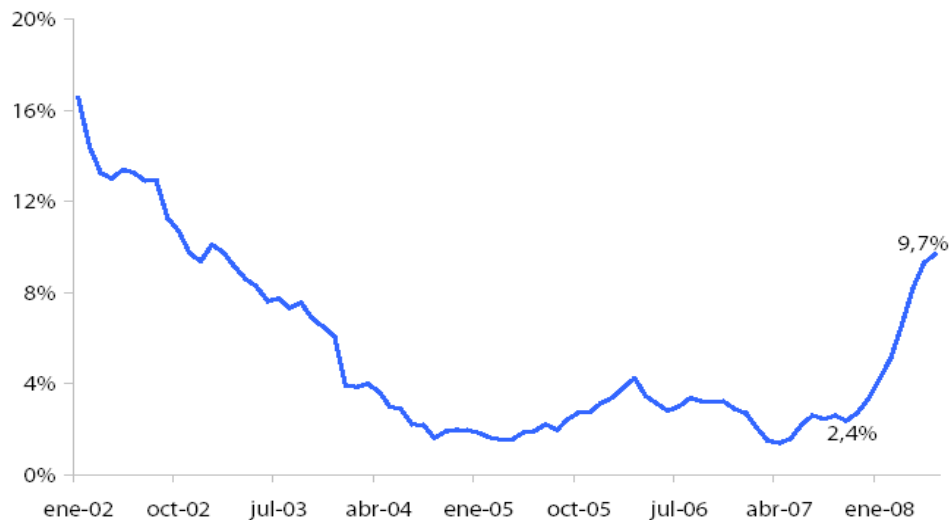
El consumo privado, el gasto del gobierno y la formación bruta de capital fijo crecieron 6%, 4,8% y 5% respectivamente. Se espera que la economía recupere impulso durante este año, ya que alcanzaría una tasa de crecimiento cercana al 4,2% anual. El factor más dinámico de la economía serían las exportaciones que crecerían 5,3% a lo largo del 2008.

### Inflación y Política Monetaria

En los doce meses contados a partir de junio del 2007 hasta junio de 2008 la inflación fue de 9,7%. La tasa de crecimiento de los precios ha aumentado sistemáticamente desde octubre de 2007, cuando el guarismo interanual era de 2,4%. Los alimentos explican 8,3% de los 9,7% de inflación anual, por lo que se podrían catalogar como la principal causa de la misma.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Informe Ecuador 2008 / [www.ferrere.com](http://www.ferrere.com)

## INFLACIÓN (VAR % INTERANUAL)



Entre los factores de la aceleración de los precios en Ecuador se pueden destacar:

- Aumentos sostenidos en el precio de los alimentos (observable en la mayor parte de las economías)
- Encarecimiento de las materias primas y de los alimentos importados.
- Problemas climáticos que acaban afectando a la oferta de algunos cultivos.

## Política Fiscal

El sector público ecuatoriano acumuló un resultado primario positivo de USD 845 millones y un resultado después de intereses negativo pero cercano al equilibrio fiscal (USD -17 millones). En términos relativos al producto de la economía los resultados fueron 1,9% y -0,04% respectivamente. El resultado fiscal parecería haberse deteriorado si se lo compara con los doce meses anteriores dónde estos fueron 5,81% y 3,65%.

La deuda pública total presenta una tendencia decreciente en el período 2002-2007. Ésta representa más del 30% del producto bruto interno ecuatoriano en 2007, valor que se podría catalogar en términos comparados como bajo.<sup>16</sup>

## **Comercio Exterior**

Las exportaciones totales de Ecuador crecieron en 2007 en 8,8%, dado que las exportaciones petroleras lo hicieron en una proporción mayor (9,7%), pero las no petroleras crecieron en una menor cuantía (7,5%). Las tasas más altas las registraron los productos derivados del petróleo (39,4%), el cacao (33,8%) y el café (21,5%). El camarón, uno de los principales productos de exportación no petroleros ecuatoriano se mostró muy poco dinámico, ya que creció únicamente un 1,5% en el año.

Las importaciones crecieron 12% en 2007, explicadas por un importante crecimiento en las importaciones de materias primas (16,9%) y en las compras de bienes de capital (11,4%). Las importaciones de bienes de consumo fueron el factor menos dinámico, dado que creció menos de un 8% en el año.

A continuación tenemos un cuadro comparativo del entorno macro de los últimos años realizado por [www.ferrere.com](http://www.ferrere.com)

---

<sup>16</sup> Informe Ecuador 2008 / [www.ferrere.com](http://www.ferrere.com)

## CUADRO DATOS MACRO

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
<b>Producto Bruto Interno</b>							
PBI miles USD	24.899.481	28.635.909	32.642.225	37.186.942	41.401.844	44.489.915	48.507.688
PBI per cápita miles USD	1.967	2.230	2.506	2.814	3.088	3.270	3.514
<b>Mercado Laboral</b>							
Desempleo (dic)		11,5%	8,6%	7,9%	7,8%	6,3%	6,6% (jul)
<b>Precios</b>							
Consumidor (var dic/dic)	9,4%	6,1%	2,0%	3,1%	2,9%	3,3%	3,3%
Mayorista (var dic/dic)	17,7%	4,5%	4,3%	21,1%	7,2%	18,2%	
<b>Finanzas Públicas</b>							
Resultado Fiscal	216.000	454.000	707.000	266.190	1.510.120	-17.000	
Resultado Fiscal Primario	1.057.000	1.274.000	1.503.000	1.073.000	2.406.530	845.000	
Resultado Fiscal (%PIB)	0,87%	1,59%	2,17%	0,72%	3,65%	-0,04%	
Resultado Fiscal Primario (%PIB)	4,25%	4,45%	4,60%	2,89%	5,81%	1,90%	
Deuda Pública Extranjera (mill USD)	11.377	11.491	11.060	10.850	10.215	10.633	10.093 (jul)
Deuda Pública Total (mill USD)	14148,8	14.507	14.549	14.537	13.493	13.873	13.088 (jul)

Ferrere en uno de sus estudios afirma la importancia de recordar que para generar una mejor calidad de vida en los ciudadanos, el PIB requiere crecer sostenidamente (no menos de 20 años) por lo menos entre el 5,5 % y el 6% anual. Cualquier nivel inferior, no permite crear suficientes empleos o no permite repartir mejores ingresos.<sup>17</sup>

### 1.6 Tamaño y Potencial Crecimiento de la empresa

El crecimiento esperado en este negocio es del 15% anual, la idea es en un comienzo realizar contratos con establecimientos (compañías) por un tiempo determinado y proponerle nuestro servicio a proveedores de diferentes productos, pero todo bajo nuestra ventaja competitiva que será bajo el marco de “Royal Vending” con su marca Pick’n Go como proveedora del servicio vending.

<sup>17</sup> Informe Ecuador 2008 / [www.ferrere.com](http://www.ferrere.com)



*“Proyecto de Factibilidad para la Implementación de una Compañía de Negocios Vending”*

Si bien es cierto que un inicio el mercado será reducido porque se contará con las máquinas necesarias (un aproximado de 20 proveedores y 20 máquinas); nuestra proyección es que la actividad se comience a multiplicar con la demanda de nuevos clientes y con la implementación de una nueva categoría o rama que sería el vending público; razones por las cuales el crecimiento de la empresa es un proceso que deberá de pasar por algunas etapas, las mismas que más adelante detallaremos.

## **CAPÍTULO II**

### **CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA**

#### **2.1 Marco Legal**

Se pretende establecer a “Royal Vending” bajo los parámetros de una persona jurídica, específicamente una sociedad anónima bajo el concepto que desde éste tipo de constitución se obtiene mayor facilidad en el caso de aportes de nuevos accionistas, emisión de acciones, etc..

Su constitución entonces deberá encontrarse sujeta a las normas tributarias establecidas en la ley del Régimen Tributario Interno y demás normas instauradas por el Servicio de Rentas Internas; así como por la Superintendencia de Compañías, y sus estatutos, nombramientos y constitución de la compañía estarán correctamente inscritos en el Registro Mercantil del Cantón Guayaquil.

#### **2.2 Características de la Sociedad**

Sus características principales son: Tentativamente una sociedad anónima con nombre “Royal Vending”, con domicilio en la Ciudadela Kennedy Norte manzana 7A villa # 40. Su principal actividad económica será la compra y explotación de máquinas que corresponden a la nomenclatura K7010 / “actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o alquilados”<sup>18</sup>, según la Superintendencia de Compañías

---

<sup>18</sup> Estructura esquemática por clases / Anuario estadístico 2006 / [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec) / Home / Sector Societario / Estadísticas/Anuarios Estadísticos

## **2.3 Capital Accionario**

De acuerdo a la ley de compañías, su capital estaría dividido en acciones negociables, conformadas por la aportación de los accionistas, esto es \$800,00 dividido en 800 acciones ordinarias y nominativas de \$1 cada una. El capital accionario de la compañía pertenece a Mariella Villacís y Diego Martínez en un 50% cada uno, los mismos que responden únicamente por el monto de sus acciones.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Art. 143 de la Ley de Compañías del Ecuador

## **CAPITULO III**

### **DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO**

#### **3.1 Historia del Negocio**

La idea de establecer una empresa de servicios de máquinas vending surgió de la realización de un proyecto para la materia de Planificación Estratégica del Econ. Daniel Choi, el año anterior.

Investigando sobre los negocios en auge en Europa y EEUU pudimos observar que este tipo de actividad tiene mucho por explotar y está todavía en pañales en los países de América Latina, donde ya se está desarrollando la tendencia de implementar este tipo de negocios.

El estímulo principal en este proyecto es el de emprender un negocio propio y explorar y desarrollar un concepto nuevo en nuestro país, comenzando por Guayaquil.

Es cierto que hay muchas incógnitas en la forma de llevar a cabo ésta operación, tenemos modelos similares en países vecinos, pero hay que buscar la fórmula adecuada para implementarla y sacarle partido a todo lo que este negocio pueda representar, como publicidad, aprovechamiento máximo de espacios, imagen de una marca u opciones nuevas para el consumidor ya que la industria vending es un nuevo canal de distribución, y se debe planificar la mejor estrategia para en futuro llegar a hablar de una expansión.

## **3.2 Visión, misión y objetivos**

### **3.2.1 Visión**

Ser la primera compañía líder en el mercado en proveer servicios vending a diferentes empresas a través de las máquinas, con el fin de brindar un valor agregado tanto a las firmas proveedoras, a los establecimientos clientes y al consumidor final, generando una operación ganar – ganar al aprovechar al máximo la cadena de consumo.

### **3.2.2 Misión**

Contribuir con el desarrollo de un nuevo sector, comercializando productos alimenticios y de consumo y desarrollando el valor de la marca “Royal Vending”, satisfaciendo a todos los que intervienen en éste proceso, hasta llegar al consumidor final; cumpliendo con los estándares planteados de calidad, puntualidad, innovación y servicio, con el compromiso de mejorar cada día nuestra forma de operar hasta llegar a ofrecer un producto con mejores precios y mayor rentabilidad para toda la cadena.

### **3.2.3 Objetivos Generales y Específicos**

#### **Objetivos Generales:**

- Incorporar una nueva y atractiva alternativa como canal de distribución, capaz de estimular la acción de consumo en el individuo y de llegar a lugares donde los canales habituales no pueden llegar.
- Ganar participación y posicionamiento en el mercado como la primera empresa en ofrecer servicios vending.
- Encontrar la más alta eficiencia por máquina, con un costo de distribución adecuado.

## *“Proyecto de Factibilidad para la Implementación de una Compañía de Negocios Vending”*

- Ofrecer una amplia variedad de productos al mercado.
- Realizar acuerdos con proveedores que se caractericen por su compromiso y deseo de formar parte de esta nueva operación; así como también por contar con productos que se encuentren dentro de los parámetros establecidos por la empresa.
- Desarrollar alianzas con locales y establecimientos que puedan generar valor agregado en toda la cadena al permitir la ubicación de máquinas.
- Trabajar día a día bajo el concepto de servicio y confiabilidad para garantizar la satisfacción tanto de nuestros proveedores, clientes y consumidores finales.
- Estar en constante contacto con toda la cadena para conocer opiniones y sugerencias y poder brindar un mejor servicio.
- Implementar estrategias a mediano plazo para poder ofrecer mejores precios al consumidor final y beneficiar a los proveedores con la presencia de su marca.

### **Objetivos Específicos:**

- Ganar experiencia día a día en el negocio con el objetivo de llegar a establecernos en Quito en el período de un año.
- Adquirir el mismo número de máquinas inicial en un período de 12 meses con el fin de expandir nuestras operaciones (es decir llegar a 40 máquinas).
- Implementar el vending público luego de la experiencia tomada en el vending cautivo.
- Realizar contratos no solo con empresas de considerable tamaño en cuanto a número de trabajadores; sino también con establecimientos que brinden algún tipo de servicio como restaurantes, bares, etc.
- Establecer una rama del negocio orientada a las compañías medianas con máquinas mas pequeñas
- Crear una rama específica del negocio dedicada a ofrecer asesoría personalizada a nuestros clientes y mercadotecnia aplicada al vending.
- Capacitar y entrenar a personal especializado en mantenimiento autorizados por la compañía proveedora de máquinas con el fin de reducir costos.

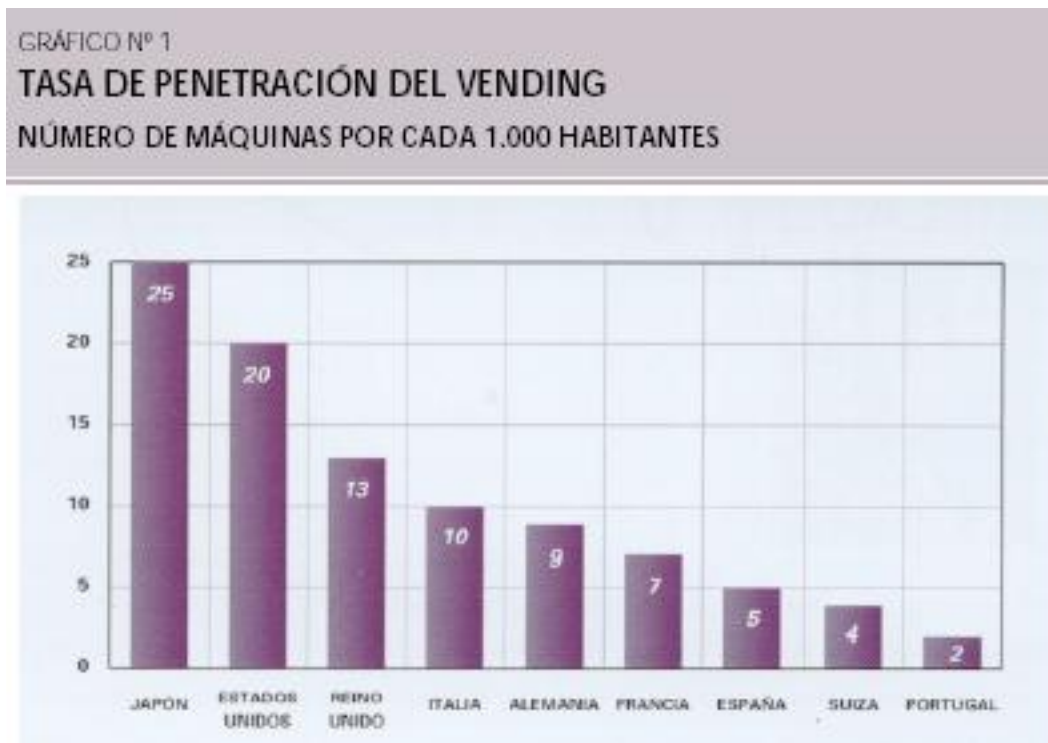
- Desarrollar un sistema especializado de atención a clientes.

### 3.3 Estructura de la Industria en General y de la Industria en Particular

La industria del sector vending no está desarrollada en nuestro país, aunque ya en países de Latinoamérica está comenzando a organizarse, como es el caso México, Argentina y Colombia. En Estados Unidos el vending tomó fuerza en la década del 70 (aunque en 1888 la compañía Adams Gum instaló máquinas dispensadoras de chicles en las estaciones de tren elevado de New York).

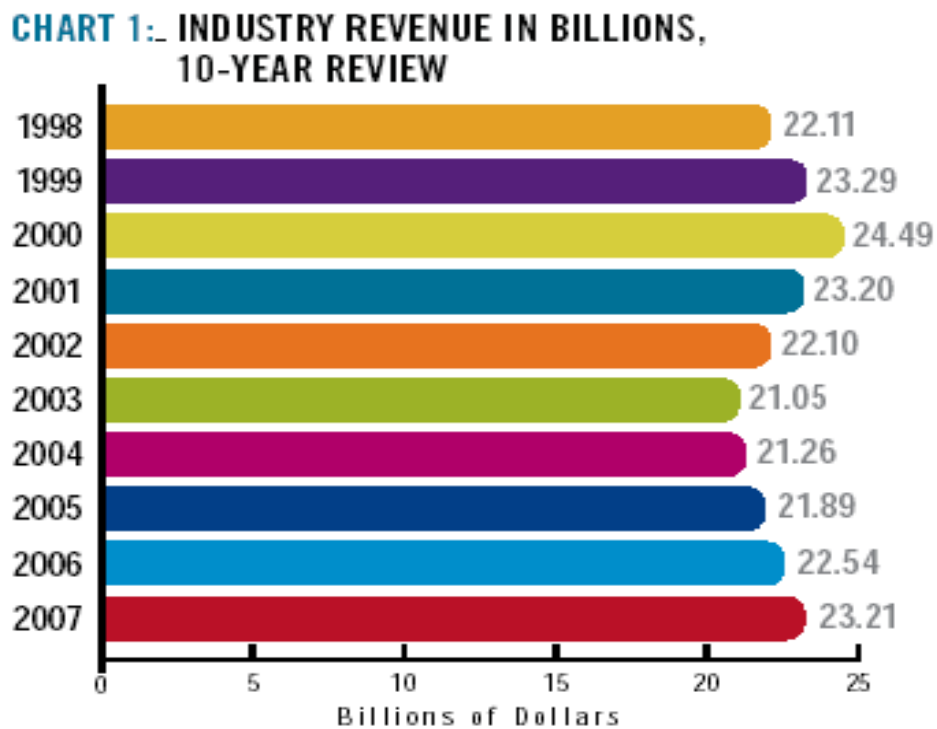
La actividad de este sector se encuentra concentrada en un 45% aproximadamente en lugares cercanos a oficinas y fábricas y el resto en avenidas y lugares públicos que ya ofrecen una mayor variedad de productos.

**Tasa de penetración del vending / Revista Española Distribución y Consumo – Año 2004**



En el último año el sector del vending en EEUU pudo recuperarse de la caída que sufrió en sus ingresos como podemos observar a continuación en el siguiente gráfico.

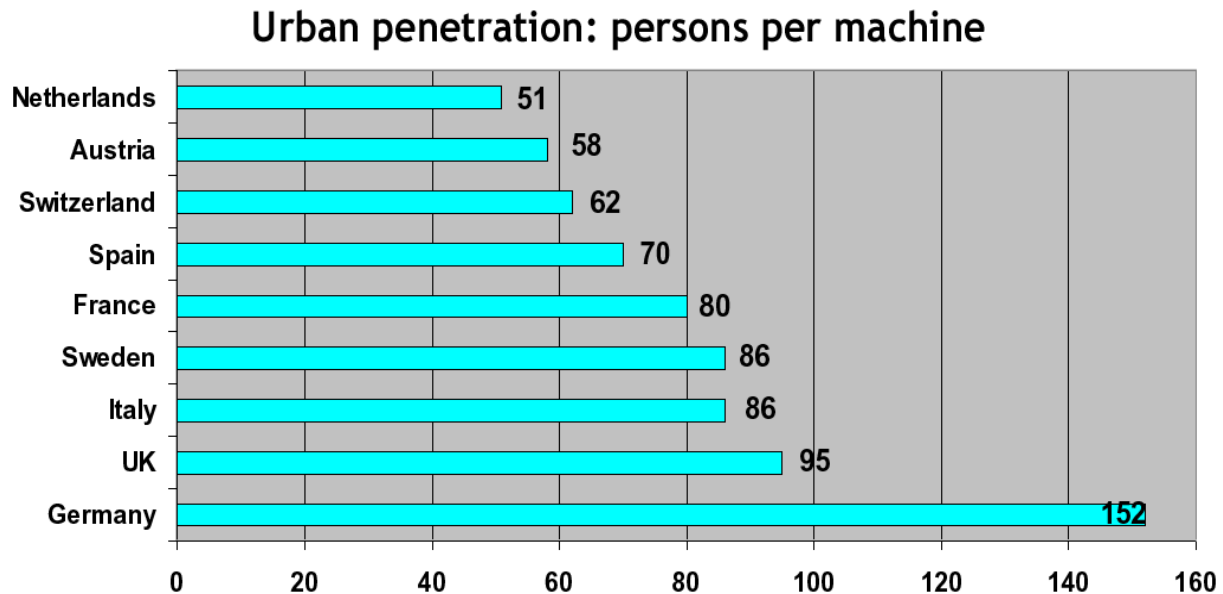
**Utilidades de la industria vending en EEUU en billones de dólares – Instituto Valenciano de la exportación en Nueva York**



En Europa el vending representa industrias totalmente desarrolladas al igual que EEUU; podemos dar un breve vistazo a lo que es esta industria en la Unión Europea donde el volumen de ventas alcanzan alrededor de 26 billones de euros al año y existen 3.7 millones de máquinas vending manejadas aproximadamente por 10.000 compañías situadas entre pequeñas y medianas empresas y negocios familiares.



**Penetración Urbana: Personas Por Máquina – European Vending Association <sup>20</sup>**



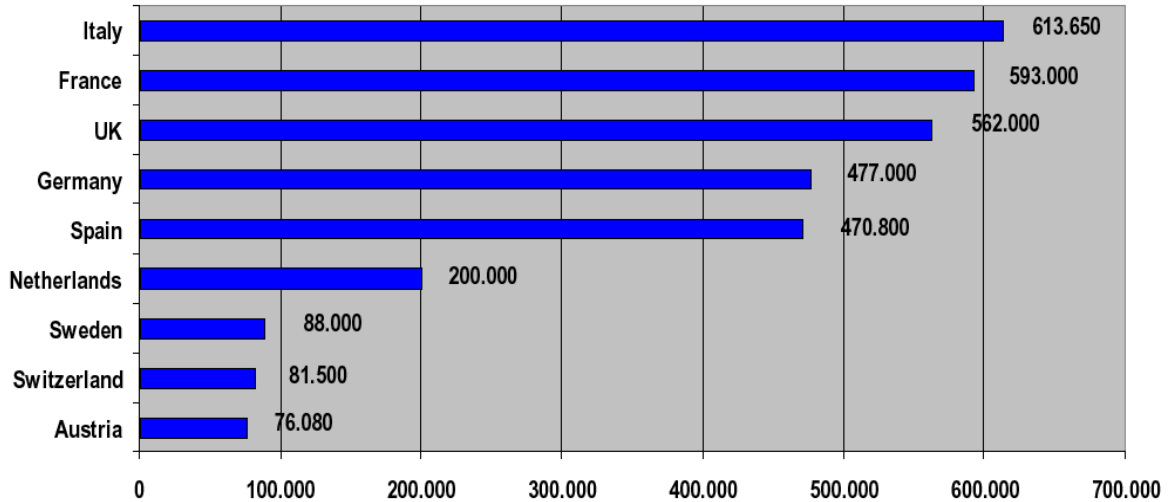
El 70% aproximadamente de las máquinas están diseñadas para servir café y bebidas calientes específicamente, el 30% restante se dedica a otro tipo de productos como bebidas frías, snacks, etc. La mayoría de las máquinas están situadas en compañías y establecimientos privados, y un menor porcentaje en lugares públicos como estaciones de tren y aeropuertos.

Otros datos importantes por anotar es el número de personas que emplea la industria en el sector vending, más que todo cuando hablamos de fabricación de máquinas, aproximadamente 500.000 personas trabajan en este sector, ya sea en la manufacturación o directamente en brindar el servicio.

<sup>20</sup> <http://www.vending-europe.eu/en/vending-market>

## Mayores Fabricantes de Máquinas - European Vending Association

### Machine Park: Leading Countries



El sector del vending responde a las necesidades del consumidor, más de 10.000,000 de bebidas calientes se venden diariamente en Europa y la industria siempre se encuentra en constante investigación y desarrollo para ofrecer nuevas soluciones a los consumidores.

## 3.4 Descripción del Producto

### 3.4.1 Características del Producto

La actividad comúnmente conocida como comercio a través de máquinas expendedoras también se denomina distribución automática, venta automática o vending, se la define como aquella forma de distribución detallista en la cual se pone a disposición del consumidor el producto para que lo adquiera mediante el accionamiento de cualquier tipo de mecanismo, y previo pago de su importe.

Nuestro producto son las máquinas dispensadoras o vending machines, Nuestra primera idea consiste en la importación de las máquinas las cuales tienen procedencia italiana. Se ha pensado en la ubicación de 20 máquinas que estén diseñadas de acuerdo a los productos que se expenderán y se maneja la idea de que las mismas manejen hasta 30 diferentes tipos de opciones, (que representan la capacidad de la máquina) para crear un mix atractivo tanto para el proveedor como para el establecimiento y el consumidor final.

Pero nuestras máquinas o equipos deben ser capaces de satisfacer las diferentes necesidades de cada uno de los consumidores que acuden a ellos en busca de una solución y por esa razón uno de nuestros principales objetivos es ofrecer a nuestros clientes y consumidores una línea de productos líderes en cada una de las categorías que ofrezcamos, teniendo como premisa permanente ofrecer productos saludables, frescos e higiénicos.

Si bien es cierto que las máquinas se convierten en el primer instrumento de nuestro trabajo seguido de los productos que se expenden, el principal objetivo del negocio es generar valor en la marca PICK’N GO y “Royal Vending” a través del servicio que ofrecemos a compañías satisfaciendo las necesidades de sus consumidores.

Las características básicas de nuestras máquinas van de acuerdo a los equipos modernos y eficientes que existen en el mercado mundial de vending como son:

- Tecnología garantizada en cada una de ellas
- Unidades con y sin refrigeración
- Máquinas especialmente diseñadas para venta de snacks, alimentos y bebidas
- Equipos combinados de bebidas, alimentos y Snack
- Equipos para café.

La idea de aplicar un mix de productos en las máquinas es para brindar obviamente un valor agregado a cada una de las marcas participantes, a

establecimientos y a nosotros como negocio, hay que recalcar algo, y es “Royal Vending “ debe personalizar las máquinas depende de la compañía en la que se ubique y los rasgos de hábitos de consumo de sus empleados (por ejemplo edad, sexo, actividad, etc.)

Las máquinas iniciales tienen precios que oscilan entre los \$ 4.800,00 y \$ 5300,00 según el diseño. Vale recalcar que nuestro negocio también brinda un servicio, pues si bien es cierto que cada máquina tiene su producto, somos nosotros los que debemos de estar al tanto de la reposición de artículos ya que si alguna máquina estuviera vacía afectaría la imagen del establecimiento, de nuestro proveedor y la de nosotros como los que brindan el servicio, el consumidor final no le encontraría objeto a las vending si estuvieran desabastecidas.

Nuestro negocio tiene como objetivo escoger a proveedores que se caractericen por la calidad de sus productos, y una de las principales fortalezas en este negocio para bloquear a la futura competencia será llegar a un acuerdo con ellos. En cuanto a los establecimientos, buscamos a aquellos que ofrezcan un beneficio o valor agregado a su consumidor ya sean compañías públicas, privadas o instituciones que brinden servicios en general a usuarios (terminales, Registro Civil, etc.)

### **3.4.2 Sistema de cobro**

Es importante dejar en conocimiento el sistema de cobro que se realizará en compañías específicamente, vale anotar primero que cada máquina cuenta con dos posibilidades a la hora de que el consumidor realice su compra. Una alternativa es mediante monedas para lo cual la máquina tiene programada 50 diferentes opciones de precios, y la otra opción es mediante tarjetas con código de barras a través de la cual la compañía registra los consumos de sus empleados y les permite debitarles a fin de cada mes. A la vez mediante este sistema nosotros también podemos tener en cuenta las existencias que permanecen en stock para reabastecerla oportunamente; y la forma de cobrar lo consumido es directamente a la compañía, la misma que aparte de

debitarle a sus empleados también hace su cobro respectivo por comisión de venta del 15%.

### **3.4.3 Factores Claves de Éxito**

Los factores claves del éxito para tener en cuenta en el inicio y crecimiento del negocio son los siguientes:

- Comenzar la ubicación de las máquinas en lugares cautivos.
- Realizar un mix atractivo de productos para el consumidor, otorgando un valor agregado tanto al consumidor como a la cadena de distribución.
- Desarrollar el proyecto por etapas, comenzando con lugares cautivos y luego hacia lugares públicos.
- Realizar acuerdos con proveedores cuyos productos tengan buen posicionamiento en la mente del consumidor para bloquear a futura competencia.
- La implementación de tecnología para el mejor control de inventarios y para sistemas de cobro.
- Un estudio adecuado para conocer que lugares son los más estratégicos para la ubicación de las máquinas.
- Así mismo es imprescindible un estudio para conocer las preferencias de los consumidores ante diferentes tipos de productos.

## **3.5 Análisis FODA**

### **Fortalezas (interno)**

- Ser los primeros en introducirnos en el mercado con el concepto de vending.
- Nuestro negocio ofrece un nuevo canal de distribución para llegar al consumidor.

## *“Proyecto de Factibilidad para la Implementación de una Compañía de Negocios Vending”*

- Brindar nuestros servicios bajo una marca, lo que nos ayuda a posicionarnos en la mente del consumidor, proveedores y establecimientos.
- La realización de alianzas estratégicas con los posibles proveedores para bloquear a futura competencia.
- Ofrecer la posibilidad de un mix de productos entre diferentes proveedores con la idea de que cada uno de ellos obtengan un beneficio de los demás.
- Se pueden realizar ventas en lugares no fácilmente accesibles, lo que es un plus para el proveedor (lugares cautivos / presencia de marca).
- Los dueños de establecimientos se benefician con el hecho de ceder espacios muertos y obtener aparte de una comisión, una mejor imagen hacia sus clientes; y en el caso de compañías, su plus es que ofrecen un beneficio hacia sus empleados.
- Trabajar con una marca tan reconocida en máquinas como lo es BIANCHI VENDING, lo que ofrece una mejor garantía y respaldo ante nuestros clientes.
- La implementación de tecnología para el mejor control de inventarios y también para sistemas de pago.
- El fabricante de las máquinas nos brinda mantenimiento constante.
- Elección de proveedores cuyos productos mantengan un posicionamiento en la mente del consumidor.
- Este negocio bien desarrollado se construye en una operación ganar – ganar para todos los elementos.

### **Oportunidades (externo)**

- La tendencia mundial en negocios del tipo vending y su introducción paulatina en países de Latinoamérica como Colombia, Perú, Argentina.
- El desarrollo de un nicho dentro de un nuevo sector
- La ausencia de competidores constituye otra oportunidad
- Se puede aplicar modelos similares dentro de la industria vending desarrollados en otros países.

- Con las máquinas vending no solo se vende productos sino que también podemos vender publicidad (en los laterales de las máquinas), esto representaría un ingreso adicional para nosotros.
- El boom de franquicias nos permite también que después de desarrollado el concepto del negocio, podamos venderlas, obteniendo así mayores ganancias.

### **Debilidades (interno)**

- Falta de experiencia en este tipo de negocio lo que no es un punto a favor nuestro, puesto que no hay todavía una confianza o credibilidad ganada ante nuestros proveedores, establecimientos y consumidores finales.
- No hay un modelo seguido antes en nuestro país, lo que quiere decir que nuestra incursión en el mercado abarca más riesgos puesto que no podemos observar errores de otros que hayan intentado ingresar.
- Una alta inversión es requerida ante este tipo de negocio.
- Este negocio exige una innovación constante tanto de máquinas como de tecnología, lo que significa grandes inyecciones de capital.
- El hecho de que los fabricantes de las máquinas sean los que nos brindan mantenimiento, nos impide ser más ágiles a la hora de reparaciones, averías; lo que significa retrasos y pérdidas de tiempo con nuestros clientes.

### **Amenazas (externo)**

- Ingreso de otros competidores con el mismo modelo aplicado por nosotros.
- El comportamiento del consumidor es una incógnita, puesto que no sabemos su reacción ante un sistema nuevo que conlleva una adaptación. (lás máquinas expendedoras de gaseosas no dieron resultados)
- Penetración restringida en lugares que han concedido la administración de comidas y bebidas a otras empresas.
- No crear la expectativa deseada en la cadena y tener que cambiar de estrategias, lo cual causaría costos adicionales.

- Inestabilidad política y económica dentro del país.

### 3.6 Cinco Fuerzas de Porter



#### 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:

La entrada de nuevos competidores siempre será una amenaza en todo tipo de negocios y siendo ésta una industria nueva y poco explotada, la competencia no tardará en llegar, por lo tanto es necesario tener barreras de entrada para poder bloquear a la futura y posible competencia. Vale recalcar que en este sector se vuelve susceptible la entrada de negocios nuevos pues solo basta el encargarse de una máquina y proveerla de un producto, quizás no se lo haga de la forma estratégica y bajo los parámetros u objetivos que nosotros guardamos pero al fin y al cabo el resultado es un competidor más al que se debe controlar.

La idea de nuestro negocio para bloquear a la competencia es el de realizar contratos con los establecimientos donde se ubicarán las máquinas y también establecer alianzas estratégicas entre proveedores con el objetivo de que entre ellas se refuercen y obtengan un valor agregado.



## **2. La rivalidad entre los competidores:**

Como lo mencionamos anteriormente, por ser nuestro negocio un concepto nuevo, actualmente no existe rivalidad entre competidores que ofrezcan los mismos servicios, en todo caso desde el momento del lanzamiento del negocio se debe implementar todas las operaciones y estrategias diseñadas en el proyecto con el fin de lograr la credibilidad, confianza y buena imagen en el mercado, para que cuando ingresen competidores en el sector se encuentren con un negocio con buenas referencias y respaldado por sus clientes.

## **3. Poder de negociación de los proveedores:**

En casi la mayoría de negocios, los proveedores son parte fundamental en el crecimiento de una empresa; y en el nuestro no sería la excepción.

Nuestros proveedores poseen un alto peso en nuestro negocio, ya que su presencia hace nuestra actividad más atractiva y son clave en nuestro crecimiento y posicionamiento en el mercado. Es necesario que cultivemos bien la relación con proveedores para que ellos se sientan seguros y confiados de nuestra credibilidad y servicio, porque la idea es que nuestros acuerdos sean por tiempos indefinidos y que en su transcurso, tanto nosotros como ellos obtengamos un beneficio mutuo.

La empresa al momento de escoger sus proveedores, primero se inclinará por los productos que guardan un buen posicionamiento en la mente del consumidor por su calidad y que se caractericen por el compromiso de seguir innovando ante su mercado.

## **4. Poder de negociación de los compradores:**

En ésta fuerza hay que tener claro que si bien es cierto que los consumidores tienen un gran poder de decisión porque de ellos depende el hecho que se vendan los productos o no, son en realidad los establecimientos o compañías que representan un

gran poder, puesto que con ellos se negocia la autorización para disponer del espacio y vender los productos

Es importante también tener en cuenta la percepción del consumidor que es quien decide la compra y recibe el servicio, ya que si en un momento por ejemplo llegara a faltar un producto en un establecimiento, toda la cadena de distribución queda con una mala imagen ante el comprador, le resta imagen al local, a los proveedores, y le resta credibilidad y responsabilidad a la empresa. En todo caso se debe siempre estar atento para poder brindar un excelente y oportuno servicio para obtener la fidelidad de los clientes.

#### **5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos:**

Dentro de este campo la competencia si es muy amplia, puesto que dentro de los productos sustitutos tenemos las estaciones de servicio, tiendas, compañías que brindan alimentos, restaurantes, carretillas, etc.; por ende los productos sustitutos resultan la competencia más grave y se le debe de prestar mayor atención.

Si bien es cierto que nuestros primeros lugares de ubicación serán los espacios cautivos en donde se pueda provocar impulsos de compra o satisfacción de una necesidad, también es cierto que hay otros lugares en los que esos productos sustitutos si representan amenazas sobretodo cuando se encuentran cerca de nuestros establecimientos.

En todo caso, la importancia está en poner énfasis en la calidad de nuestro servicio y estar conscientes en el papel que juega este elemento al momento de satisfacer a sus consumidores.

## **CAPITULO IV**

### **EQUIPO GERENCIAL**

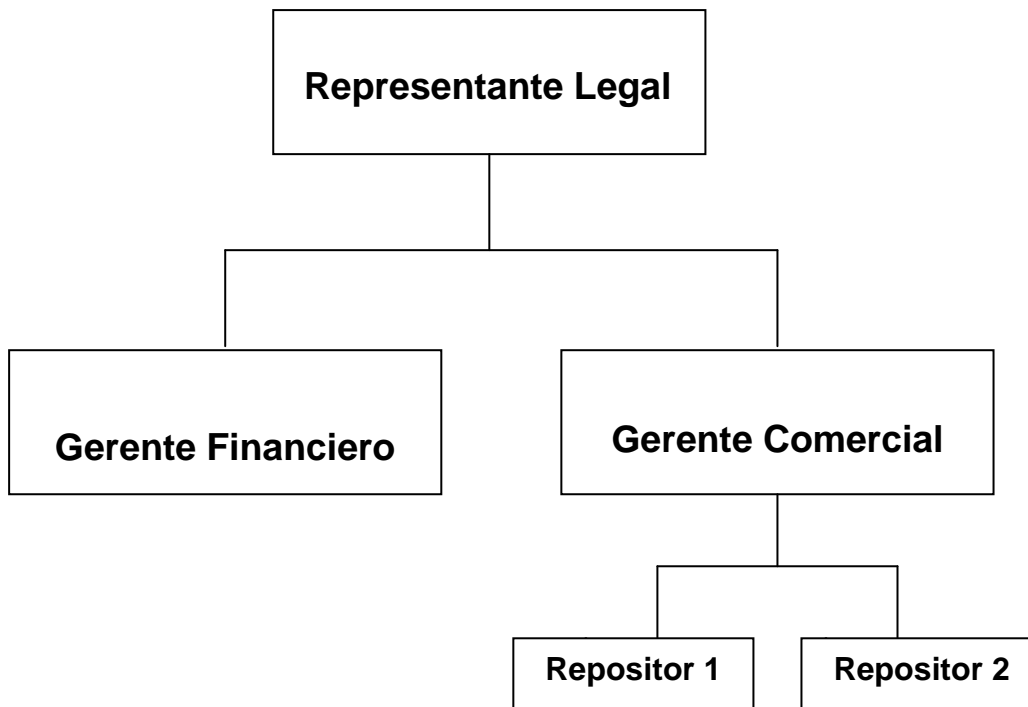
#### **4.1 Estructura Organizacional**

Nuestra cultura organizacional debe estar conformada por personas con vocación de servicio al 100%, así como también es esencial el establecimiento de valores específicos que ayuden al personal y a nosotros a seguir una misma cultura organizacional, la misma que es importante para la interacción entre todos los integrantes de la compañía y consecución de objetivos en común como equipo de trabajo.

A continuación se detallarán las funciones de departamentos que intervendrían en “Royal Vending “ dentro del proceso que busca satisfacer tanto a proveedores, clientes y consumidores .

#### **ORGANIGRAMA DE “ROYAL VENDING”**

En general las empresas de venta a través de máquinas expendedoras presentan la siguiente organización departamental: Un departamento directivo o gerencia, departamento de administración, departamento comercial y departamento de logística o almacén; “Royal Vending” para empezar propone la siguiente estructura organizacional.



## 4.2 Funciones

### 4.2.1 Gerente Financiero

Tiene la responsabilidad de definir y aprobar estrategias e inversiones en beneficio de la empresa que vayan identificadas con las directrices del negocio así como de lograr la máxima rentabilidad para todos los elementos que intervienen en el proceso, su labor va muy ligada con el Departamento Comercial.

### 4.2.2 Gerente Comercial y de Logística

Su función principal va ligada a mantener una buena relación con proveedores de productos y con las compañías, así como de generar nuevas posibilidades de negocios con otros tipos de establecimientos y otras categorías de productos, así mismo cuenta con la función de supervisar las actividades de reposición y control de existencias,

elaboración de planogramas para la eficiencia en desplazamientos y rutas y también el adecuado uso de los recursos con el transporte destinado a reposición.

### **4.3 Experiencia Previa de los Miembros del Equipo Gerencial**

Como antes mencionamos no existe una experiencia previa de la mayoría de los miembros del equipo gerencial en esta actividad directamente, que realmente es poco explotada en el mercado; sin embargo el área concerniente a marketing, ventas y financiera si está asesorada por personas con experiencia en diseño de estrategias de marketing en compañías dedicadas a la comercialización de productos masivos, y el departamento comercial cuenta con el respaldo de profesionales con actividades concernientes en el desarrollo de sistemas y tecnología, al igual que el área financiera.

### **4.4 Cultura empresarial**

La cultura empresarial comprende los lineamientos que todos los integrantes de una empresa deben seguir con el objetivo de la consecución de metas en común con la práctica de los mismos valores y principios. “Royal Vending” tiene como objetivo impregnar a sus colaboradores de valores que los comprometan y guíen al ofrecimiento de un servicio de calidad hacia los clientes y que sirvan de soporte para la interacción entre cada uno de sus integrantes.

El principio fundamental bajo el cual trabaja “Royal Vending” es:

**“Primeros en llegar a ti”**

Como mencionamos anteriormente utilizará una marca comercial bajo la cual se empezará el vending cautivo en compañías, la cual será **PICK’N GO**



#### **4.4.1 Valores de “Royal Vending”**

Los valores más importantes a tener en cuenta en nuestra cultura organizacional son los siguientes:

- Reconocimiento del ser humano: “Ver siempre al otro como persona, nunca como un instrumento”
- Pasión: Involucrarse y tener sentido de pertenencia con cada actividad que se realice.
- Rentabilidad: Que sea el resultado visible de nuestros esfuerzos e ideas con el objetivo de un beneficio a todos los integrantes de la cadena.
- Efectividad: Resultados óptimos de nuestro trabajo.
- Trabajo en equipo: Compartir, aprender de cada uno de los que intervienen en el proceso.
- Compromiso: Con el cual se logra el asentamiento de la confianza de nuestros clientes.
- Calidad: Que sea palpable en nuestro servicio oportuno, atención, solución de problemas y entrega de productos.

#### **4.4.2 Principios de “Royal Vending”**

Nuestro trabajo se desarrolla en base a los siguientes principios:

- Brindar un excelente servicio ante todo.
- Garantizar la calidad de nuestros servicios a través de la realización efectiva de cada función.
- Lograr la satisfacción total de nuestros proveedores y clientes.
- Desarrollar el valor de nuestra marca a través de nuestro trabajo.
- Estar en constante mejoramiento día a día y acorde a las nuevas tendencias del mercado.
- Brindar un servicio que sea efectivo, cordial y oportuno al cliente.
- Estar conscientes de la importancia de cumplir nuestra función con responsabilidad para llegar a la excelencia.
- Tratar de alcanzar el precio más conveniente para el consumidor.
- Ofrecer siempre una solución al consumidor.

Los principios que hemos anotado y que forman parte de nuestra cultura organizacional, constituyen el pilar fundamental para la ejecución de nuestras actividades en la empresa y se espera que cada uno de sus integrantes los pongan en práctica para poder brindarles a los clientes una experiencia satisfactoria en servicio, logrando así la fidelización de cada uno de ellos.

## **CAPITULO V:**

### **ANÁLISIS DEL MERCADO**

#### **5.1 Estudio específico del Mercado**

Si bien es cierto que los negocios tipo vending tienen la posibilidad de abarcar como mercado potencial a varios sectores, como por ejemplo empresas grandes, universidades, clínicas, restaurantes, bares, etc.; también vale recalcar que se necesita enfocarse en una o dos áreas al iniciar nuestras actividades para conocer más de cerca y entender el posible comportamiento del consumidor, y es así que “ROYAL VENDING” se enfocará en un comienzo en el vending a nivel de compañías.

El estudio de mercado se realizó con el objetivo de conocer la aceptación de los consumidores hacia esta nueva forma de ofrecer un producto, que tanta predisposición mostrarían frente a la compra a través de este nuevo canal de distribución, así como también con el fin de analizar cuáles son los lugares potenciales para la ubicación de máquinas, cuáles son los productos que resultarían más atractivos, el gasto aproximado que nuestros posibles compradores realizan fuera de sus casas en artículos de consumo y que porcentaje de éste gasto podría ser destinado a la compra por este canal.

#### **5.2 Identificación del Mercado Potencial y Empresarial**

El mercado potencial y empresarial de “Royal Vending” está conformado por las empresas grandes de nuestra ciudad en un inicio; cuando hablamos de empresas grandes nos referimos a aquellas que tengan una circulación desde 100 personas en adelante poniendo énfasis en el área administrativa; y también está conformado por aquellas personas que llevan un acelerado ritmo de vida. Si bien es cierto que el



objetivo del vending a más de cubrir o satisfacer una necesidad es provocar impulsos para inducir a la compra, también es cierto que al iniciar nuestro negocio no podemos arriesgarnos a colocar una máquina librada a los deseos y posibilidades de los empleados; la idea, al contrario es trabajar con las compañías que nos puedan garantizar un cierto nivel de consumo.

Podemos hacer un pequeño análisis para comprobar las grandes oportunidades que existen para el vending en nuestro país a nivel de empresas y podemos anotar que en Ecuador existen aproximadamente 37.434 compañías en total al año 2006 <sup>21</sup>, de las cuales en Guayas están concentradas 19.677 (53%), separando las actividades a las que “Royal Vending” quiere llegar tenemos: comercio (53%), servicios empresariales y actividades de alquiler (62%), actividades sociales y de servicios (45%). Entre esos tres sectores los empleados correspondientes al personal administrativo son en total 25.527.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Anuarios Estadísticos de LA Superintendencia de Compañías / Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas

<sup>22</sup> Datos obtenidos en base a la Información de la superintendencia de Compañías / Número de compañías por provincia y actividad económica y personal ocupado por actividad / [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec) / Home / Sector Societario / Estadísticas/Anuarios Estadísticos

*“Proyecto de Factibilidad para la Implementación de una Compañía de Negocios Vending”*

ACTIVIDAD ECONÓMICA CIU 3	TOTAL		PERSONAL OCUPADO			
	Número Cias	Personal Ocupado	No. Empleados Directivos	No. Empleados Administrativos	No. Empleados Produccion	No. Empleados Otros
AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	1.979	46.817	911	3.056	27.077	15.773
PESCA.	621	5.554	228	462	2.039	2.825
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS.	382	5.151	177	565	2.483	1.926
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.	3.501	105.962	2.884	18.990	54.135	29.953
SUMINISTROS DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA.	122	5.026	97	1.118	858	2.953
CONSTRUCCION.	2.023	18.477	840	2.369	11.181	4.087
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, MOTOCICLETAS, EFECTOS PERSONALES Y ENSERES DOMESTICOS.	10.324	106.003	6.681	30.498	23.088	45.736
HOTELES Y RESTAURANTES	504	13.050	229	891	3.641	8.289
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES.	3.971	29.918	1.777	8.584	8.827	10.730
INTERMEDIACION FINANCIERA.	269	3.072	116	979	928	1.049
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER.	12.466	134.272	4.508	14.772	41.935	73.057
ADMINISTRACION PUBLICA Y DEFENSA; PLANES DE SEGURIDAD SOCIAL DE AFILIACION OBLIGATORIA.	19	79	8	16	55	-
ENSEÑANZA.	302	7.214	247	1.147	1.793	4.027
ACTIVIDADES DE SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD.	477	5.908	269	1.994	1.103	2.542
OTRAS ACTIVIDADES COMUNITARIAS SOCIALES Y PERSONALES DE TIPO SERVICIOS.	471	4.893	224	992	1.620	2.057
HOGARES PRIVADOS CON SERVICIO DOMESTICO.	3	11	1	1	-	9
<b>TOTAL</b>	<b>37.434</b>	<b>491.407</b>	<b>19.197</b>	<b>86.434</b>	<b>180.763</b>	<b>205.013</b>

Las compañías anotadas en el párrafo anterior son las que reportan sus balances a la Superintendencia de Compañías, y no incluyen las empresas pequeñas, ni estatales, tampoco los bancos. La actividad económica que tiene más empresas es la de Servicios a Empresas, que representa un 34.03% del total de empresas inscritas en la Superintendencia de Compañías, después está el Comercio con el 28.13%, las industrias en tercer lugar con el 10.09%, y el sector de la Electricidad que es el 0.31%.<sup>23</sup>, siendo las dos primeras mencionadas (Comercio y Servicios a empresas) las que nos llaman la atención como mercado empresarial para el inicio de nuestras actividades.

Así mismo vale anotar que en inicio “Royal Vending” deseaba tomar mercado en las universidades de Guayaquil, pero haciendo un corto análisis en cuanto a cantidad de alumnos de cada una de ellas, llegamos a la conclusión de que la Universidad

<sup>23</sup> Distribución de la propiedad industrial / <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2007/mac.pdf>

Estatal (60.000 alumnos) era la única que se ajustaba a las características necesitadas en los negocios tipo Vending, por lo cual ésta idea se pretende abarcar en una segunda etapa.

### **5.3 Descripción de las Regiones, Segmentos o Nichos**

Los segmentos de mercado a los cuales nos dirigimos principalmente se enfocan hacia ejecutivos, empresarios y trabajadores de compañías consideradas grandes (a partir de 100 personas), a los cuales se los pueda ubicar desde una clase media, media alta hasta una clase alta, los mismos que constituyen un porcentaje del 30,28% de la población de Guayaquil. Dentro de la clase alta tenemos un porcentaje del 1,56% de la población, mientras que el 5,32% corresponde a la clase media alta y el 23,4% a la clase media.<sup>24</sup>

También debemos tomar en cuenta el número de compañías grandes dedicadas al sector comercial y de servicios que se concentra en Guayas, (4298 / Comercio – 7117 / Servicios)<sup>25</sup>, y para iniciar nuestras operaciones propondremos el sistema a un número considerable de ellas, esperando cerrar con unas 20 compañías preferiblemente y con el objetivo de llegar a las 50 en un período de 8 meses después de iniciada “Royal Vending” con el fin de bloquear a la competencia que pudiera presentarse.

Los datos revisados anteriormente nos sirven de referencia para poder estimar nuestro mercado potencial y alcances en el negocio. Con buenas estrategias implementadas en nuestros inicios es posible obtener un crecimiento y expansión de nuestra empresa a mediano plazo.

---

<sup>24</sup> Estos datos fueron tomados de El Universo publicados el 4 de noviembre de 2006 por la columnista Nila Velásquez, artículo Clases Sociales de Guayaquil.

<sup>25</sup> Número total de compañías a Diciembre del 2005 por provincia y actividad económica –Dirección de Estudios Económicos Societarios

## **5.4 Mercado Objetivo, Nicho de Mercado y Bloque de Compradores**

El mercado objetivo de “Royal Vending” se encuentra conformado por empresas relacionadas al sector de servicios y del comercio principalmente. Su potencial está comprendido por personas entre los 18 y 45 años en su gran mayoría. El concepto de nuestro negocio es satisfacer una necesidad en el consumidor y ofrecer un nuevo canal de distribución para productos, así como también una ventaja competitiva a los establecimientos.

La idea de “Royal Vending “ es realizar **contratos** con los proveedores por un tiempo determinado, en los cuales ellos nos ofrezcan descuentos en la compra de sus productos con el beneficio de presencia de marca que obtienen al estar simultáneamente en un número determinado de lugares; por otra parte, también se realizarán acuerdos con las compañías donde se colocarán las máquinas, el principal beneficio a nivel institucional es que estudios realizados por Serventa <sup>26</sup> demuestran la importancia del vending en la mejora de las relaciones laborales así como en la evitación de riesgos laborales (por ejemplo en el caso de que alguien esté desarrollando algún trabajo de atención y necesite comida, café o azúcar para mantenerse despierto), lo que mejora la efectividad y productividad del empleado, y además otro punto por acotar aparte del beneficio a empleados es el ahorro de tiempo que significa disponer de este servicio.<sup>27</sup> Por tanto el vending beneficia tanto a las compañías como a sus empleados.

Algo muy importante cuando se seleccione a compañías para la ubicación de máquinas es conocer primero el tránsito de personas, y en segundo lugar, que dichos lugares no posean cafeterías ya que ésto resta rendimiento, y tercero tomar en cuenta los grupos que se manejan en dichas compañías (es decir edad, género, etc.) con el fin

---

<sup>26</sup> SERVENTA – Compañía de Servicios Vending / Estudio de investigación sectorial en España : Comercio al por menor no realizado en establecimientos

[http://www.mapa.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf\\_DYC%2FDYC\\_2000\\_51\\_59\\_65.pdf](http://www.mapa.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC%2FDYC_2000_51_59_65.pdf)

<sup>27</sup> Estudio de investigación sectorial en España : Comercio al por menor no realizado en establecimientos

de personalizar cada máquina. Basándonos en el punto de inexistencia de cafetería se hizo una encuesta para conocer que porcentaje del 100% contaba con éste beneficio en sus instalaciones, resultados que serán observados en el punto 5.5

Si bien es cierto que las características antes mencionadas corresponden a nuestro nicho de mercado determinado por los productos que se ofrecen y a las actividades que realizan, también es cierto que otros bloques de compradores pueden incluirse debido a que el vending también está dirigido a provocar impulsos en ellos.

## **5.5 Investigación de Mercado, Encuestas y Resultados**

### **5.5.1 Tamaño de la muestra**

La encuesta preparada fue realizada para conocer las preferencias de los posibles consumidores en cuanto a productos, los gastos promedios en los que estarían dispuestos a incurrir, qué porcentaje le observa un beneficio a las máquinas expendedoras en su sitio de trabajo y que número de compañías posee el servicio de cafetería en sus instalaciones. Los datos fueron tomados de una población de 25000 personas donde aplicados los debidos reemplazos en la fórmula se obtuvo un tamaño de muestra de 50 encuestas

$$n = \frac{1}{\frac{N-1}{N n_0} + \frac{1}{N}}$$
$$n_0 = \frac{z^2 p(1-p)}{d^2}$$

Son bajo éstos parámetros que se desarrolla la siguiente encuesta:

*“Proyecto de Factibilidad para la Implementación de una Compañía de Negocios Vending”*

Nombre: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo:  M  F

## ENCUESTA

- Por favor pinte el cuadro de su respuesta con color amarillo o márkelo con una X



### *Preguntas*

1. ¿En qué compañía trabaja? \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál es la actividad principal de la compañía donde trabaja? \_\_\_\_\_

3. Aproximadamente, ¿Cuántas personas trabajan en su compañía? A nivel de:

A nivel general

A nivel de planta

A nivel administrativo

4. Aproximadamente, ¿En qué porcentaje se divide este número de personas?

Hombres  %

Mujeres  %

-----

5. ¿En qué lugar toma usted su desayuno?

Casa

Trabajo

No  
desayuna

6. ¿Dentro de su lugar de trabajo existe una cafetería o bar donde pueda adquirir diversos productos alimenticios?

SI

NO

*“Proyecto de Factibilidad para la Implementación de una Compañía de Negocios Vending”*

7. ¿Consumo usted algún producto (bebida o alimento) en el transcurso de la mañana (10:00-12:00) ?

SI	<input type="checkbox"/>	- Donde adquiere el producto?	- Cafetería de su lugar de trabajo	<input type="checkbox"/>
			- Lo lleva desde su casa	<input type="checkbox"/>
			- En algún lugar cercano a su trabajo	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>	- Porqué motivo?	- No hay un lugar cercano	<input type="checkbox"/>
			- No lo necesita en esas horas	<input type="checkbox"/>
			- No destina presupuesto para esto	<input type="checkbox"/>

8. ¿Compraría usted algún producto de una máquina expendedora de alimentos (Vending Machine)?

SI       NO       No, Porqué? \_\_\_\_\_

9. ¿Le gustaría contar con una máquina expendedora de productos en su lugar de trabajo?

SI       NO       No, Porqué? \_\_\_\_\_

10. De los siguientes productos, ¿Cuáles le gustaría encontrar en una máquina expendedora?

*Bebidas Calientes*

*Bebidas Frías*

*Snacks*

Café	<input type="checkbox"/>	Gaseosas	<input type="checkbox"/>	Sánduches	<input type="checkbox"/>
Chocolate	<input type="checkbox"/>	Agua natural	<input type="checkbox"/>	Galletas de sal	<input type="checkbox"/>
Té	<input type="checkbox"/>	Agua saborizada	<input type="checkbox"/>	Galletas dulces	<input type="checkbox"/>
		Te helado	<input type="checkbox"/>	Bocaditos de maíz	<input type="checkbox"/>
		Jugos naturales	<input type="checkbox"/>	Papas Fritas	<input type="checkbox"/>
		Leche (sabores)	<input type="checkbox"/>	Barras de cereal	<input type="checkbox"/>
		Avena	<input type="checkbox"/>	Barras de chocolate	<input type="checkbox"/>
		Yogurt	<input type="checkbox"/>	Bizcochos	<input type="checkbox"/>

*“Proyecto de Factibilidad para la Implementación de una Compañía de Negocios Vending”*

Gelatina

Otros: \_\_\_\_\_

11. ¿Cuánto está dispuesto a gastar mensualmente consumiendo en una máquina de este tipo?

- Hasta \$10

- Entre \$10 y \$20

- Entre \$20 y \$30

- Más de \$30

12. ¿Cómo preferiría pagar sus consumos?

- Con billetes o monedas (al instante de la compra)

- Con tarjeta electrónica (descontado en rol de pagos)

13. ¿Cree usted que le significaría un beneficio contar con una máquina expendedora de productos en su trabajo?

SI

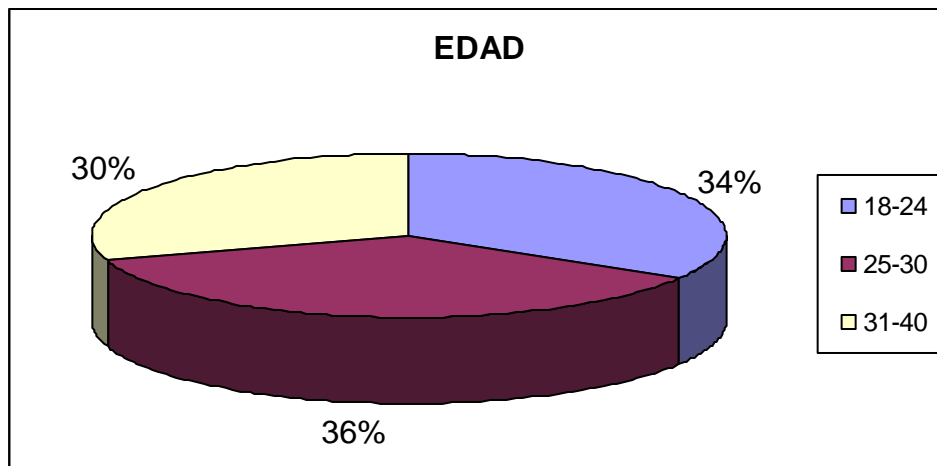
NO

Muchas gracias por su tiempo



### 5.5.1 Tabulación

La primera observación se realiza en la especificación de la edad de los encuestados con el fin de conocer las preferencias de nuestro mercado objetivo (18 a 45 años) en cuanto a productos; es así que el 36 % de quienes respondieron oscilan entre los 25 y 30 años, el 34% comprenden los 18 y 24 años, y el porcentaje restante (30%) desde los 31 hasta los 40 años.



1.- En qué compañía trabaja?

2.-Cuál es la actividad principal de la compañía donde trabaja?



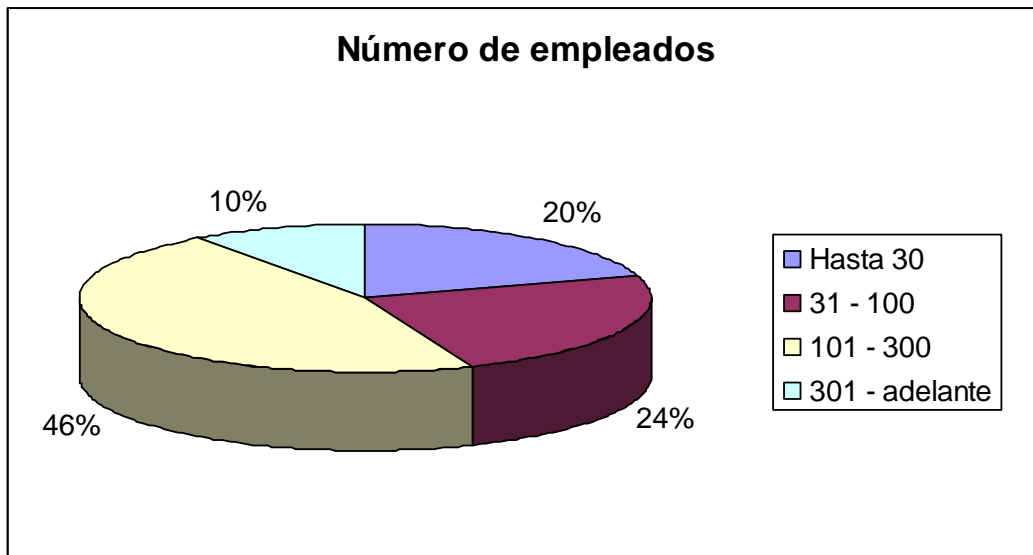
Las dos primeras preguntas hacen referencia a la compañía donde trabaja el encuestado y la actividad de la compañía. Dichos resultados demuestran que una gran mayoría (68%) se encuentran involucrados en el sector de servicios y un 32% en el sector de comercio; ambos constituyen el principal mercado al cual “Royal Vending” desea llegar.

### 3.- Aproximadamente cuántas personas trabajan en su compañía a nivel:

**General**

**Planta**

**Administrativo**



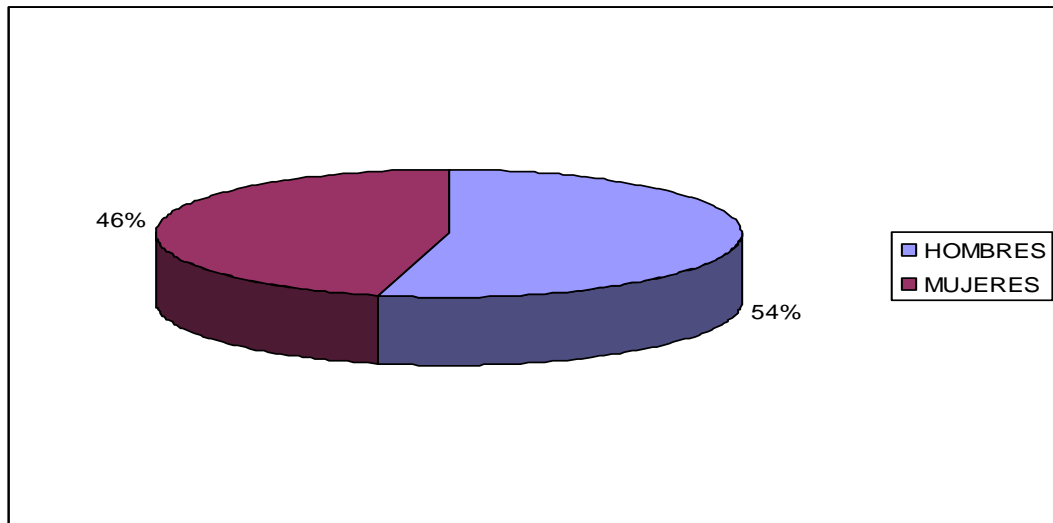
En la tercera pregunta se hizo un sondeo para tener idea de que tan grande es la compañía del empleado encuestado en cuanto a volumen de personal. Se hizo referencia por personal en general, planta y administrativo; y posteriormente para tabular hicimos una segmentación con el fin de acercarnos más a datos reales; es decir separamos el personal administrativo del de planta cuando la actividad de la empresa lo ameritaba (por ejemplo en ASTINAVE 160 son de planta y 50 administrativo), por lo tanto en el informe solo se anotó como mercado potencial en la tabulación a los 50 de

administrativo); mientras que en otras compañías se consideró a todo el personal debido a la actividad de la compañía (por ejemplo Deloitte)

**4.- Aproximadamente en qué porcentaje se divide este número de personas?**

**Hombres**

**Mujeres**



La cuarta pregunta está relacionada al porcentaje de hombres y mujeres que laboran en las compañías, este factor es importante para personalizar según ésta información a cada una de las máquinas como mencionamos antes, es decir tener en cuenta los dos principales factores que son edad de empleados y sexo. Nuestros resultados mostraron que del 100% encuestado, el 54% correspondía al sexo masculino y el 46% al femenino.

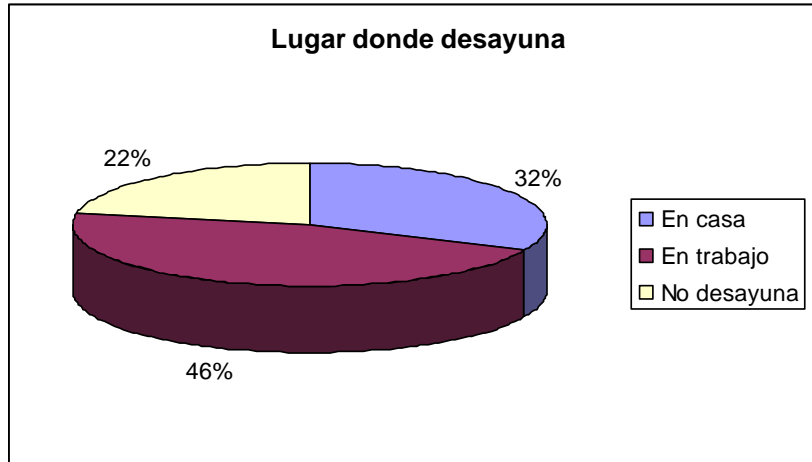
Así mismo se observó que de las 50 compañías encuestadas, los hombres predominaban en 28 de ellas, las mujeres en 21 compañías y sólo en una fue igual el porcentaje de hombres y mujeres.

**5.- En qué lugar toma usted su desayuno?**

**Casa**

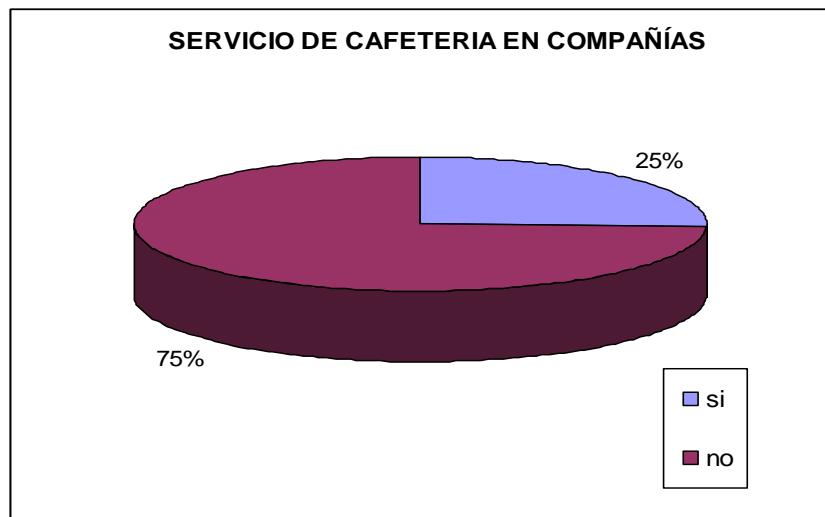
**Trabajo**

**No Desayuna**



De acuerdo a la pregunta cinco, referente a si el encuestado desayuna o no, se obtuvo que un 46% (23 personas) desayuna en su lugar de trabajo, un 32% (16 personas) en casa y el 22% restante (11 personas) no desayuna.

**6.- Dentro de su lugar de trabajo existe una cafetería o bar donde pueda adquirir diversos productos alimenticios?**



La pregunta seis se formula con el fin de conocer si existe el servicio de cafetería en las compañías encuestadas, éste es primordial en nuestro estudio ya que como mencionamos anteriormente, la existencia de éste servicio nos restaría rentabilidad en el negocio aparte que es una barrera muy fuerte de combatir, a solo que sea el caso de una compañía con turnos rotativos y actividad en altas horas de la noche.

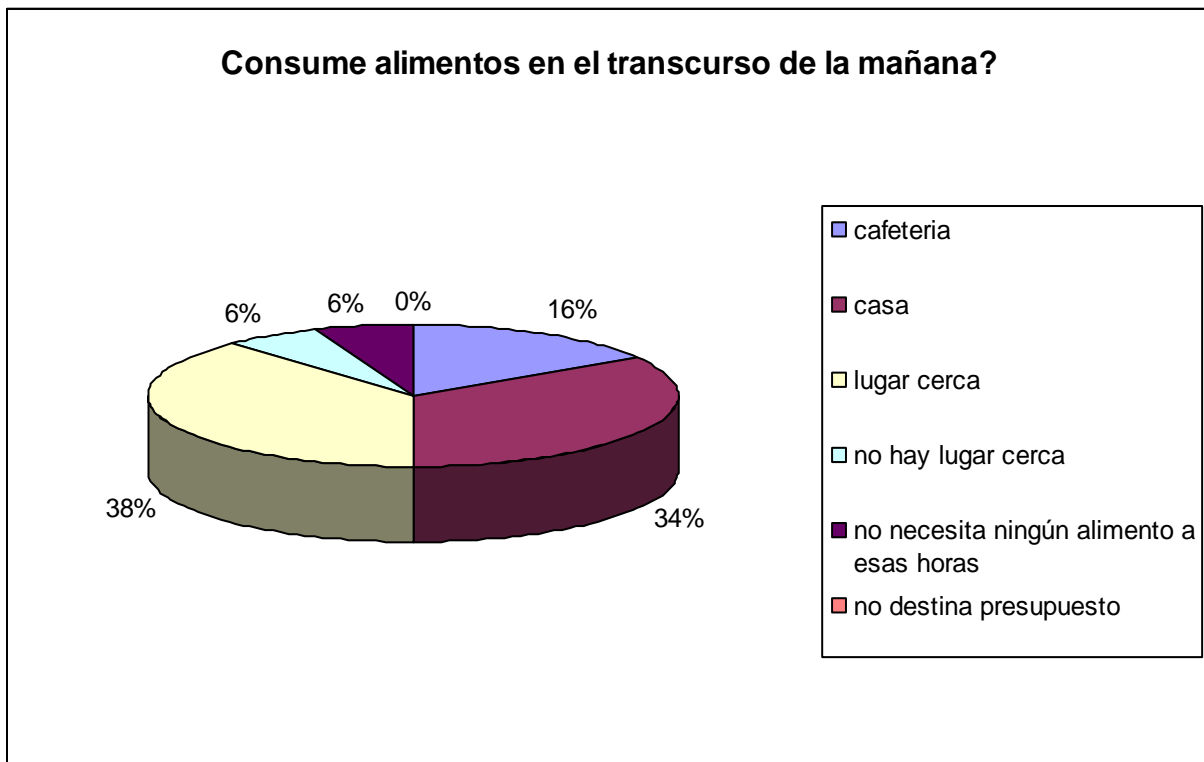
**7.- Consume usted algún producto (bebida o alimento) en el transcurso de la mañana?**

**Si / Dónde adquiere el producto?**

*Cafetería de su lugar de trabajo / Lo lleva desde casa / Lo adquiere en algún lugar cercano a su oficina)*

**No / Porqué?**

*No tiene algún lugar cercano dónde consumir / No tiene necesidad de consumir a media mañana / No destina presupuesto a ese rubro*



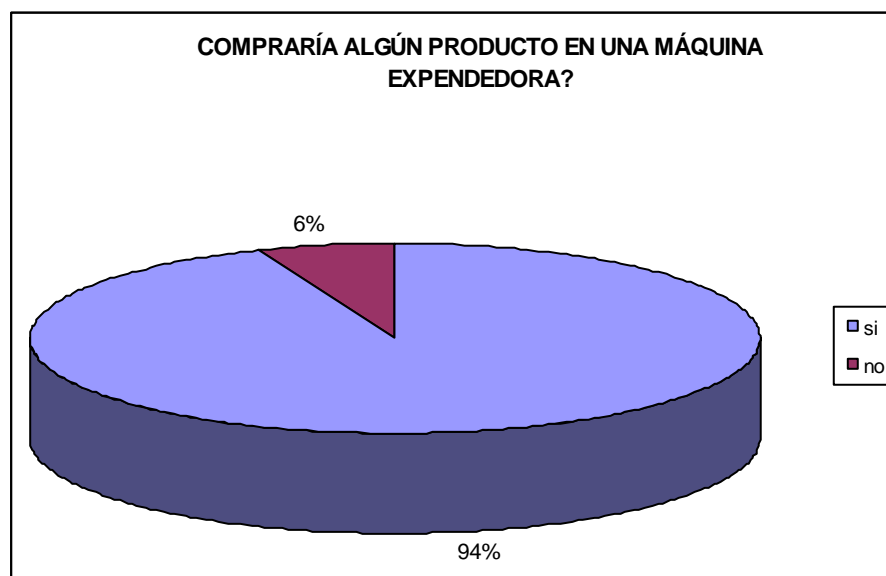
En la séptima pregunta, acerca de si consume productos en el transcurso de la mañana, en términos generales el 88% respondió que si y el 12% aseguró no consumir ningún alimento en el transcurso de la mañana. Analizando las opciones de cada respuesta tenemos lo siguiente:

El 38% que constituye la mayoría toman su alimento, ya sea desayuno o break en algún lugar ya que no cuenta con cafetería en su lugar de trabajo; el 34% lleva su alimento desde casa por la misma razón añadiendo el hecho que sus lugares de trabajo quedan un poco alejados de tiendas o similares y el 16% consumen sus alimentos en la cafetería que les provee la compañía.

Concerniente al No, tenemos que el 6% afirma que no consume ningún producto debido a que no hay lugar cerca, un mismo porcentaje asegura que no necesita alimentarse a esas horas, ninguno de los encuestados seleccionó la opción de no destinar presupuesto para alimentos a media mañana.

**8.- Compraría usted algún producto en una máquina expendedora de alimentos?**

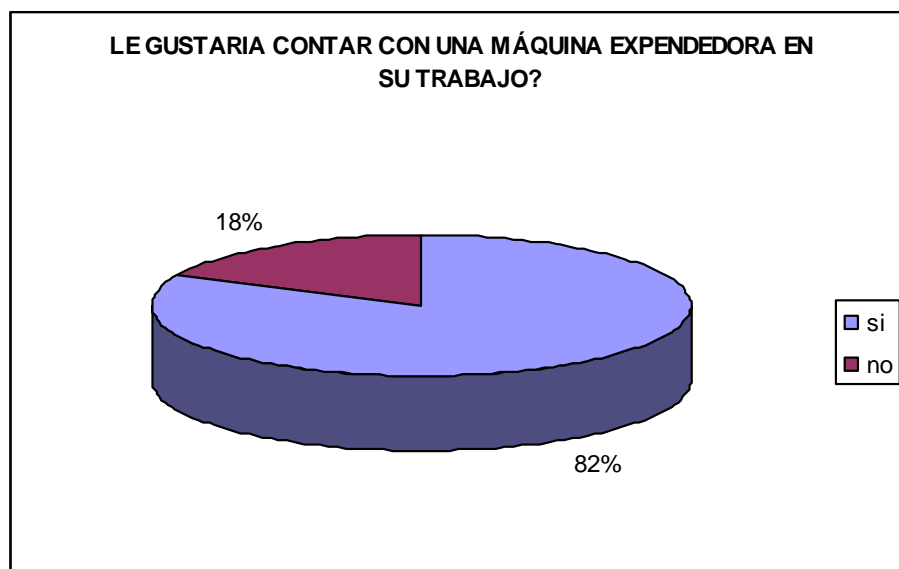
**Si / No**



La octava pregunta hace referencia a la posibilidad que si el encuestado compraría algún producto en una máquina expendedora, resultados que fueron ampliamente afirmativos (94%) y tan sólo un 6% aseveró que no compraría en una máquina.

**9.- Le gustaría contar con una máquina expendedora de productos en el lugar de su trabajo?**

**Si / No**



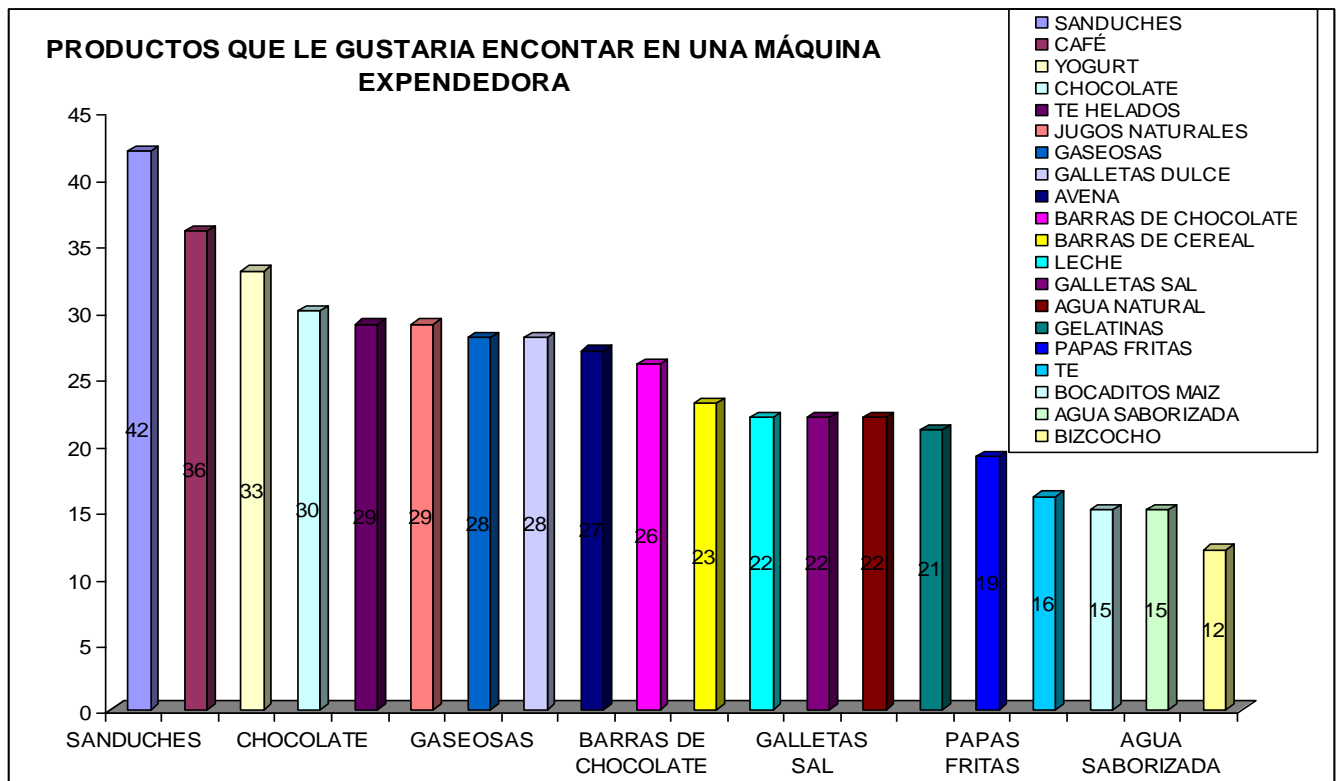
Esta pregunta desea conocer si al empleado le gustaría contar con una máquina expendedora en su lugar de trabajo, el 82% respondió que si, y el 18% restante le fue indiferente la opción.

**10.- De los siguientes productos, cuáles les gustaría encontrar en una máquina?**

**Calientes:** café, chocolate, té

**Frías:** gaseosas, agua natural, agua saborizada, te helado jugos naturales, leche de sabores, avena, yogurt, gelatina

**Snacks:** sánduches, galletas dulce, galletas sal, bocaditos de maíz, papas fritas, barras de cereal, barras de chocolate.



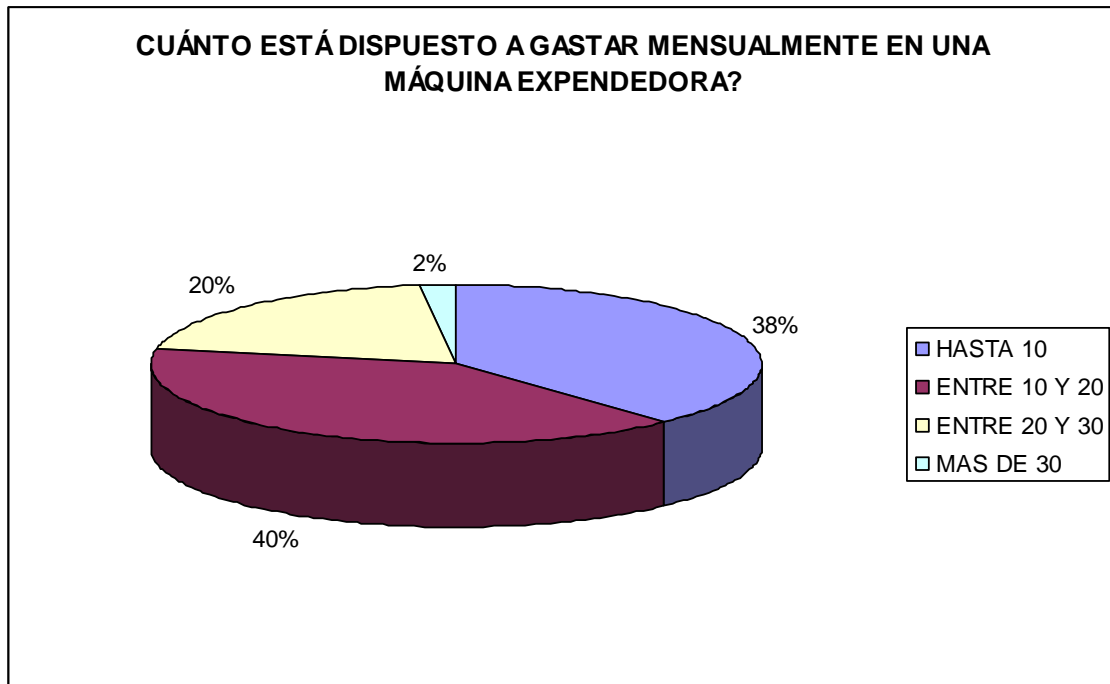
La décima pregunta fue dirigida con el fin de conocer los gustos de los consumidores potenciales, para esto se pusieron opciones en bebidas calientes, frías y snacks, considerando a nuestro segmento de 18 a 45 años.

Es notorio que los sánduches, el café y yogurt son los que más gozan de la preferencia de los consumidores seguidos del chocolate, te helado y jugos naturales: Esta información fue relevante para nosotros para conocer a breves rasgos los gustos de los encuestados que forman parte de nuestro mercado objetivo; sin embargo a la hora de introducir de lleno el negocio será necesario hacer las encuestas a cada compañía por separado para estudiar los hábitos y rasgos de sus consumidores y poder llegar a personalizar cada máquina por empresa dependiendo de edad, sexo y preferencias.



**11.- Cuánto está dispuesto a gastar en una máquina de éste tipo:**

**Hasta 10 / entre 10 y 20 / entre 20 y 30 / más de 30**



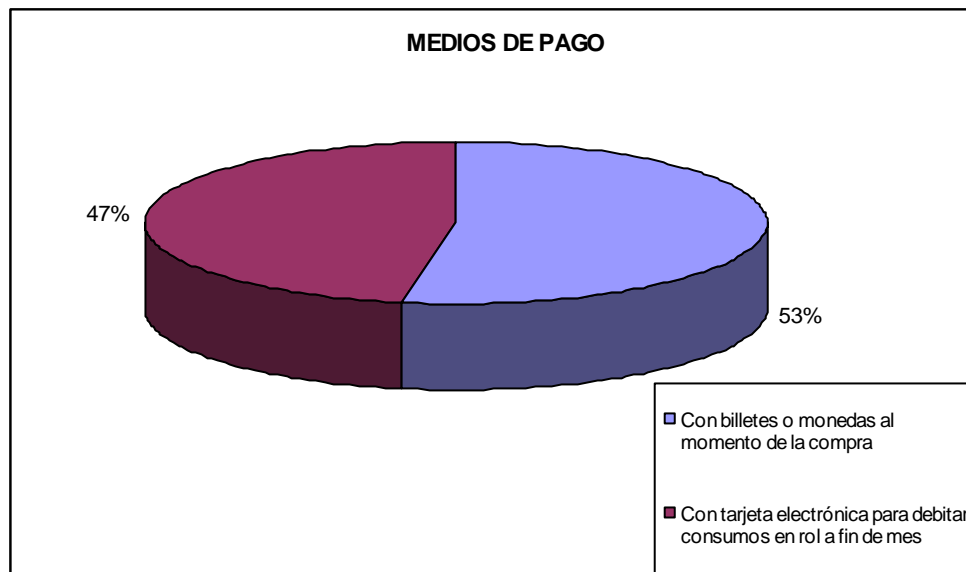
Así mismo se intentó conocer que cantidad de dinero destinan los encuestados a sus consumos diarios en horas de trabajo y se colocaron rangos para clasificar a cada respuesta.

La mayoría de los encuestados destinaría entre 10 y 20 dólares para sus consumos mensuales y muy cerca de éste resultado obtuvimos que un 38% gastaría hasta \$10 dólares mensuales, los datos recogidos sirven para tener referencia de cual podría ser nuestra venta aproximada mensual dependiendo del tipo de compañía a la que nos dirijamos.

**12.- Cómo preferiría pagar sus consumos**

**Con monedas ( al instante de la compra)**

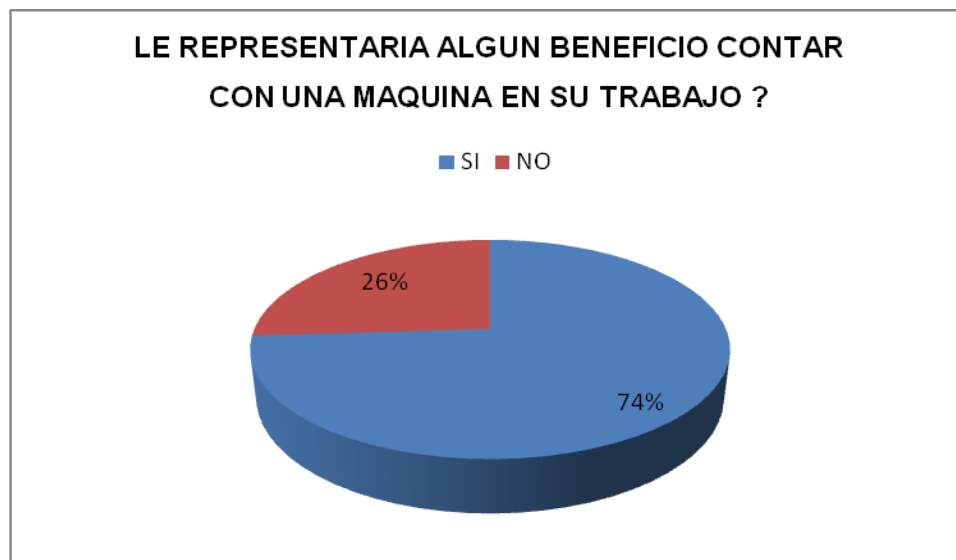
**Con tarjeta (crédito que se descuenta del rol a fin de mes)**



Referente a la pregunta 12 acerca de medios de pago, los resultados fueron bastante parejos, El 53% preferiría hacer la compra mediante monedas o billetes al instante, mientras que un 47% se inclinó por consumir con la opción de tarjeta electrónica con el débito respectivo al final de cada mes a través del rol de pagos

**13.- Le representaría algún beneficio contar con una máquina en su trabajo?**

**Si / No**



La última pregunta indaga sobre el hecho de si el consumidor le encuentra algún tipo de beneficio al contar con una máquina expendedora dentro de sus instalaciones, de las 50 encuestas el 74% respondió que si le significaría una ventaja, mientras que el 26% respondió que no le representa algún beneficio.

## **5.6 Análisis de la Competencia**

La competencia directa encontrada para “Royal Vending” se la pudo observar en algunos lugares como “El Café de Tere” donde existen máquinas expendedoras de diarios, así como también en algunas estaciones de la metrovía donde se venden diferentes tipos de bebidas y en un centro comercial también se encontró una máquina que vende snacks únicamente.

Vale recalcar que si bien es cierto que éste tipo de máquinas presentan la modalidad de las vending.(que no necesitan a un vendedor), podemos rescatar el hecho que sus dueños no le están generando valor a una marca, contrario a lo que nosotros queremos hacer con “Royal Vending” y con su producto PICK’N GO

Si hablamos de otro tipo de competencia tenemos claramente a las cafeterías dentro de empresas o instituciones, a tiendas aledañas, al igual que las compañías que brindan servicios de catering a oficinas con almuerzos que oscilan entre los 1,25 a 2,50

El objetivo primordial de nosotros es posicionar a “ROYAL VENDING” y PICK’N Go como una marca que genere valor día tras día para sus proveedores, establecimientos y clientes.

## **CAPITULO VI:**

### **ESTRATEGIAS DE MERCADO**

#### **6.1 Consideraciones Internacionales, Nacionales y Locales**

##### **Consideraciones Internacionales**

Las consideraciones que giran en torno al sector vending son por lo general las mismas que conciernen al sector de alimentos. Es decir las compañías involucradas en el vending, en la parte operativa deben poseer un carnet o licencia de manipulación de alimentos y de reponedor; así mismo se debe contar con el permiso de higiene entregado por la entidad respectiva. En cuanto a la parte administrativa se necesita la licencia de actividades e instalaciones, inscripción de patentes, marcas, y también existen tres tipos de impuesto: el de actividades económicas (según la nomenclatura), un impuesto de explotación de máquinas expendedoras depende de los tipos de productos que se ofrezcan (tabaco, comida, alcohol, etc); y finalmente un impuesto de ubicación si es que se trata de un emplazamiento público.<sup>28</sup>

Vale recalcar también que lo antes dicho son las consideraciones básicas en éste tipo de negocio, sin embargo no existe una legislación clara sobre las máquinas expendedoras, por ejemplo en España, la venta automática se encuentra bajo el capítulo de Ventas especiales <sup>29</sup>, el mismo que hace dos especificaciones: la primera define que todas las máquinas deben mostrar claramente cuál es el producto que va a expender, el precio, las monedas que acepta, los tipos de pago, instrucciones para obtener el producto, identidad del oferente, permisos respectivos, número de inscripción en el registro, una dirección y teléfono para realizar cualquier tipo de reclamo; así mismo la máquina deberá poseer la opción de recuperar

---

<sup>28</sup> ANEDA / Informe de Amaya Murillo Ferrer /

[http://www.mapa.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf\\_DYC%2FDYC\\_2000\\_51\\_59\\_65.pdf](http://www.mapa.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC%2FDYC_2000_51_59_65.pdf)

<sup>29</sup> Estudio de Investigación Sectorial: Comercio al por menor no realizado en establecimientos.

automáticamente el importe introducido por el usuario en caso de no facilitarse el artículo solicitado,

Otra cuestión que se debe mencionar es el Distintivo de Calidad basado en el código de buenas prácticas, financiado por ANEDA (Asociación Nacional Española de Distribuidores Automáticos), el cual tiene como fin evitar cualquier tipo de fraude con las máquinas garantizando la calidad de la misma y la actividad de su administrador.

### **Consideraciones Nacionales:**

Al momento de pensar en expansión, y querer llegar a otras ciudades como Quito, “Royal Vending” debe considerar la gran brecha que existe entre el consumidor de la sierra y la costa, es decir se tendrá que tomar en cuenta que hábitos de consumo son más predominantes a la hora de querer iniciar nuestras actividades en dicha ciudad . Un informe de la consultora “Negocios y Estrategia” afirma que los guayaquileños son más entusiastas a la hora de probar algo nuevo”, mientras que el quiteño es más renuente a probar una nueva marca o producto; incluso añade que algunas empresas cuando lanzan un producto, de entrada saben que donde primero van a cubrir su punto de equilibrio es en Guayaquil.

En Guayaquil, tres de cada diez consumidores ya probaron un producto nuevo, mientras que en Quito hay uno que recién lo ha hecho. El guayaquileño es más arriesgado afirma el presidente de dicha consultora <sup>30</sup>

Otra consideración a tener en cuenta, es el proceso por el cual se deberá pasar para iniciar nuestras operaciones, desde los pagos de impuesto al traer las máquinas y permisos correspondientes. Este tipo de actividad está clasificada por la Superintendencia de Compañías con la nomenclatura K K7010 / actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o alquilados que se refiere a “ la compra y explotación de máquinas “. Por último, añadiendo algo más a la idea de expansión que tiene “Royal Vending” se debe estudiar detenidamente el tamaño de mercado actual y

---

<sup>30</sup> El guayaquileño es ‘novelero’ y se deja llevar por precios / Diario El Universo / Julio 22 del 2007 /

su posibilidad de crecimiento para planificar estrategias de operación a largo plazo (franquicias por ejemplo)

### **Consideraciones Locales**

En cuanto a consideraciones locales, “Royal Vending” sabe la importancia de la promoción y publicidad en el tipo de negocio que estamos iniciando, se necesita comenzar con una campaña de expectativa dentro de instituciones; la idea es de adentro hacia fuera, la misma que consiste en anuncios publicitarios en prensa y revistas. La empresa necesita transmitir un beneficio de verdad para toda su cadena para así crear una ventaja competitiva que genere el ya conocido “de boca en boca”

Recalamos también la importancia de personalizar a nuestras máquinas dependiendo de la compañía en la que se desea operar, esto es esencial porque marca parte del éxito al tomar en cuenta los rasgos de consumo de empleados.

Finalmente, para bloquear a la futura competencia “Royal Vending” deberá de llegar a la mayoría de compañías posibles para ofrecer nuestro servicio.

## **6.2 Estrategias de Producto, Precio y Estacionalidad**

### **Estrategia de Producto:**

“Royal Vending” no vende máquinas expendedoras, su esencia es ofrecer un servicio que beneficie a la cadena que forme parte del proceso y para llegar a esa meta su función es estar con los mejores, con máquinas de prestigio y excelente calidad que ofrezcan un buen servicio técnico post venta, con proveedores de productos cuyas marcas guarden un buen posicionamiento en la mente del consumidor y con establecimientos que posean las características requeridas en cuanto a concentración de personas, lo mencionado se resume en nuestra estrategia de producto.

***Proveedor Principal:***

La primera parte del proceso consiste en la importación inicial de 20 máquinas combinadas, es decir para bebidas calientes, frías y snacks (incluidos sánduches). El fabricante es Bianchi Vending Group de origen italiano con filiales en Argentina, Chile, Brasil, México, Uruguay y distribuidores en Colombia, Panamá y Paraguay. Bianchi posee una serie de máquinas reconocidas por su calidad desde 1950 dentro del sector vending y Horeca (Hoteles, Restaurantes, Cafeterías).

La máquina que se adapta a nuestros requerimientos es la *COMBINADA 183 3º* con un valor de \$ 5.300,00, la cual posee un distribuidor automático de bebidas calientes con capacidad para 700 vasos y hasta 56 selecciones programables, así mismo posee un distribuidor automático refrigerado de espirales para snacks, sánduches, botellas y latas. La máquina constituye una solución completa con 15 selecciones de café y bebidas calientes combinadas con un máximo de 48 selecciones de espirales, con una capacidad de 380 productos aproximadamente, ya sean snacks, latas o botellas y la opción de programar hasta 50 diferentes precios. Esta máquina tiene una vida útil de 10 años.

***Proveedor Secundario:***

La idea de la estrategia es realizar acuerdos con los proveedores de alimentos en diferentes categorías de productos; los acuerdos deberán ser mínimo por un tiempo de 2 años y consistirán en obtener descuentos en la compra de productos por el beneficio que ellos obtendrán por presencia de marca en los establecimientos seleccionados. “Royal Vending” busca crear una ventaja competitiva para expandirse trabajando con los mismos proveedores en diferentes categorías de productos de una forma unificada, y para poseer una fuerza competitiva debemos realizar tratos con marcas reconocidas que guarden posicionamiento en la mente del consumidor por su calidad en la elaboración de productos.

Nosotros como “Royal Vending” realizaremos la compra directamente al productor o a su distribuidor principal para obtener la utilidad de la cadena de distribución que bordea aproximadamente el 40%.

### ***Establecimientos:***

De la misma manera se desea trabajar con los establecimientos, es decir fijar contratos con ellos por un tiempo mínimo de 2 años. Vale recalcar que existen algunas formas de realizar acuerdos con las instituciones, en todo caso “Royal Vending” desea trabajar con el concepto de ofrecer la máquina para el beneficio de los que ahí se encuentran, sin que ellos tengan la necesidad de salir de sus lugares de trabajo, la misma que representa un atraso en sus actividades, Royal Vending pagará una comisión del 15% por concepto de venta a los establecimientos donde se encuentren las máquinas

Otra forma que se desea implementar en las compañías específicamente que deseen ofrecer un beneficio a sus empleados, es entregar una tarjeta con la cual ellos pueden hacer sus consumos y al final del mes se hace el débito respectivo al personal y la compañía o establecimiento descuenta también el 15% correspondiente a su comisión.

Algo importante de anotar es que “Royal Vending” ofrecerá un servicio personalizado a cada institución considerando variables como edad, sexo de los empleados, etc.; esto nos servirá de referencia para estimar las cantidades de cada producto dependiendo de los rasgos de consumo de los empleados de cada compañía.

### **Estrategia de Precio:**

Como ya lo mencionamos antes, las máquinas vending tienen una capacidad para ser programadas hasta 50 diferentes precios; los mismos que variarán depende de los



productos que se ofrezcan. “Royal Vending” tiene como objetivo comprarle directamente al productor o a su distribuidor principal y así obtener un margen de utilidad mayor al llegar al precio venta al público, puesto que quedaría a favor aproximadamente un 40% que se maneja en la cadena de distribución.

### **Estrategia de Estacionalidad:**

Lo que “Royal Vending” busca justamente es conseguir una estacionalidad con los productos que ofrece, para nosotros no es recomendable estar cambiando de proveedores en la misma categoría de productos, sí nos interesa extender su variedad con más artículos, pero el enfoque se concentra en crear primero una ventaja competitiva en base a los productos que se ofrecen y para eso es necesario conservar a nuestros proveedores por tiempos establecidos a través de contratos.

Por otra parte se debe hacer hincapié en algo muy importante que también tiene que ver con la estacionalidad, y es el hecho que cada máquina será personalizada dependiendo de la institución a la cual se dirija (hábitos de consumo de empleados), es decir, como mencionamos anteriormente, los productos serán los mismos pero variarán las cantidades según los rasgos de sus potenciales consumidores.

## **6.3 Estrategias de Distribución, Penetración y Venta Personal**

Los empresarios del rubro calculan que para cada 80 máquinas se necesitan un técnico y tres repositores.<sup>31</sup>, eso quiere decir que para éste esquema de negocio se puede comenzar con un repositor realizando 4 visitas diarias, por lo tanto al cabo de una semana se habrían visitado las 20 compañías; también es importante considerar la capacitación de un técnico por parte Bianchi para resolver situaciones de fácil manejo con respecto a daños de máquinas con el objetivo de conservar el servicio de garantía y post-venta que ellos ofrecen. Como ya lo mencionamos anteriormente el negocio del vending no consiste en comprar máquinas y ponerlas a funcionar, sino se necesita una

---

<sup>31</sup> Alberto Demitrio, integrante de la Cámara de Expendedores de la Plata y titular de HANSA Vending

serie de estrategias y gestión de servicio sobre las máquinas y eficiencia en el servicio técnico, la reposición y la recarga.

Un factor muy importante cuando se habla de los negocios de máquinas automáticas es la utilización de tecnologías de información y comunicación para el control del stock, así como las máquinas que tengan la capacidad para su instalación. Una de las tecnologías que se está usando actualmente es la digital, basada en la telefonía celular (GSM) para controlar las máquinas vending (telecontrol), que van de la mano con la tecnología M2M (machine to machine) gracias a la cual las mismas máquinas avisan a la empresa acerca de su stock de productos; de esta manera los reponedores ya saben que cantidad y que productos deben llevar en el momento preciso. Ésta herramienta es muy importante en este tipo de productos que son perecederos puesto que ésta tecnología ayuda a evitar el deterioro o la caducidad de éstos.

Esta nueva tecnología máquina a máquina también permite ofrecer cifras viables en cuanto a volumen de ventas en cada aparato, existencias, estado del monedero, conservación y cortocircuitos, etc. En definitiva, el uso de las aplicaciones M2M conlleva una reducción de los costes de servicio y mantenimiento de las máquinas expendedoras. Las aplicaciones empleadas habitualmente suelen ser los sistemas Blue Tooth, Wi – Fi y UMTS. Este sistema de telecontrol también ha sido denominado VOL o vending machine on line.<sup>32</sup>

Como estrategia de venta personal nos hemos dirigido a una que es muy común en otros países y consiste en un crédito otorgado por la compañía donde se encuentra ubicada la máquina, dicho crédito es descontado del sueldo de los trabajadores al final del mes y la forma de debitarlo sería a través del uso de una tarjeta de crédito o de puntos con la cual se obtendría un 10 % de descuento en cada compra (después del primer año); la mencionada tarjeta funcionaría al igual que un cajero; es decir el cliente introduce su tarjeta , teclea una clave y pulsa el botón correspondiente al producto

---

<sup>32</sup> Estudio de investigación sectorial en España : Comercio al por menor no realizado en establecimientos

deseado, seguidamente se extrae la tarjeta y el gasto realizado se carga a su cuenta. Este es un procedimiento que aseguraría las ventas de productos en las compañías y que “Royal Vending” desea implementarlo en el primer año de su funcionamiento.

## **6.4 Estrategia de Promoción y Gastos**

La promoción de los servicios de “Royal Vending” la hemos dividido en dos etapas; la primera comienza anunciando dentro de las compañías un nuevo beneficio que obtendrán, la idea es crear la expectativa en esos lugares con anuncios en el sitio donde estará la máquina con frases como *“Muy pronto lo que desees lo encontrarás aquí”* con los colores y formas característicos de la marca “Royal Vending”

La segunda etapa será posterior a la ubicación de las máquinas y para entrar en ésta estrategia se busca que los empleados tengan conocimiento de los beneficios de “Royal Vending” y que nosotros podamos observar la rotación de los productos en la institución, seguidos éstos puntos se les informará la opción de otorgarles una tarjeta con crédito, con la cual se podrá hacer la compra de un producto con el 10% de descuento, los valores utilizados con la tarjeta serán descontado al final del mes.

## **6.5 Estrategia Publicitaria y de Comercialización**

“Royal Vending” debe publicitarse con los posibles proveedores y establecimientos a la par; para esto se han tomado en cuenta tres etapas. En la primera se concretarán visitas con los gerentes de comercialización, marketing o recursos humanos respectivamente, a quienes se les presentará un brochure con la información de la forma que busca operar nuestra compañía, es decir con cuantos tipos de productos, que tipos de establecimientos se necesita; y también con datos del fabricante de las máquinas, capacidad de productos, tecnología y demás datos relevantes.

El brochure de nuestro servicio será nuestro primer material publicitario seguido de la creación de una página web que consiste en nuestra segunda etapa, en la cual se puede poner a conocimiento del medio quiénes son nuestros proveedores, nuestras compañías clientes, las máquinas que utilizamos y nuestra forma de operar, la idea es que en ésta segunda etapa ya se genere una mayor expectativa e interés por parte de instituciones o establecimientos en general que mantengan las características requeridas.

Posterior a la página web se desarrollarán trabajos en prensa, diario o revistas según convenga y la toma de presencia en ferias nacionales (esto será ofreciendo nuestro servicio para expositores en actividades que se realizan en el centro de convenciones por ejemplo).

## **CAPITULO VII**

### **OPERACIONES**

#### **7.1 Riesgos Internos**

Toda compañía presenta siempre dos tipos de riesgo, los propios del negocio o riesgos internos y los externos que pueden estar marcados por situaciones políticas o financieras. Los riesgos internos que se han determinado rodean a la falta de conocimiento y experiencia de este sector específicamente, si bien es cierto que estamos comenzando con 20 máquinas y estamos siendo precavidos al comenzar con el vending cautivo situado en empresas, no debemos olvidar el alto costo de emprender el negocio, comenzando desde el precio de la máquina que es \$ 5.300,00 y considerando que amortizar a cada una demora alrededor de tres años o más dependiendo del valor de la expendedora.

“Royal Vending “ debe ser muy exhaustivo tomando en cuenta las instalaciones donde serán localizadas las máquinas; ya que éste es un gran factor para el éxito; una decisión mal tomada en cuanto a emplazamiento significaría pérdidas día tras día, un negocio de tipo vending debe generar por máquina una facturación mensual aproximada que no sea menor a los \$ 700 u \$800 para hablar de una ganancia relativa.

En todo caso nuestro principal riesgo interno se traduce a la errada toma de decisiones en cuánto a lugares estratégicos, y al hecho de no responder rápidamente cuando ocurra algún desperfecto con la máquina porque la compañía fabricante si nos brinda mantenimiento y servicio post – venta cada cierto tiempo pero no sabemos en caso de algún evento inesperado cuánto haya que esperar para la revisión respectiva.

## **7.2 Riesgos Externos**

Los riesgos externos en este tipo de negocio aparte de los políticos y económicos son los sociales que influyen en el comportamiento del consumidor y que puedan ocasionar la falta de compra de los productos. Realmente cuando se habla de emprender una actividad de máquinas automatizadas y ubicarlas en un sitio se está corriendo un riesgo, porque se está dejando nuestra fuente de ingresos a la decisión o deseo de compra del personal, por lo tanto habrá que incurrir en una estrategia para garantizar el consumo en dichos establecimientos.

## **7.3 Planes de Contingencia**

Como planes de contingencia frente a los dos tipos de riesgos que se tiene, “Royal Vending” tiene las siguientes consideraciones:

- Capacitar a un técnico con la compañía fabricante para poder brindar un servicio técnico oportuno frente a cualquier avería de las máquinas.
- Realizar un estudio de mercado previamente en las compañías (hábitos de consumos, rangos de edad, etc.) a los que nos interesa ingresar para estar conscientes de las expectativas de empleados, ejecutivos y de conocer la factibilidad de establecernos en dicho sitio.
- Implementar las estrategias de crédito en las máquinas con el visto bueno de las compañías donde tomaremos presencia para garantizar el consumo por parte de trabajadores y ejecutivos.

## CAPITULO VIII

### ESTUDIO FINANCIERO

#### 8.1 Presupuesto e Inversiones

##### Inversión Inicial

Gastos de Adecuación	\$	200		
Equipos de Computación	\$	1,200		
Muebles y Enseres	\$	420	Máquinas	Precio Unit
Maquinarias y Equipos	\$	106,000	20	5,300.00
Vehículo	\$	6,500		
Capital de Trabajo	\$	2,400		
Inventario Inicial	\$	3,280		
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>120,000</b>		

##### Depreciaciones

	Valor	Años	Anual	
Maquinarias y Equipos	106,000	10	\$ 10,600	
Equipos de Computación	1,200	3	\$ 400	
Muebles y Enseres	420	10	\$ 42	
Vehículo	6,500	5	\$ 1,300	
			\$ 12,342	Periodo 1 - 3
			\$ 11,942	Periodo 4 - 5

Como podemos observar, dentro de la inversión inicial que se requiere el monto más significativo lo conforma las máquinas que se deben adquirir para la operación del negocio. El número inicial ideal para abrir el mercado es de 20 máquinas.

Mientras que para la distribución y abastecimiento de las máquinas se deberá comprar un vehículo tipo furgoneta, que en un inicio puede ser usado y adquirido en un precio no mayor a los \$6.500

*“Proyecto de Factibilidad para la Implementación de una Compañía de Negocios Vending”*

Entre de los gastos administrativos que se debe incurrir antes de empezar a operar también existe un gasto de \$200 en adecuación de la oficina, escritorios y sillas valorados en \$420 y 2 computadoras valoradas en \$1.200

Y por último, se necesita comprar de contado una parte minoritaria del inventario inicial que debe existir en las máquinas antes de empezar a vender, que está estimado en \$3.280 y adicionalmente mantener un valor en efectivo como capital de trabajo por \$2.400

Gastos Oficina		Mes	Anual
Agua	\$	10	\$ 120
Luz	\$	50	\$ 600
Teléfono	\$	70	\$ 840
Internet	\$	45	\$ 540
Servicios Básicos	\$	175	\$ 2,100
Abastecedores	\$	320	\$ 7,680
Gerencia Financiera	\$	640	\$ 7,680
Gerencia Ventas - Logística	\$	640	\$ 7,680
Beneficios Sociales			\$ 3,680
Total Sueldos y Salarios	\$	1,600	\$ 26,720
Publicidad y Promoción	\$	220	\$ 2,640
Seguros de Máquinas y Vehículo	\$	635	\$ 7,620
Tasas y Patentes			\$ 120
Combustible y Mantenimiento	\$	150	\$ 1,800
Mantenimiento y Reparaciones	\$	220	\$ 2,640
Total Otros Gastos Administrativos	\$	1,225	\$ 14,820

En el presupuesto de gastos se puede distinguir los gastos por servicios básicos que ascienden a \$2.100 durante un año. El sueldo de 2 abastecedores y 2 Gerentes, que sumados a los beneficios sociales arrojan un gasto anual de \$26.720, y varios gastos administrativos entre seguros, publicidad, tasas y patentes, mantenimiento de vehículo y maquinarias que nos arroja un gasto anual de \$14.820



Amortización de Deuda

\$ 120,000 10% Anual 5 Pagos
------------------------------------

Periodo	Cuota Anual	Interés sobre Saldo	Amortización	Saldo
0				\$ 120,000.00
1	31,413.46	11,640.00	19,773.46	\$ 100,226.54
2	31,413.46	9,721.97	21,691.48	\$ 78,535.06
3	31,413.46	7,617.90	23,795.55	\$ 54,739.51
4	31,413.46	5,309.73	26,103.72	\$ 28,635.78
5	31,413.46	2,777.67	28,635.78	\$ 0.00

El préstamo que se realizará por \$120.000 será a un plazo de 5 años, con pago de dividendos anuales, a una tasa del 10%

## 8.2 Proyección a Cinco años

Para poder proyectar las ventas tomamos en cuenta en consumo promedio estimado de los productos diarios, en una máquina ubicada en compañía de 100 personas. Tomamos este número porque es el mercado al que se va a acudir en un inicio. De esta manera se dividió los productos en 4 segmentos, básicamente tomando como referencia el precio de venta al público.

De modo que la proyección de ventas quedó definida de la siguiente manera:

**Proyección de Ventas**

<b>Márgenes de Utilidad</b>	<b>PVP</b>	<b>día</b>	<b>semana</b>	<b>mes</b>	<b>año</b>
Segmento 1	0.65	12	60	240	2880
Segmento 2	0.60	12	60	240	2880
Segmento 3	0.75	8	40	160	1920
Segmento 4	0.40	8	40	160	1920
Segmento 5	0.40	7	35	140	1680
Segmento 6	0.45	6	30	120	1440
Segmento 7	0.40	8	40	160	1920
Segmento 8	0.60	6	30	120	1440
Segmento 9	0.80	47	235	940	11280
Segmento 10	1.00	17	85	340	4080

Dentro de los costos de venta, no es más que el cálculo en base a precios que tomé de referencia, de qué porcentaje de costo tendría el producto, con una consideración, que luego de 2 años de estar posicionados en el mercado tendremos la fortaleza para negociar con los proveedores un descuento adicional por vender sus productos en nuestras máquinas.

<b>Costo de Venta</b>	<b>0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Segmento 1	66%	66%	65%	64%	63%	
Segmento 2	66%	66%	65%	64%	63%	
Segmento 3	64%	64%	63%	62%	61%	
Segmento 4	50%	50%	49%	48%	47%	
Segmento 5	57%	57%	56%	55%	54%	
Segmento 6	62%	62%	61%	60%	59%	
Segmento 7	64%	64%	63%	62%	61%	
Segmento 8	58%	58%	57%	56%	55%	
Segmento 9	75%	75%	74%	73%	72%	
Segmento 10	70%	70%	70%	70%	70%	

### 8.3 Estado de Pérdidas y Ganancias

#### Estado de Pérdidas y Ganancias

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ventas Netas</b>						
Segmento 1	\$	37,440	\$ 40,810	\$ 44,482	\$ 48,486	\$ 52,850
Segmento 2	\$	34,560	\$ 37,670	\$ 41,061	\$ 44,756	\$ 48,784
Segmento 3	\$	28,800	\$ 31,392	\$ 34,217	\$ 37,297	\$ 40,654
Segmento 4	\$	15,360	\$ 16,742	\$ 18,249	\$ 19,892	\$ 21,682
Segmento 5	\$	13,440	\$ 14,650	\$ 15,968	\$ 17,405	\$ 18,972
Segmento 6	\$	12,960	\$ 14,126	\$ 15,398	\$ 16,784	\$ 18,294
Segmento 7	\$	15,360	\$ 16,742	\$ 18,249	\$ 19,892	\$ 21,682
Segmento 8	\$	17,280	\$ 18,835	\$ 20,530	\$ 22,378	\$ 24,392
Segmento 9	\$	180,480	\$ 196,723	\$ 214,428	\$ 233,727	\$ 254,762
Segmento 10	\$	81,600	\$ 88,944	\$ 96,949	\$ 105,674	\$ 115,185
Total Ventas	\$	437,280	\$ 476,635	\$ 519,532	\$ 566,290	\$ 617,256
<b>Costo de Ventas</b>						
Segmento 1	\$	24,710	\$ 26,934	\$ 28,914	\$ 31,031	\$ 33,295
Segmento 2	\$	22,810	\$ 24,862	\$ 26,689	\$ 28,644	\$ 30,734
Segmento 3	\$	18,432	\$ 20,091	\$ 21,557	\$ 23,124	\$ 24,799
Segmento 4	\$	7,680	\$ 8,371	\$ 8,942	\$ 9,548	\$ 10,190
Segmento 5	\$	7,661	\$ 8,350	\$ 8,942	\$ 9,573	\$ 10,245
Segmento 6	\$	8,035	\$ 8,758	\$ 9,393	\$ 10,070	\$ 10,794
Segmento 7	\$	9,830	\$ 10,715	\$ 11,497	\$ 12,333	\$ 13,226
Segmento 8	\$	10,022	\$ 10,924	\$ 11,702	\$ 12,532	\$ 13,416
Segmento 9	\$	135,360	\$ 147,542	\$ 158,677	\$ 170,621	\$ 183,429
Segmento 10	\$	57,120	\$ 62,261	\$ 67,864	\$ 73,972	\$ 80,630
Total Costo de Ventas	\$	301,661	\$ 328,810	\$ 354,177	\$ 381,447	\$ 410,757
<b>Utilidad Bruta</b>	\$	135,619	\$ 147,825	\$ 165,355	\$ 184,843	\$ 206,500

*“Proyecto de Factibilidad para la Implementación de una Compañía de Negocios Vending”*

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos Operativos</b>						
Comisiones en Ventas	\$	43,728	\$ 47,664	\$ 51,953	\$ 56,629	\$ 61,726
Sueldos Abastecedores	\$	7,680	\$ 8,371	\$ 9,125	\$ 9,946	\$ 10,841
Sueldos Administrativos	\$	15,360	\$ 16,742	\$ 18,249	\$ 19,892	\$ 21,682
Beneficios Sociales	\$	3,680	\$ 3,939	\$ 4,222	\$ 4,530	\$ 4,865
Servicios Básicos	\$	2,100	\$ 2,289	\$ 2,495	\$ 2,720	\$ 2,964
Gastos de Amortización	\$	120	\$ 120	\$ 120	\$ 120	\$ 120
Gastos de Depreciación	\$	12,342	\$ 12,342	\$ 12,342	\$ 11,942	\$ 11,942
Otros Gastos Administrativos	\$	14,820	\$ 16,154	\$ 17,608	\$ 19,192	\$ 20,920
<b>Utilidad Operativa</b>	\$	35,789	\$ 40,204	\$ 49,242	\$ 59,873	\$ 71,440
Gastos Financieros (Intereses)	\$	11,640	\$ 9,722	\$ 7,618	\$ 5,310	\$ 2,778
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	\$	24,149	\$ 30,482	\$ 41,624	\$ 54,563	\$ 68,662
( - )Participación Trabajadores	\$	3,622	\$ 4,572	\$ 6,244	\$ 8,184	\$ 10,299
<b>Utilidad antes de Imp Renta</b>	\$	20,527	\$ 25,910	\$ 35,380	\$ 46,379	\$ 58,363
( - )Imp. Renta	\$	5,132	\$ 6,477	\$ 8,845	\$ 11,595	\$ 14,591
<b>Utilidad Neta</b>	\$	15,395	\$ 19,432	\$ 26,535	\$ 34,784	\$ 43,772

El Estado de Pérdidas y Ganancias arroja excelente resultados, como podemos observar, tan sólo en el primer año ya se cuenta con una utilidad de \$ 15.395 dólares, y que puede seguir creciendo rápidamente a medida que se cumplan 3 condiciones: que se pueda mantener los costos fijos de la compañía, que en poco tiempo obtengamos un mejor precio al comprar a nuestros proveedores, y por último, que esta nueva cultura del vending se fortalezca y las ventas de los productos crezcan año a año.

## 8.4 Flujo de Caja

### Flujo de Caja

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial de Caja	\$ 2,800					
Ingresos por Ventas	\$ 437,280	\$ 476,635	\$ 519,532	\$ 566,290	\$ 617,256	
Costo de Ventas	\$ 301,661	\$ 328,810	\$ 354,177	\$ 381,447	\$ 410,757	
	\$ 135,619	\$ 147,825	\$ 165,355	\$ 184,843	\$ 206,500	
Gastos Operativos	\$ 87,368	\$ 95,159	\$ 103,651	\$ 112,908	\$ 122,998	
Flujo Operativo	\$ 48,251	\$ 52,666	\$ 61,704	\$ 71,935	\$ 83,502	
Dividendos de Préstamo	\$ 31,413	\$ 31,413	\$ 31,413	\$ 31,413	\$ 31,413	
Participación Trabajadores		\$ 3,622	\$ 4,572	\$ 6,244	\$ 8,184	
Impuesto a la Renta		\$ 5,132	\$ 6,477	\$ 8,845	\$ 11,595	
Flujo Neto de Caja Anual	\$ 19,638	\$ 12,498	\$ 19,240	\$ 25,433	\$ 32,309	
Inversión Inicial	\$ 120,000					
Flujo de Caja Acumulado	\$ -120,000	\$ 19,638	\$ 32,136	\$ 51,376	\$ 76,809	\$ 109,119
TIR	28%					
VAN	\$ 38,305					
TREMA	18%					

El flujo de caja también arroja cifras muy alentadoras, que confirman que el negocio tiene mucho potencial y que el riesgo a correr es bastante manejable. Si el primer año termina con un flujo operativo mayor a \$ 40.000 se podrá pagar sin ningún problema el dividendo del préstamo. Un punto importante a observar es que ningún año muestra problemas de liquidez y que no se mantienen cuentas por cobrar por lo que se asegura un buen grado de liquidez en la compañía y al mismo tiempo un buen cumplimiento de las obligaciones.

## 8.5 Punto de Equilibrio

### Punto de Equilibrio

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos		\$ 67,742	\$ 69,680	\$ 71,778	\$ 73,651	\$ 76,112
Costos Variables		\$ 345,389	\$ 376,474	\$ 406,131	\$ 438,076	\$ 472,482
Total Costos		\$ 413,131	\$ 446,153	\$ 477,909	\$ 511,727	\$ 548,594
Punto de Equilibrio (USD \$)		\$ 322,362	\$ 331,582	\$ 328,840	\$ 325,297	\$ 324,509

## 8.6 Balance General

### Balance General

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>					
Activo Circulante					
Caja - Bancos	\$ 19,638	\$ 32,136	\$ 51,376	\$ 76,809	\$ 109,119
Inventario	\$ 3,280	\$ 3,280	\$ 3,280	\$ 3,280	\$ 3,280
Total Activo Circulante	\$ 22,918	\$ 35,416	\$ 54,656	\$ 80,089	\$ 112,399
Activo Fijo					
Maquinarias y Equipos	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 106,000	\$ 106,000
Equipos de Computación	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200	\$ 1,200
Muebles y Enseres	\$ 420	\$ 420	\$ 420	\$ 420	\$ 420
Vehículo	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 6,500	\$ 6,500
Depreciación Acum	\$ 12,342	\$ 24,684	\$ 37,026	\$ 48,968	\$ 60,910
Total Activo Fijo	\$ 101,778	\$ 89,436	\$ 77,094	\$ 65,152	\$ 53,210
Activo Diferido					
Gtos de Adecuación	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200
Gtos de Constitución	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400	\$ 400
Amortización Acum	\$ 120	\$ 240	\$ 360	\$ 480	\$ 600
Total Activo Diferido	\$ 480	\$ 360	\$ 240	\$ 120	\$ -
<b>Total Activo</b>	<b>\$ 125,176</b>	<b>\$ 125,212</b>	<b>\$ 131,990</b>	<b>\$ 145,361</b>	<b>\$ 165,609</b>

*“Proyecto de Factibilidad para la Implementación de una Compañía de Negocios Vending”*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Pasivo</b>					
Pasivo Corriente					
Participación Trabajadores	\$ 3,622	\$ 4,572	\$ 6,244	\$ 8,184	\$ 10,299
Impuesto a la Renta x Pagar	\$ 5,132	\$ 6,477	\$ 8,845	\$ 11,595	\$ 14,591
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 8,754</b>	<b>\$ 11,050</b>	<b>\$ 15,089</b>	<b>\$ 19,779</b>	<b>\$ 24,890</b>
Pasivo a Largo Plazo					
Préstamos x Pagar	\$ 100,227	\$ 78,535	\$ 54,740	\$ 28,636	\$ 0
<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>\$ 100,227</b>	<b>\$ 78,535</b>	<b>\$ 54,740</b>	<b>\$ 28,636</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 108,981</b>	<b>\$ 89,585</b>	<b>\$ 69,828</b>	<b>\$ 48,415</b>	<b>\$ 24,890</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital Social	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
Utilidad acum.. Ejerc. Ant.		\$ 15,395	\$ 34,827	\$ 61,362	\$ 96,146
Utilidad Neta del Ejercicio	\$ 15,395	\$ 19,432	\$ 26,535	\$ 34,784	\$ 43,772
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 16,195</b>	<b>\$ 35,627</b>	<b>\$ 62,162</b>	<b>\$ 96,946</b>	<b>\$ 140,719</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 125,176</b>	<b>\$ 125,212</b>	<b>\$ 131,990</b>	<b>\$ 145,361</b>	<b>\$ 165,609</b>



## CAPITULO IX

### ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO

#### 9.1 Requerimientos de Capital

El capital necesario para operar es de \$120.000 de los cuales \$106.000 serán destinados para la adquisición de las máquinas vending. Dado que los accionistas no cuentan con capital propio hay la necesidad de realizar un préstamo para pagarlo en 5 años.

#### 9.2 Razones financieras basadas en las proyecciones anuales

##### Indices Financieros

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Liquidez						
Razón Circulante	2.62	3.21	3.62	4.05	4.52	Act Corriente / Pas Corriente
Solvencia						
Endeudamiento	6.73	2.51	1.12	0.50	0.18	Pas / Pat
Patrimonio a Activo Total	0.13	0.28	0.47	0.67	0.85	Pat / Act
Apalancamiento	0.15	0.40	0.89	2.00	5.65	Pat / Pas
Rentabilidad						
Margen de Utilidad Bruta	31%	31%	32%	33%	33%	Util Bruta / Ventas
Margen de Utilidad Operativa	8%	8%	9%	11%	12%	Util Operativa / Ventas
ROS	4%	4%	5%	6%	7%	Util Neta / Ventas
ROE	95%	55%	43%	36%	31%	Util Neta / Patrimonio
Acciones						
UPA	\$ 19.24	\$ 24	\$ 33	\$ 43	\$ 55	Util Neta / # Acciones
# Acciones	800	800	800	800	800	

### 9.3 Evaluación: Sensibilidad y Rentabilidad

#### Escenario Optimista 1:

Un 10% más de ventas esperadas

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial de Caja	\$ 2,800					
Ingresos por Ventas	\$ 481,008	\$ 524,299	\$ 571,486	\$ 622,919	\$ 678,982	
Costo de Ventas	\$ 331,827	\$ 361,691	\$ 389,595	\$ 419,592	\$ 451,832	
	<b>\$ 149,181</b>	<b>\$ 162,607</b>	<b>\$ 181,891</b>	<b>\$ 203,327</b>	<b>\$ 227,150</b>	
Gastos Operativos	\$ 91,741	\$ 99,925	\$ 108,847	\$ 118,571	\$ 129,170	
Flujo Operativo	\$ 57,440	\$ 62,682	\$ 73,044	\$ 84,756	\$ 97,979	
Dividendos de Préstamo	\$ 31,413	\$ 31,413	\$ 31,413	\$ 31,413	\$ 31,413	
Participación Trabajadores		\$ 5,001	\$ 6,075	\$ 7,945	\$ 10,108	
Impuesto a la Renta		\$ 7,084	\$ 8,606	\$ 11,255	\$ 14,319	
Flujo Neto de Caja Anual	\$ 28,827	\$ 19,183	\$ 26,950	\$ 34,144	\$ 42,139	
Inversión Inicial	\$ 120,000					
Flujo de Caja Acumulado	\$ -120,000	\$ 28,827	\$ 48,010	\$ 74,960	\$ 109,104	\$ 151,242
TIR	43%					
VAN	\$ 106,917					
TREMA	18%					

## **Escenario Optimista 2:**

Un 20% más de ventas esperadas

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial de Caja	\$ 2,800					
Ingresos por Ventas	\$ 524,736	\$ 571,962	\$ 623,439	\$ 679,548	\$ 740,708	
Costo de Ventas	\$ 361,993	\$ 394,572	\$ 425,013	\$ 457,737	\$ 492,908	
		<b>\$ 162,743</b>	<b>\$ 177,390</b>	<b>\$ 198,426</b>	<b>\$ 221,812</b>	<b>\$ 247,800</b>
Gastos Operativos	\$ 96,114	\$ 104,692	\$ 114,042	\$ 124,234	\$ 135,343	
Flujo Operativo	\$ 66,629	\$ 72,698	\$ 84,384	\$ 97,578	\$ 112,457	
Dividendos de Préstamo	\$ 31,413	\$ 31,413	\$ 31,413	\$ 31,413	\$ 31,413	
Participación Trabajadores		\$ 6,379	\$ 7,577	\$ 9,646	\$ 12,031	
Impuesto a la Renta		\$ 9,037	\$ 10,734	\$ 13,665	\$ 17,044	
Flujo Neto de Caja Anual		<b>\$ 38,016</b>	<b>\$ 25,868</b>	<b>\$ 34,659</b>	<b>\$ 42,854</b>	<b>\$ 51,969</b>
Inversión Inicial	\$ 120,000					
Flujo de Caja Acumulado	\$ -120,000	\$ 38,016	\$ 63,884	\$ 98,544	\$ 141,398	\$ 193,366
TIR		57%				
VAN	\$ 175,528					
TREMA		18%				

### Escenario Pesimista:

Un 10% menos de ventas esperadas

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial de Caja	\$ 2,800					
Ingresos por Ventas	\$ 393,552	\$ 428,972	\$ 467,579	\$ 509,661	\$ 555,531	
Costo de Ventas	\$ 271,495	\$ 295,929	\$ 318,760	\$ 343,302	\$ 369,681	
	<b>\$ 122,057</b>	<b>\$ 133,042</b>	<b>\$ 148,820</b>	<b>\$ 166,359</b>	<b>\$ 185,850</b>	
Gastos Operativos	<b>\$ 82,995</b>	<b>\$ 90,393</b>	<b>\$ 98,456</b>	<b>\$ 107,245</b>	<b>\$ 116,825</b>	
Flujo Operativo	\$ 39,062	\$ 42,650	\$ 50,363	\$ 59,114	\$ 69,025	
Dividendos de Préstamo	\$ 31,413	\$ 31,413	\$ 31,413	\$ 31,413	\$ 31,413	
Participación Trabajadores		\$ 2,244	\$ 3,070	\$ 4,543	\$ 6,261	
Impuesto a la Renta		\$ 3,179	\$ 4,349	\$ 6,435	\$ 8,870	
Flujo Neto de Caja Anual	<b>\$ 10,449</b>	<b>\$ 5,813</b>	<b>\$ 11,531</b>	<b>\$ 16,722</b>	<b>\$ 22,480</b>	
Inversión Inicial	\$ 120,000					
Flujo de Caja Acumulado	\$ -120,000	\$ 10,449	\$ 16,262	\$ 27,793	\$ 44,515	\$ 66,995
TIR		9%				
VAN	\$ -30,306					
TREMA		18%				

## **CONCLUSIONES**

Las tendencias mundiales nos presentan un buen augurio para la implementación de una compañía de servicios vending, si bien es cierto que principalmente el primer año es el más ajustado en los inicios de la compañía, también es cierto que con una forma estratégica de operar se puede recibir una utilidad en aumento cada año. Es importante tener en cuenta que toda compañía involucrada en este tipo de actividad por lo general pasa por una etapa de prueba el primer año, dentro del cual conoce el verdadero movimiento del mercado, reacciones de los consumidores y es en este proceso que debe hacer rectificaciones si necesita redefinir alguna estrategia.

El modelo del negocio de máquinas vending, según José Dimitrio de la Asociación de Expendedoras de la Plata, por lo general estima que su recuperación de la inversión inicial se encuentra entre el tercero y cuarto año de haber iniciado la actividad y que es importante la reinversión constante en máquinas porque es la única manera de crecer en el mercado y bloquear a la futura competencia.

Según nuestro flujo de caja es del tercero al cuarto año aproximadamente que se recupera la inversión inicial y es en éste punto donde se puede planificar una nueva compra, sin embargo en los primeros tres años se podría realizar aportaciones de capital de nuevos accionistas que faciliten el objetivo de nueva compra de maquinaria.

Respecto a los resultados de las encuestas tenemos que es una necesidad para muchos empleados el contar con una máquina en su lugar de trabajo y que incluso los que cuentan con cafetería en sus instalaciones demandan una máquina porque dichos sitios tiene horarios fijos hasta aproximadamente 6 o 7 de la noche y hay muchos grupos que laboran hasta altas horas del día.

*“Proyecto de Factibilidad para la Implementación de una Compañía de Negocios Vending”*

Así mismo es oportuno considerar acuerdos a largo plazo con los proveedores de productos con el fin de crear una identidad en las máquinas con la marca “Royal Vending”

Finalmente como ya se ha podido observar por medio de las proyecciones realizadas, “Royal Vending” es un negocio que genera una TIR proyectada a 5 años de 28% y con un VAN de \$38.305 el mismo que es positivo dentro de todos sus escenarios.

## **RECOMENDACIONES**

En base a la investigación realizada nuestras recomendaciones se basan en los principales inconvenientes que pueden surgir en la operación del negocio. Es necesario capacitar a uno o dos técnicos por la compañía proveedora con el fin de garantizar el servicio oportuno en cada máquina en caso de averías,

Según las encuestas realizadas, los productos que lograron una mayor acogida fueron los sánduches, el café y el yogurt sin embargo estamos conscientes que es necesario personalizar cada máquina con los productos que más demande una compañía, esto se debe llevar a cabo a través de un estudio más exhaustivo y realizado a cada empresa por separado para obtener datos más precisos en cuanto a las características de sus empleados, es decir si predominan los varones o mujeres en el personal, la edad, si tiene actividad de planta o administrativa, etc.

Otro punto importante es el de garantizar el consumo de cada máquina, esto es a través de la implementación de diferentes medio de pago como monedas y tarjetas con códigos de barra, la cual permita al empleado realizar su compra con crédito, el mismo que sería descontado cada fin de mes.

Se deben realizar estrategias destinadas a generar nuevas formas de ingreso como lo es la publicidad alternativa en las máquinas, la implementación de nuevas categorías de productos en máquinas, encontrar nuevos nichos para el desarrollo de “Royal Vending”

Para terminar recalamos la importancia de nuestro trabajo en cada proceso, “Royal Vending” ofrece un beneficio, un servicio realmente y la única forma de crear una ventaja competitiva es diferenciándonos desde un inicio a través de su atención personalizada, predisposición y calidad de su personal para crear buenos y duraderos vínculos tanto con proveedores, establecimientos y consumidor final

## **BIBLIOGRAFÍA**

- 1) [www.indexmundi.com / ecuador](http://www.indexmundi.com/ecuador)
- 2) Guía país elaborada por la oficina económica y comercial de España en Quito / [Http://www.oficinascomerciales.es/icex/](http://www.oficinascomerciales.es/icex/)
- 3) Informe Ecuador 2008 / [www.ferrere.com](http://www.ferrere.com)
- 4) Informe de la UTEPI / Unidad de Estudios Técnicos para la Industria / Ministerio de Industrias
- 5) Revista Vistazo / Agosto 2008 / la inflación se acelera
- 6) Diario El Comercio / Junio 25 del 2008
- 7) La alimentación en el Trabajo, Publicación de la Organización Internacional del Trabajo, 2005 por Wanjek Christopher
- 8) Investigación de mercado realizada por Iván Sierra (Director de la Consultora Negocios & Estrategias.)
- 9) Estudio de mercado sobre el sector turístico en Ecuador / Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito / [www.icex.es](http://www.icex.es)
- 10) Página web [www.e-ducate.org](http://www.e-ducate.org) artículo “Mejorando la innovación y productividad”
- 11) Asociación Europea de Vending
- 12) Revista La Barra, edición 21, “Máquinas dispensadoras realidad en Colombia”
- 13) Estructura esquemática por clases / Anuario estadístico 2006 / [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec) / Home / Sector Societario / Estadísticas/Anuarios estadísticos
- 14) Art. 143 de la Ley de Compañías del Ecuador
- 15) <http://www.vending-europe.eu/en/vending-market>
- 16) Anuarios Estadísticos de La Superintendencia de Compañías / Dirección Nacional de Estudios y Estadísticas
- 17) Distribución de la propiedad industrial / <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/ec/2007/mac.pdf>



- 18) Diario El Universo, publicación del 4 de noviembre de 2006 realizada por la columnista Nila Velásquez, artículo Clases Sociales de Guayaquil.
- 19) Número total de compañías a Diciembre del 2005 por provincia y actividad económica –Dirección de Estudios Económicos Societarios
- 20) SERVENTA – Compañía de Servicios Vending / Estudio de investigación sectorial en España : Comercio al por menor no realizado en establecimientos [http://www.mapa.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf\\_DYC%2FDYC\\_2000\\_51\\_59\\_65.pdf](http://www.mapa.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC%2FDYC_2000_51_59_65.pdf)
- 21) Estudio de investigación sectorial en España : Comercio al por menor no realizado en establecimientos
- 22) ANEDA / Informe de Amaya Murillo Ferrer / [http://www.mapa.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf\\_DYC%2FDYC\\_2000\\_51\\_59\\_65.pdf](http://www.mapa.es/ministerio/pags/biblioteca/revistas/pdf_DYC%2FDYC_2000_51_59_65.pdf)
- 23) Estudio de Investigación Sectorial: Comercio al por menor no realizado en establecimientos.
- 24) El guayaquileño es ‘novelero’ y se deja llevar por precios / Diario El Universo / Julio 22 del 2007 /
- 25) Alberto Demitrio, integrante de la Cámara de Expendedores de la Plata y titular de HANSA Vending
- 26) Estudio de investigación sectorial en España : Comercio al por menor no realizado en establecimientos