

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL

DESARROLLO DE PLAN DE MARKETING PARA PYME DE MÁQUINAS EXPENDEDORAS.

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR
GUSTAVO YONG ADASME

PROFESOR GUÍA
DR. CRISTÓBAL FERNANDEZ ROBÍN

VALPARAÍSO, SEPTIEMBRE, 2016.

TABLA DE CONTENIDOS

1. RESUMEN EJECUTIVO **6**

2. PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN **8**

3. ALCANCE **9**

4. OBJETIVOS **9**

4.1 Objetivo General **9**

4.2 Objetivos Específicos **9**

5. MARCO TEÓRICO **10**

5.1 Antecedentes Generales de la Empresa **10**

5.2 Acerca de la Empresa **10**

5.3 Bases Teóricas Para Plantear el Modelo. **11**

5.3.1 Concepto de Marketing 11

5.3.2 Elasticidad Precio Demanda 12

5.3.3 Las Cinco C 13

5.3.4. Análisis del Sector Industrial 14

5.3.5 Análisis Corporativo Interno 15

5.3.6. Matriz FODA 17

5.3.7 Análisis de Segmentación 18

5.3.7 Objetivos y Metas 20

5.3.8 Elección de Estrategias 20

5.3.9 CANVAS 22

5.3.10 Escenarios Futuros 23

5.3.11 Sistemas de Retroalimentación 24

6. METODOLOGÍA 26

PARTE ll : ESTUDIO DE CASO, ZONA VENDING LIMITADA (2016 - 2021). 31

1. INTRODUCCIÓN 31

2. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL 32

2.1. Análisis del Macro Entorno 32

2.2 Análisis del Microentorno 35

3. ANÁLISIS INTERNO 41

4. ANÁLISIS FODA 43

5. ESTUDIOS REALIZADOS PARA ZONA VENDING LIMITADA. 48

5.1 Estudio de Mercado 48

5.1.1 Segmentación del Mercado en Valparaíso 48

5.1.2 Encuesta de Valorización de Atributos 49

5.2 Estudios de Crecimiento 54

6. MISIÓN Y VISIÓN 59

7. OBJETIVOS PARA LA EMPRESA ZONA VENDING 60

8. ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS 61

9. EL MODELO DE NEGOCIOS 62

9.1 Modelo "Vending Masivo" 62

10. FEEDBACK CONTINUO 72

11. CONCLUSIONES 74

PARTE lll BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS 76

1. BIBLIOGRAFÍA 76

2. ANEXOS 78

2.1 Anexos A: Manejo de Quejas vía Whatsapp. 78

2.2 Anexo B: Estudio de Mercado en la Quinta Región 85

2.2.B.1. Cuantificación preliminar clientes potenciales. 85

2.2.B.2. Concurso valorización de atributos 89

2.3 Anexo C: Cotizaciones Activos Más Relevantes 95

2.4 Anexo D: Proporción Ventas, Compras y Utilidad Bruta de Zona Vending 97

2.5 Anexo E: Socios Clave 99

1. RESUMEN EJECUTIVO

En el presente informe se realizó un plan estrategico de marketing para el emprendimiento de máquinas vending, el que se desarrolló con un enfoque sistémico comenzando con un análisis del entorno hasta terminar con la propuesta de valor misma del modelo de negocios. Además se realizaron estudios de mercado, para así poder entender mejor al cliente escogido y entregar una mejor experiencia con su interacción con la máquina expendedora. Se descubrieron diferencias entre un lugar y otro respecto de lo que atributos de los productos que desean encontrar al momento de compra, es por esto que se considera que esta información es clave para el éxito del negocio.

Por otro lado, se realizó una simulación financiera de crecimiento de la empresa representado por el número de máquinas que cuenta instaladas en lugares de alto tráfico de personas. Se plantea la existencia de economías de escala, es decir costos medios decrecientes a medida que aumenta el número de máquinas. Esto se debe principalmente a dos factores:

- A medida que aumentan las compras aumenta también el poder de negociación con proveedores de la empresa.
- Se aprovechan recursos que no están en función lineal directa del número de máquinas, sino por tramos.

Se determinó que una vez instaladas aproximadamente 13 máquinas se está en condiciones similares de competitividad a empresas de mayor tamaño. Cabe

destacar que las empresas vending normalmente no compiten entre sí en ventas, pero si al momento de adjudicarse un lugar para instalar la máquina.

Posteriormente se realizó un estudio de lugares en los que podría instalar máquinas, en parte para justificar la simulación de crecimiento anterior y verificar si efectivamente existen posibilidades de crecer en la Región de Valparaíso. Se buscaron empresas y recintos privados que pudieran estar interesados en instalar el servicio para sus trabajadores o clientes, se examinó una a una las empresas socias de la asociación de empresas de la quinta región (ASIVA) para determinar finalmente que existe un mercado potencial de 51 lugares para instalar el modelo de negocios de vending masivo y 72 lugares con posibilidades de ofrecer una solución vending más pequeña ajustada a menos consumidores finales. Esta es una aproximación preliminar y es necesario conocer físicamente el entorno de cada lugar potencial para concluír si conviene o no instalar una máquina.

Una vez recopilada toda esta información se realizó un análisis FODA con el que se precisó la naturaleza de las ventajas competitivas defendibles con las que cuenta la empresa en estudio, ventajas en las que posteriormente se apoyarán las estrategias y posicionamiento servirán como roca angular para las acciones y tácticas de marketing. Finalmente se propone reforzar el modelo de negocios actual respaldado por un conocimiento más acabado del negocio vending, de su entorno y de como innovar en su implementación en la realidad.

2. PROBLEMÁTICA DE INVESTIGACIÓN

El negocio Vending como lo conocemos hoy tuvo su inicio a fines del siglo diecinueve y desde entonces ha mejorado enormemente, cada vez con más tecnología para hacer cada vez la experiencia de compra más confiable. Así es también como se ha masificado, siendo cada vez más común ver máquinas en lugares de alto tráfico de gente movilizandose a pie. Lo cual hace preguntarse que tan conveniente es invertir en una máquina como esta, cuales son los pro y contras de involucrarse en este negocio y cual es el grado de control que se tiene sobre este tipo de venta automática. El éxito de estas máquinas es atribuído principalmente a que son eficientes en el uso de recursos tanto humanos como en la máquina en sí, adicional a ello se ha demostrado la versatilidad de usos que estas ofrecen estas ya que pueden vender practicamente todo.

En Chile existen alrrededor de 22 empresas que se dedican a la venta por este medio, entre ellas destaca Vendomática como la líder y la primera empresa en el país iniciando sus actividades en la década de los 70 como un emprendimiento de 20 máquinas y ha sido capaz de mantener su posición de líder hasta hoy, reportando en 2007 ventas de $8.900 millones de pesos lo cual demuestra la capacidad de crecimiento de un emprendimiento en esta industria. El margen promedio de venta de una máquina es aproximadamente del 48% según datos históricos de la empresa en estudio.

A fines del año 2015 se forma la empresa Zona Vending, hasta la fecha lleva funcionando nueve meses aproximadamente. La empresa está constituída por dos socios, ambos nuevos en el negocio de las máquinas vending por lo que los primeros meses fueron totalmente autodidactas respecto al uso y operación de las máquinas. Hasta la fecha se ha acumulado gran conocimiento técnico de las máquinas como también de la demanda acerca de sus gustos y preferencias, sin embargo la mayor parte ha sido mediante iteración.

En este corto periodo ha logrado instalar sus máquinas en grandes empresas como AES Gener y Cambiaso Hrnos, pese a ello ha tenido dificultades para visualizar el futuro ya sea corto como largo plazo.

3. ALCANCE

El presente informe está destinado a ser una ayuda para definir tanto el futuro de la empresa como a plantear el modelo de negocios por el cual Zona Vending Ltda. entregará valor a sus clientes escogidos. Además generar un modelo de simulación de crecimiento de la empresa visualizar con mayor claridad el número óptimo de máquinas a operar con los recursos disponibles y de cómo ajustar la cartera de productos en display de la máquina basados en el perfil del consumidor.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Innovar en el plan de marketing de la PYME Zona Vending Ltda. A través de una optimización del negocio con el propósito de aumentar la rentabilidad de los activos la empresa.

4.2 Objetivos Específicos

- Analizar el micro-entorno de la industria de Vending en la Región de Valparaíso.

- Analizar la empresa internamente e identificar fortalezas y debilidades.
- Construír un perfil del consumidor dependiendo del lugar en el que se encuentra instalada la máquina e identificar sus preferencias respecto a los productos en display.
- Generar estratégias para proyectar a futuro la empresa.
- Definir acciones tácticas de marketing para mejorar resultados financieros.
- Definir factores clave para consolidar la propuesta de valor para el cliente.

5. MARCO TEÓRICO

5.1 Antecedentes Generales de la Empresa

- Datos de la Empresa
- **Razón social**: Zona Vending Ltda (ZV).
- **RUT**: 76557868-K
- **Dirección**: Las Joyas 465 Reñaca, Viña del Mar
- **Teléfono**: +569-90000799
- **Correo electrónico**: gustavo@zonavending.cl, kevin@zonavending.cl, contacto@zonavending.cl

5.2 Acerca de la Empresa

ZV es una PYME (pequeña y mediana empresa) ubicada en la Quinta región, es un pequeño emprendimiento formado con un capital equivalente a dos máquinas expendedoras. Inició sus actividades en Diciembre del año 2015 con un carácter

exploratorio en el negocio del Vending, se ha desarrollado hasta el momento con esas dos máquinas para conocer acerca del negocio. Se ha aprendido bastante desde el punto de vista técnico y de operación tanto de las máquinas como de los procesos involucrados para el funcionamiento continuo de estas. Además se ha consolidado una relación con los proveedores de los productos que finalmente se disponen en estas máquinas para su venta, punto clave para generar bases sólidas para poder pensar en cerrar más contratos e instalar más máquinas en un futuro próximo.

Hoy ZV se pregunta sobre el futuro del emprendimiento y si se transformará en una empresa de mayor autonomía, es decir no tan dependiente de los dueños o de personas, sino que de procesos.

5.3 Bases Teóricas Para Plantear el Modelo.

Para el desarrollo del presente informe, se ha utilizado un enfoque sistémico comenzando desde identificar las variables exógenas más evidentes hasta llegar a la propuesta de valor del negocio en si mismo. Para lograr establecer relaciones firmes y duraderas es necesario conocer a todos los actores que participan tanto directa como indirectamente en el proceso de creación de valor hacia los clientes.

5.3.1 Concepto de Marketing

El término "marketing" empezó a utilizarse a principios del siglo XX en Estados Unidos (Martinez, 2000). Por lo que es una disciplina relativamente nueva de amplio reconocimiento tanto académico como empresarial. El marketing como concepto puede entenderse como un rumbo empresarial para conectar al mercado con la empresa, abarca el como la empresa debe crear, capturar y sostener el valor en el tiempo.

5.3.2 Elasticidad Precio Demanda

La elasticidad precio - cantidad demandada es la variación porcentual que experimenta la cantidad demandada de un bien ante una variación en el precio de venta. Es decir, es el grado de sensibilidad que tiene el mercado a cambios de precio expresado en aumentos o disminuciones en la cantidad demandada.

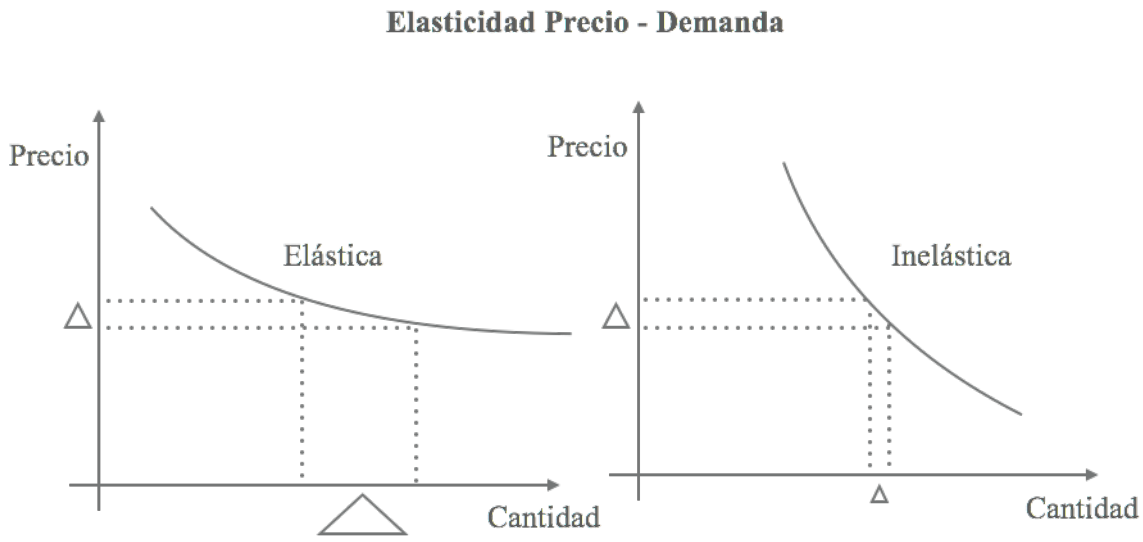
Matemáticamente es expresada de la forma:

$$Ep = (\%\Delta Q) / (\%\Delta P)$$

- Si $|Ep| > 1$ entonces decimos que la elasticidad es elástica, lo que quiere decir es que la cantidad demandada varía en mayor proporción que el precio.
- Si $|Ep| = 1$ entonces es elasticidad unitaria, ante una variación en el precio la cantidad demandada varía en la misma proporción.
- Si $|Ep| < 1$ entonces la elasticidad es inelástica, la cantidad demandada varía en menor cuantía que la variación en el precio.

Gráficamente representa la pendiente de la curva de la demanda en un gráfico precio cantidad.

Figura 1: *Elasticidad precio cantidad (elaboración propia)*



5.3.3 Las Cinco C

Según Dolan (2000) el análisis del proceso de marketing comienza con las Cinco C, las cuales hacen referencia a las principales áreas de análisis del marketing.

- Clientes: Lo primero es preguntarse qué necesidades se quieren satisfacer.
  La empresa debe definir dos aristas clave y determinar.
  - Definir los clientes potenciales más rentables para dirigirse.
  - El grado de adaptación al cliente que desea entregar, es decir cual será el nivel de personalización del producto. Determinar a quienes se les entregará valor, si a un mercado masivo, segmento o a un nicho.

- Compañía: Cuales son las capacidades de la empresa para satisfacer esas necesidades. Para esto es necesario definir las Unidades Estratégicas de Negocios en función de las necesidades que se pretenden cubrir, una unidad estratégica de negocios posee tres características básicas

- Es un solo negocio o un grupo de negocios relacionados, cuya planificación puede realizarse por separado del resto de la empresa.
- Tiene su propio conjunto de competidores.
- Tiene un gerente responsable de la planificación estratégica y los resultados, así como del control de casi todos los factores que los influyen.

Si cumple estas características básicas se puede hablar de unidad de negocios inserta en la organización.

- Competencia: Identificar a la competencia por satisfacer esas necesidades. Una vez identificados, realizar un benchmarking a estas para conocer su valoración por el mercado ya sea positiva o negativamente ayuda a establecer parámetros para mejorar los procesos propios.

- Colaboradores: La ayuda de quienes se debe contar para entregar las soluciones.

- Contexto: Analizar el contexto de la organización, tanto externo como interno.

5.3.4. Análisis del Sector Industrial

Para un análisis más acabado del mercado es necesario visualizar tanto el macro-entorno como el micro-entorno para detectar amenazas y oportunidades del mercado que afectarán de alguna u otra forma a la empresa. Esta es una forma de vigilancia a lo que sucede fuera de la organización para preveer escenarios posibles, tanto positivos como negativos.

Siguiendo un enfoque de análisis sistémico el entorno desde el punto de vista macro considera variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales. Es importante destacar que el grado de influencia que tiene la

empresa (dependiendo del tamaño de esta) sobre estos cambios es mínimo o nulo.

Para el análisis del micro entorno el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (Porter, 1979) para determinar el nivel de competencia de la industria. Estas fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de la organización por lo que el grado de influencia sobre estas es mayor a las mencionadas en el análisis de macro entorno. El modelo de las cinco fuerzas esta compuesto por:

- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Entrada de nuevos competidores en función de las barreras de entrada a la industria.
- Existencia de bienes/servicios sustitutos afectará el poder que tiene la industria sobre la demanda.
- Como resultado de estas cuatro fuerzas se constituye la central que es el grado de intensidad de la rivalidad entre competidores.

5.3.5 Análisis Corporativo Interno

El análisis interno es relevante para determinar cuales son las fortalezas y debilidades de la organización, este análisis debe considerar un análisis financiero y de los procesos necesarios para la creación de valor. Michael Porter planteó en su obra "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" el modelo de cadena de valor como una herramienta para crear valor para los clientes, basándose en nueve actividades estratégicamente relevantes clasificadas como primarias y de apoyo.

Considera actividades primarias (1) Logística de entrada, traer materiales al sistema; (2) Operaciones, es el proceso de transformación de esos materiales; (3)

Logística de salida de los productos terminados; (4) Marketing y ventas de estos productos; (5) Servicio con los clientes.

Para sostener estas actividades primarias se apoya en las activades secundarias las cuales son aprovisionamiento, desarrollo tecnológico, gestión de recursos humanos e infraestructura de la empresa. Un esquema alternativo tipo para realizar un análisis interno se muestra en la **tabla 1**.

Tabla 1: Ejemplo check list análisis interno (Fuente Kotler&Keller).

	Desempeño					Importancia		
	Fortaleza principal	Fortaleza secundaria	Neutral	Debilidad secundaria	Debilidad principal	Alto	Medio	Bajo
Marketing								
1. Reputación de la empresa	____	____	____	____	____	____	____	____
2. Cuota de mercado	____	____	____	____	____	____	____	____
3. Satisfacción del cliente	____	____	____	____	____	____	____	____
4. Retención del cliente	____	____	____	____	____	____	____	____
5. Calidad del producto	____	____	____	____	____	____	____	____
6. Calidad del servicio	____	____	____	____	____	____	____	____
7. Eficacia en fijación de precios	____	____	____	____	____	____	____	____
8. Eficacia en distribución	____	____	____	____	____	____	____	____
9. Eficacia en promoción	____	____	____	____	____	____	____	____
10. Eficacia de la fuerza de ventas	____	____	____	____	____	____	____	____
11. Eficacia en innovación	____	____	____	____	____	____	____	____
12. Cobertura geográfica	____	____	____	____	____	____	____	____
Finanzas								
13. Costo o disponibilidad de capital	____	____	____	____	____	____	____	____
14. Flujo de efectivo	____	____	____	____	____	____	____	____
15. Estabilidad financiera	____	____	____	____	____	____	____	____
Manufactura								
16. Instalaciones	____	____	____	____	____	____	____	____
17. Economías de escala	____	____	____	____	____	____	____	____
18. Capacidad	____	____	____	____	____	____	____	____
19. Fuerza de trabajo hábil y dedicada	____	____	____	____	____	____	____	____
20. Capacidad de producir a tiempo	____	____	____	____	____	____	____	____
21. Habilidad técnica de manufactura	____	____	____	____	____	____	____	____
Organización								
22. Liderazgo con visión y capacidad	____	____	____	____	____	____	____	____
23. Empleados dedicados	____	____	____	____	____	____	____	____
24. Orientación emprendedora	____	____	____	____	____	____	____	____
25. Flexible o receptiva	____	____	____	____	____	____	____	____

5.3.6. Matriz FODA

Este esquema permite enlazar los análisis del entorno con análisis interno y en base a eso generar estratégias. Los factores del macroentorno considerados clave para el negocio y los del microentorno que afecten finalmente las ganancias de la empresa son consideradas como amenazas y oportunidades que ofrece el exterior de la empresa por decirlo de algún modo. Esta información se contrasta con el análisis interno coorporativo.

Tabla 2: Ejemplo matriz FODA, Fred (1997)

	Fortaleza	Debilidad
Oportunidad	Estrategia FO	Estrategia DO
Amenaza	Estrategia FA	Estrategia DA

- **Estrategias FO**: Una estratégia FO es aquella que aprovecha la situación de fortaleza presentada una oportunidad, es el cuadrante de mayor potencial para implementar en un corto plazo.
- **Estratégias FA**: En este cuadrante presentada una amenaza del entorno, se puede abordar de buena forma dada la fortaleza existente.
- **Estrategias DO**: En esta situación la empresa se encuentra en el dilema de que se ha presentado una oportunidad pero no se encuentra en posición para aprovecharla de inmediato. La estratégia puede ser reforzar internamente ese punto para aprovechar la oportunidad existente.
- **Estrategias DA**: En este escenario la empresa se encuentra en peligro inminente ya que puede ocurrir que la amenaza se haga efectiva y ataque justo en un punto débil. La recomendación debiese ser un manejo de riesgo ante la amenaza.

5.3.7 Análisis de Segmentación

Para ser más eficiente en los esfuerzos de marketing, las empresas han optado por dirigir sus productos a grupos (segmentos) de compradores en que la probabilidad de compra sea superior. Para ser efectivo en este procesos de segmentación es necesario pasar por tres fases básicas:

1º Identificar grupos dentro del mercado, que compartan necesidades comunes. Estos deben ser grupos homogéneos, identificables, alcanzables y debe tener un potencial económico suficiente. Los segmentos deben ser heterogéneos entre sí.
2º Seleccionar uno o más segmentos o mercado meta para dirigir su actividad.
3º Establecer el posicionamiento en este mercado objetivo.

- ¿Cómo Segmentar?

Para identificar características comunes dentro de grupos y de alguna manera diferenciar un segmento de otros se debe considerar los gustos y preferencias de estos, para luego poder escoger según las capacidades de la empresa y el grado de adaptación al cliente que se quiere llegar.

Las dimensiones para segmentar son basicamente formas para separar el mercado, las más utilizadas son en base a:

- Características personales de los consumidores: Estas son descriptivas a modo general del mercado por lo que su alcance es limitado, pero permiten enriquecer el conocimiento de los clientes. Son factores geográficos, demográficas, sicográficas y de estilo de vida.

- Factores históricos de su comportamiento: Son factores más específicos con el comportamiento de este hacia el mercado, factores como uso del producto, beneficios que este le proporcionaría y cual es su proceso de decisión para escoger.

  La empresa puede realizar su segmentación basado en uno o en una combinación de factores para entender mejor a sus clientes, siendo la forma más efectiva mediante K-means clustering que es una técnica matemática iterativa que describen lo más homogeneamente intra-segmento y heterogeneamente inter-segmento.

- Selección del Mercado Objetivo

  Una vez identificados los segmentos se está en condiciones de analizar cual es más conveniente, considerar el tamaño de estos y su potencial económico, el porcentaje de participación que pudiese aspirar a obtener y el ciclo de vida del segmento. Paralelamente analizar la posición de competitividad en que se encuentra la empresa, preguntarse si se tiene una ventaja competitiva en los segmentos escogidos ya que esto afectará el nivel de éxito en su elección de segmento.

- Posicionamiento

  Para finalizar el proceso de segmentación es necesario definir cómo aproximarse a ese mercado escogido y qué imagen se quiere proyectar. En otras palabras, decidir cual va a ser la posición que desea ocupar la empresa en la mente de los compradores.

5.3.7 Objetivos y Metas

En el periodo de planeación una vez obtenida la información de diagnóstico segmentación y FODA, se pueden formular objetivos. Las metas son objetivos específicos respecto a su magnitud y tiempo de cumplimiento (Kotler y Keller, 2012). Para llevar a cabo los proyectos de la unidad de negocio en el tiempo, se puede implementar una administración por objetivos (APO). Para que un APO funcione es necesario que estos objetivos sean cuantitativos en lo posible medibles, realistas, alcanzables y consistentes entre sí.

5.3.8 Elección de Estrategias

Para lograr tanto el cumplimiento de los objetivos como del posicionamiento deseado, cada negocio debe diseñar una o varias estrategias, considerando a la empresa como un todo y en el contexto en el que está inmersa. La estrategia es el plan de juego para cumplir sus objetivos, a continuación se comenta sobre algunas estrategias.

Lambin (1995) propone estrategias de marketing de desarrollo, crecimiento, competitivas y de cartera de productos.

- Las estrategias de desarrollo son básicamente las estrategias genéricas de Porter (1985), de diferenciación y liderazgo en costos. La elección entre una estrategia por diferenciación o por liderazgo en costos depende de como sea la ventaja competitiva defendible de la empresa y es a partir de este pilar se toman las acciones estratégicas y tácticas.
- Las estrategias de crecimiento apuntan a ganar terreno en el mercado directamente ya sea por integración de otras empresas o del procesos productivo hasta estrategias de crecimiento intensivas que apuntan a aumentar ventas por distintos mecanismos.

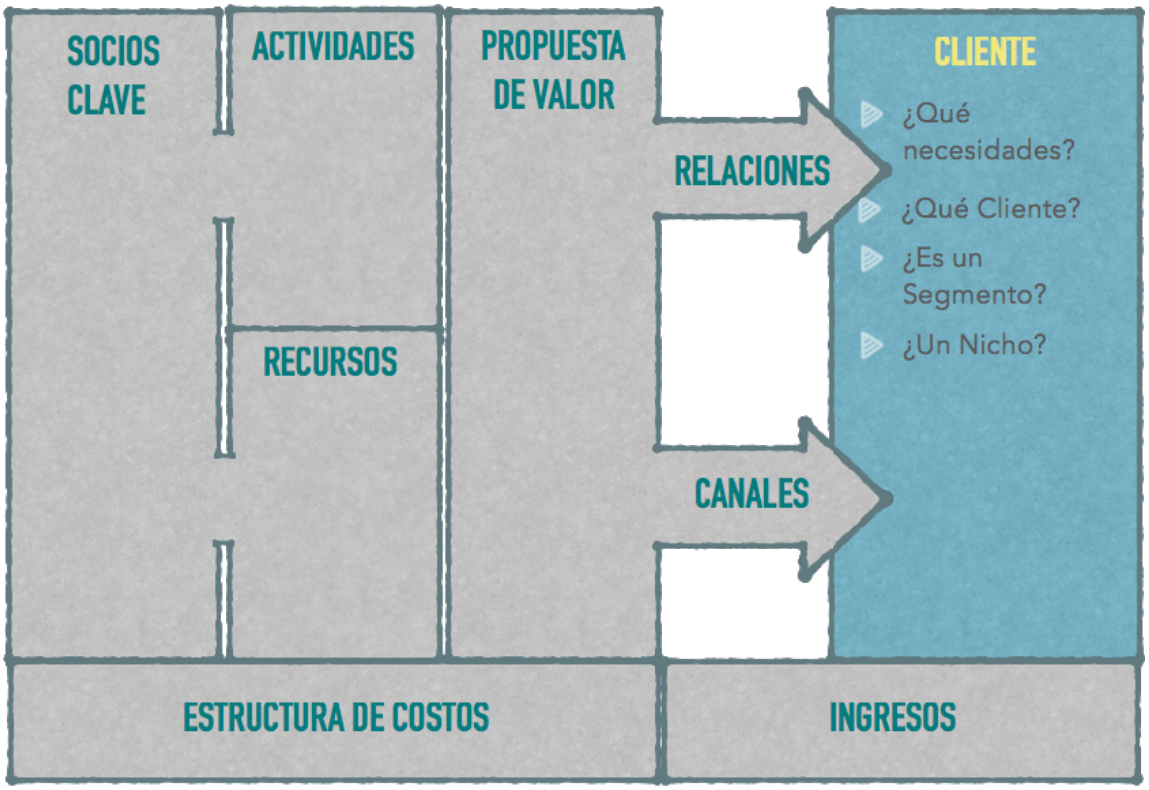
- Muy relacionada con las anteriores las estrategias competitivas son otro enfoque, que reconoce que no todos los competidores están en las mismas condiciones para competir, sino que de acuerdo a la participación se identifica a un líder del mercado y como líder puede tomar diferentes actitudes para permanecer en su estado de líder. Los demás participantes pueden ser seguidores, retadores o especialistas (dedicados a un nicho) y sus estrategias van a variar de acuerdo a su posición competitiva.
- Finalmente la estrategia de cartera de producto corresponden principalmente a las conclusiones obtenidas a partir de la matriz BCG, responden a qué jugadas hacer con las marcas de la empresa.

Por otro Arnoldo Hax (2001) propone un enfoque dirigido al modelo de negocios con su modelo delta define tres opciones para el posicionamiento estratégico de la unidad de negocios. Estos son el vértice de mejor producto (Best Product) que se enfoca en las estrategias de desarrollo mencionadas anteriormente de diferenciación o de liderazgo en costo, según Hax estas estrategias son de "guerra" con los competidores no necesariamente adecuadas al contexto empresarial actual. Otro vértice del triángulo es el de soluciones integrales al cliente (total customer solutions), aquí se pone en el centro al cliente y su experiencia con el producto. El último vértice corresponde a la consolidación del sistema (system lock-in) en el cual se basa en economías de sistemas, en el cual se reduce o incluso elimina a la competencia mediante alianzas estratégicas con empresas complementarias que finalmente enriquecen al producto y generan fuertes barreras de entradas a nuevos competidores (lock-out).

5.3.9 CANVAS

Un modelo de negocios describe la racionalidad detras de cómo una organización puede crear, entregar, capturar y sostener valor. El modelo CANVAS (Osterwalder y Pigneur, 2009) esquematiza la creación de valor por medio de nueve bloques, estos contienen a grandes rasgos los puntos claves para el éxito de los objetivos de la organización. El modelo de negocio contiene la información escencial del modelo de negocios en una sola página, en este sentido clarifica y motiva a las personas a sentirse parte de algo más grande que su trabajo individual, a la discusión y a la innovación.

Figura 2: CANVAS



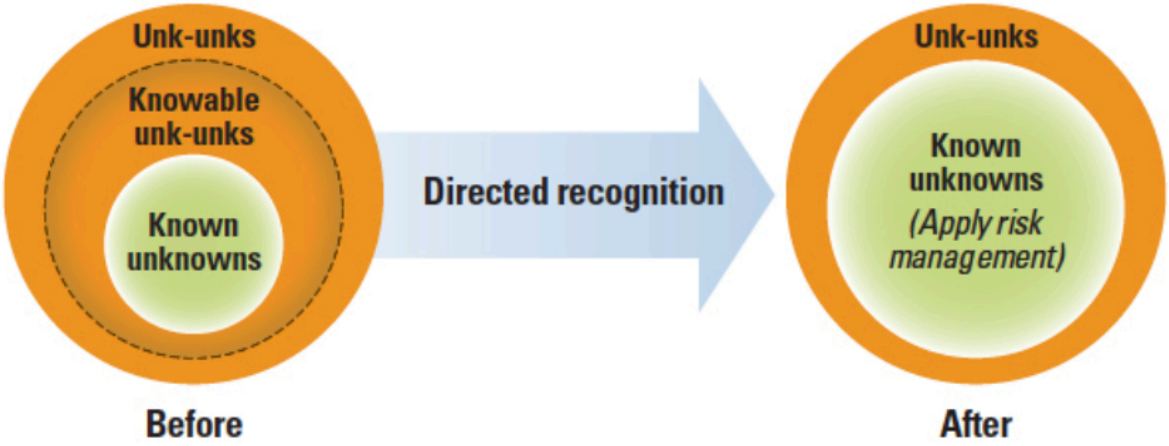
Fuente: Elaboración propia basado en libro Bussines Model Generator.

La empresa Apple por ejemplo ha revolucionado la industria de la música desde que lanzó al mercado su Ipod. Dispositivo que reinventó la experiencia de escuchar música del usuario ya que era capaz de almacenar 500 canciones mp3, lo cual para ese entonces era un gran adelanto tecnológico. Este hardware era solo una parte de la propuesta de Apple, ya que venía acompañado del programa Itunes el cual permite comprar música en la tienda online del mismo programa para sincronizarla con el dispositivo. Itunes se mantiene vigente hasta hoy, incluso cuando el Ipod pasó a la obsolescencia con la llegada del streaming (reproducción de música por internet), negocio en el que Apple compite actualmente mediante Apple Music el cual funciona desde Itunes. Esto demuestra que la empresa ha sido flexible a los cambios del entorno.

5.3.10 Escenarios Futuros

Proyectar en el tiempo a la empresa es la forma de preparla a los cambios venideros y preveer escenarios posibles. La incertidumbre de encontrarse en el futuro con sorpresas inesperadas, estas pueden suceder sin importar cuan bien se prepare el proyecto. Según Browning y Ramasesh (2015) en todo proyecto es importante incorporar los riesgos identificables (knowable unknowns) y reducirlos lo más posible teniendo en cuenta que hay riesgos que no son identificables con facilidad, algunos que nadie se molestó en revisar y otros que realmente no eran identificables ya que no se conocía de su existencia previo a que se presentara (unknowable unknowns).

Figura 3: Convirtiendo Knowables Unknowns en Known Unknowns (Fuente MIT Sloan Magazine)



Por otro lado preparar a la empresa para el futuro es necesario ya que las metas y objetivos producto de el FODA y CANVAS son pensando en el futuro de la organización, por lo que de alguna forma la empresa plantea escenarios a los que aspira llegar y convertirse. Desde este punto de vista se responden las preguntas planteadas al principio asociadas a la misión y visión de la empresa con el respaldo de la herramienta de CANVAS para responder el cómo lograrlo, cuanto costará, con qué productos, etcétera.

5.3.11 Sistemas de Retroalimentación

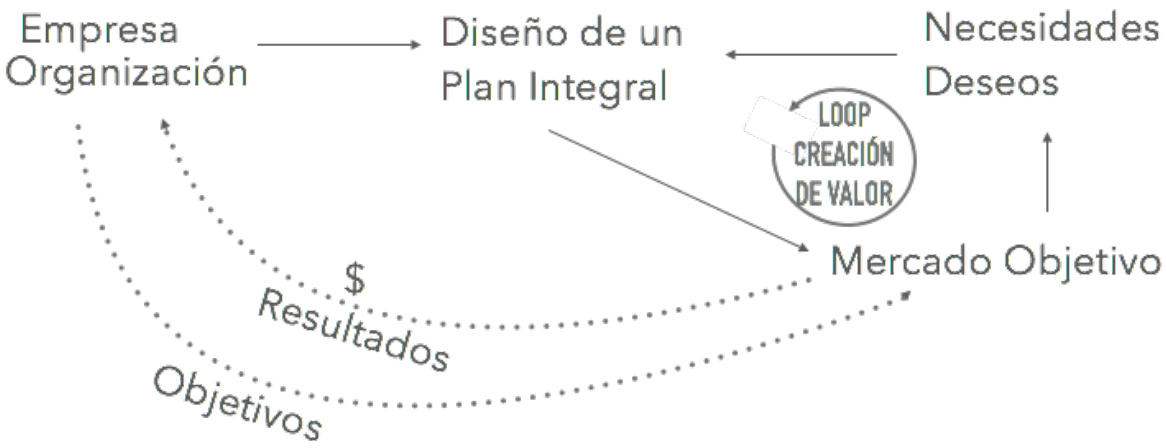
El ajuste de las estrategias normalmente va un tiempo atrasado a los cambios del mercado ya que este cambia rápidamente, al menos más rápido que la unidad de negocios ya que un cambio en la forma de juego puede hacer replantear los nueve bloques del modelo. El control es fundamental para la permanencia en el tiempo, la habilidad de flexibilizar el interior de la unidad de negocios permite a

la empresa moldearse y a hacer disminuír este retraso. Las empresas típicamente definen indicadores para la detección de cambios dentro del proceso de entrega de valor que permiten ajustar el plan y tomar acciones tácticas correctivas o incluso cambios de estrategia definitivamente.

6. METODOLOGÍA

Para desarrollar un plan de marketing diseñado específicamente para la empresa Zona Vending se toma como punto de partida la definición del marketing representada por la figura 4. En esta se describe la intermediación del proceso de marketing entre la empresa y el cliente objetivo, además se genera un loop de generación de valor que apunta a la necesidad de mantener el modelo actualizado y un paso adelante.

Figura 4: Diagrama papel del plan de marketing



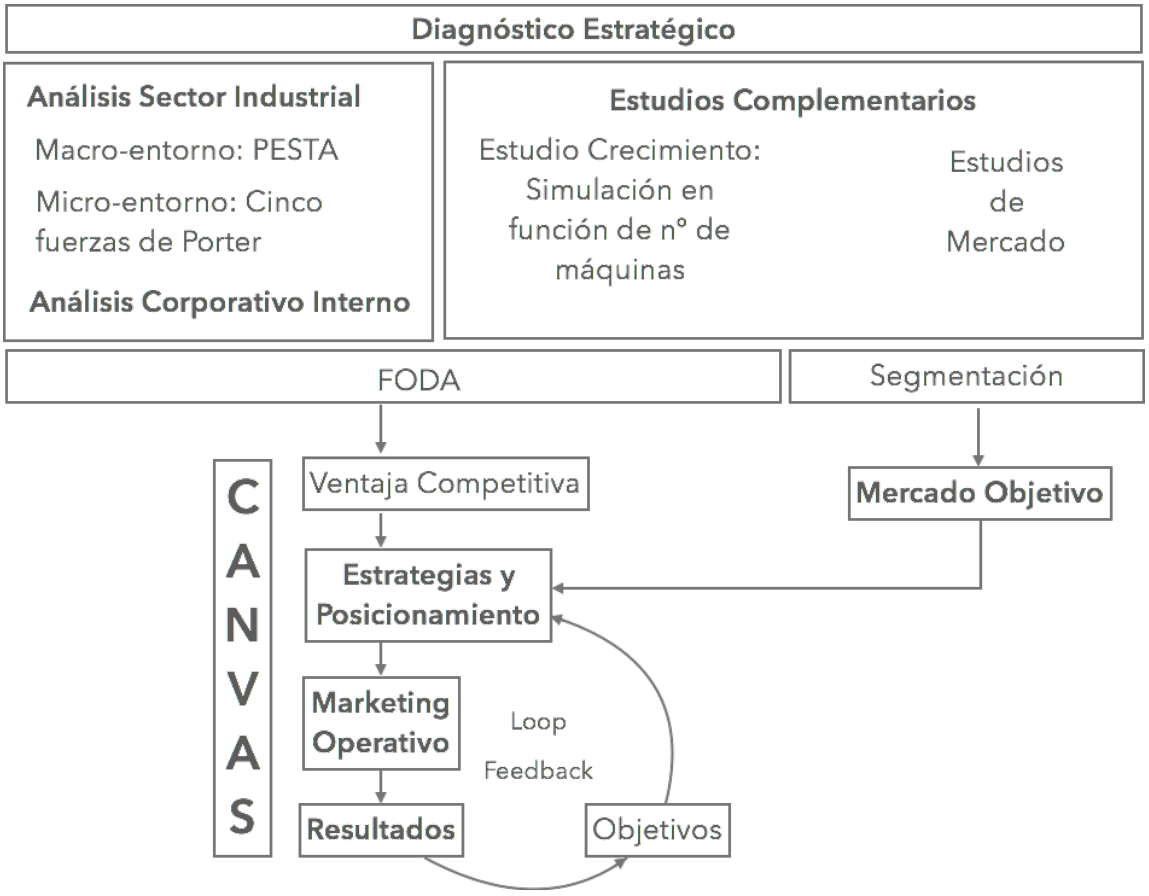
Para el desarrollo del presente informe se ha utilizado un enfoque sistémico que comienza con la realizar un análisis del sector industrial en el que está inmerso la empresa vending desde un punto de vista del macro entorno utilizando PESTA y luego micro entorno utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Posteriormente se realiza un análisis interno con el fin de detectar las fortalezas y debilidades que actualmente tiene la empresa. Una vez obtenida esta información se realiza análisis de FODA con los puntos más relevantes.

Se realizan estudios complementarios a pedido de la empresa para entender mejor dos aspectos que actualmente presentaban gran incertidumbre, el primer estudio busca entender mejor el comportamiento de sus clientes actuales con un estudio de mercado realizado a través de las máquinas y llevado a cabo por la empresa. En este se busca capturar información relevante de valorización de atributos de los productos que quieren en la máquina.

El segundo estudio, complementario al análisis interno se realiza por medio de una simulación financiera de crecimiento de la empresa en función del número de clientes que atiende la empresa, representado por el número de máquinas instaladas y funcionando.

Luego considerando el análisis FODA y los estudios complementarios se pregunta a los socios qué es lo que buscan para el futuro y qué quieren proyectar como empresa en el futuro. En base a esto se establecen objetivos y metas para cumplir tanto en el corto como en el mediano plazo y se buscan estrategias para lograrlos. Finalmente se propone a la empresa un modelo de negocios utilizando el esquema de CANVAS.

Figura 5: Esquema metodológico.




ZONA
VENDING

PARTE ll : ESTUDIO DE CASO, ZONA VENDING LIMITADA (2016 - 2021).

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad existen máquinas para vender prácticamente todo, hay máquinas que cocinan alimentos, con microondas, para vender tecnología, para comprar combustible, la lista sigue infinitamente. La popularidad de estas máquinas por parte de la oferta de servicios vending es atribuida principalmente a que ahorra un costo fijo de sueldo, es de funcionamiento continuo (24 horas), es eficiente en el espacio, el consumo de electricidad es mínimo, requiere casi ninguna mantención durante su vida útil, por nombrar algunos beneficios.

En Chile el vending inició en el año 1979 con el Sr. Raúl Markcman, quien importó la idea desde Estados Unidos mientras estudiaba en la década de los 70. Posteriormente inició un emprendimiento que comenzó con 20 máquinas, en ese momento nace la principal empresa de vending en Chile que es Vendomática que se mantuvo sin competencia hasta principios de los 90. Actualmente existen 22 empresas aproximadamente que opera máquinas vending en Chile, siendo la más importante Vendomática que el año 2007 facturó $8900 millones de pesos.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

Se realiza un análisis del entorno de la empresa ZV para determinar los aspectos más importantes que el entorno entrega a la empresa expresado finalmente en amenazas y oportunidades.

2.1. Análisis del Macro Entorno

Se analiza el macro entorno las variables que afectan más directamente a la empresa Zona Vending desde la perspectiva PESTA.

- Político: En esta arista las variables que más afectan a la empresa son sin duda la reforma tributaria, que si bien afecta a todas las empresas no por eso se le va a aminorar el efecto que tiene sobre este emprendimiento. Las nuevas leyes laborales también afectan a la proyección en el futuro ya que hoy no tiene a personas contratadas. Otro punto importante es la nueva ley de etiquetados de alimentos, afecta directamente la cartera de productos que comercializa la empresa. Los empleadores de las empresas en donde están dispuestas las máquinas también se están preocupando por tener opciones saludables para sus empleados. Adicionalmente existe un incentivo extra por parte del Estado para preferir productos reducidos en azúcar (light o cero azúcar) cargando un impuesto IABA (Impuesto a las Bebidas Alcohólicas, Analcohólicas y Productos Similares) a bebidas azucaradas, con colorantes añadidos. Finalmente este impuesto es pagado por el consumidor, lo que puede reducir las ventas o conducirlas a algún producto sustituto con las características de sano y más barato.

- Económico: El enfoque de ZV es de venta de alimentos y bebidas por lo que son bienes consumo, destinadas a satisfacer necesidades básicas

como son la sed y el hambre por lo que están menos sujetas a crisis económicas que puedan darse en algún momento determinado en el país.
Otro aspecto importante a destacar es el tipo de cambio EURO/CLP ya que las máquinas son importadas desde Italia. Se pretende seguir comprando estas máquinas dada su alta calidad y tecnología, a un precio razonable comparado con el de otras marcas de menor gamma.

- Social: Desde el punto de vista social a nivel micro, los principales factores a destacar en la interacción de las máquinas con su ambiente cerrado de público (entiéndase industria, oficina, espacio abierto comercial, etcétera) que atiende, son las variables demográficas, más particularmente el nivel de ingreso y de estilo de vida (saludable o no). Actualmente se notan diferencias entre el público que atiende una máquina versus otra, se ha notado que pese a ser industrias pertenecientes a la V Región existen fuertes diferencias sociales entre empresas.

- Técnico: Los fabricantes de máquinas constantemente están haciendo mejorías en los sistemas de pago, seguridad y confiabilidad de las máquinas. La industria está creciendo y así también los usos de las máquinas por lo que es esperable mejoras constantemente. Otro punto relevante es el cambio en productos que están fabricando las empresas de snacks, las cuales fuertemente afectadas por los la nueva regulación de etiquetados.

- Ambiental: En los procesos como distribuidores de productos de diversas empresas manufactureras es poco lo que se puede mejorar desde el punto de vista ambiental. Las máquinas en si han alcanzado un nivel A++ de eficiencia energética y su fabricación en Italia está certificada por la ISO 14001 de sistema de manejo ambiental.

Con respecto al proceso de tratamiento de residuos queda por mejorar, no se está reciclando principalmente porque no se ha encontrado un lugar factible para dejar los residuos (cajas, plásticos).

Tabla 3: *Resumen macro-entorno para industria vending.*

PESTA		Presente			Futuro		
[1= Poco Relevante , 2= Relevante, 3= Muy relevante]		Relevancia			Relevancia		
		1	2	3	1	2	3
Políticas	Reforma Tributaria			x			x
	Reforma Laboral		x				x
	Ley etiquetado		x			x	
	IABA			x			x
Económica	Desaceleración Económica		x			x	
	Tipo de Cambio			x			x
	Disponibilidad de créditos			x			x
	Tasa inflacionaria	x			x		
Sociales (In-Situ Máquina)	Edad	x			x		
	Ingresos			x			x
	Estilo de vida saludable		x			x	
Técnico	Evolución máquinas	x			x		
	Cambios en los productos		x		x		
Ambiental	Proceso fabricación máquinas		x			x	
	Manejo residuos		x				x

2.2 Análisis del Microentorno

Haciendo un análisis de las cinco fuerzas que afectan el entorno inmediato de la empresa, se han detectado las siguientes variables clave.

- **Barreras de entrada a nuevos competidores:**

  Para entrar al mercado de las grandes industrias (por lo tanto alto flujo de personas), es necesario tener el respaldo de haber funcionado con éxito en una primero. Una empresa grande por lo general prefiere que la empresa sea seria y con respaldo para cumplir sus necesidades. Zona Vending tuvo éxito primero en una empresa grande para luego con esas credenciales presentarse a otras empresas, por lo que desde ese punto de vista es una oportunidad de crecimiento.

  Otro factor a considerar es el aspecto técnico del funcionamiento de las máquinas y sus funcionalidades. Si bien toda máquina tiene un manual para usuario, la experiencia otorga la mayor parte del conocimiento. En un comienzo podría alejar a emprendedores potenciales.

  Desde los números, la rentabilidad de una máquina por si sola es baja si no se está trabajando en un rubro similar. El negocio vending presenta fuertes economías de escala, las cuales serán explicadas más adelante en la proyección financiera.

  La realidad bancaria chilena presenta otra dificultad a considerar antes de embarcarse en un emprendimiento pequeño como lo hizo ZV. Todos los bancos se protegen alejando a negocios nacientes como un emprendimiento con máquinas vending, ZV tocó las puertas de todos los bancos y ninguno ofreció sus servicio ni siquiera para abrir una cuenta vista para depósitos. Sin duda es una realidad compleja de aceptar, una gran barrera a superar para cualquier negocio pequeño.

Otra barrera de entrada para nuevos competidores, es la consolidación de una red de proveedores de snacks y bebidas. A ZV le costó seis meses aproximadamente establecer una relación con los proveedores que hoy respaldan su negocio, hubieron proveedores que no quisieron trabajar con la empresa por conflictos de interés, por ejemplo Coca-Cola (Embonor) usa sus propias máquinas vending y no vende Coca-Cola a la empresa, siendo este un producto clave.

- **Relación con Clientes:**

Algunas dificultades que existen respecto a la relación con los clientes es modelar las diferencias en valoración de los productos en relación a los atributos de estos. Distinguir las preferencias que afectarán a la cartera de productos entre una locación con otra y por ende su rentabilidad.

Las máquinas vending de snacks y bebidas, requieren un público de tamaño mínimo para justificar la inversión y una frecuencia atractiva de reposición de la máquina. ZV considera que estos datos son de extrema relevancia a considerar antes de instalar la máquina, para minimizar los gastos extra y riesgos en el transporte. En relación con esto ZV considera que en un gran número de máquinas se podría dar la relación de Pareto, que el 80% de los ingresos los reporten el 20% de las máquinas. En protección a ese supuesto la empresa ha optado por apuntar a lugares que sin duda alguna reporten altas ventas y no bordear esta línea entre público mínimo y rentabilidad mínima para pagar la máquina.

Otro factor relevante es que el cliente que compra en la máquina no conoce a la empresa operadora de esta, es difícil hacer notar la empresa y no tiene gran relevancia ya que la máquina está instalada fija en un lugar y mientras le entregue su producto correctamente no le interesará conocer al intermediario. Ahora si esta falla es indispensable ofrecer los medios para resarcir el daño provocado (damage control). Se desprende de esta idea considerar a personas

claves que sean de cercanía habitual de la máquina, estas personas se transforman en aliados estratégicos para la empresa operadora ya que entregarán un feedback continuo con respecto al funcionamiento de la máquina.

- **Relación con Proveedores:**

En la quinta región, hay amplia variedad de proveedores, como también de productos ya que varias empresas tienen su centro de operaciones por el sector (Por ejemplo Costa, Embonor). Las variables a considerar entre un proveedor y otro son principalmente: (1) Sus productos, que tengan marcas reconocidas por el público. ZV ha tenido mejores resultados con marcas tradicionales que con las relativamente nuevas. (2) El sistema de entrega, si hace despachos a la bodega. (3) Sistema de pedidos, si es necesario pedir de un cierto lote para obtener descuento o si hay un pedido mínimo para el despacho (4) Disponibilidad de contacto y días para recibir el pedido una vez enviada la orden de compra (5) Disposición con la empresa en el sentido de si están abiertos a comercializar sus productos con la empresa o no y por último (6) Medio de pago.

Imagen 1: *Embonor administra sus propias máquinas en la V región.*



En la imagen se aprecia en parte el modelo de negocios de Coca-Cola y sus máquinas vending, razón por la cual no vende sus productos a otras empresas vending como lo es ZV.

- **Rivalidad Entre Competidores**:

Actualmente el mercado en la quinta región se lo reparten principalmente tres empresas las cuales son Embonor (Que distribuyen bebidas de Coca-Cola y sus marcas), Vendomática y Coviar. Además existen emprendimientos de pocas máquinas que son difíciles de identificar y cuantificar pero son la minoría del mercado. Los principales actores de la industria poseen amplio

respaldo, el año 2007 Vendomática reportó ventas por $8900 millones de pesos, es importante mencionar que Vendomática tiene presencia a nivel nacional y que fueron los primeros en vender productos por medio de máquinas expendedoras en Chile.

Existen grandes posibilidades para diferenciación de la competencia, se requiere creatividad para buscar formas de llegar al cliente y que este entienda que hay una empresa detrás de lo que ve en la máquina. ZV ha organizado concursos, promociones, sorteos intentando incentivar la comunicación con la empresa. Si bien estas son tácticas de marketing, le ha dado resultados positivos para reportes de fallas y de mayor cercanía de los clientes con la máquina.

- **Presencia de Sustitutos**:

La amenaza que representan los sustitutos se presenta en diferentes formas. La empresa puede optar por abrir un kiosko o casino para sus empleados incluso cuando la máquina se encuentra instalada y funcionando correctamente. Si es una empresa con cercanía a la calle, se puede dar el caso de negocios, almacenes, kioskos, foodtrucks en el exterior de la empresa. Por lo tanto es un negocio en el que se tiene una desventaja versus sustitutos ya que la empresa operadora de la máquina no se encuentra presencialmente para evaluar visualmente la oferta de los competidores, es decir está ciego a sus acciones y los sustitutos en cambio, no lo están. Otra desventaja para el Vending es que las máquinas tarde o temprano fallan (naturaleza aleatoria de la falla) y se puede dar que no se entregue el producto, en cambio una compra presencial no tiene tasa de falla.

- **Barreras de Salida:**

Las barreras de salida vienen dadas principalmente por la especificidad de los activos, solo se pueden vender las máquinas a empresas de vending o a emprendedores. La empresa vending que quisiera retirarse se encuentra en una posición de desventaja para su salida a menos que venda las máquinas instaladas y funcionando en alguna empresa establecida con números rentables. Si opta por vender sólo las máquinas ganaría bastante menos ya que una máquina usada pierde su valor rápidamente ya que puede entenderse como si estuviera con fallas ocultas.

Tabla 4: *Resumen puntos relevantes micro-entorno de Zona Vending.*

5F		
Escala 1 a 7 gradual		Relevancia
Barreras de entrada a nuevos competidores	Social Proof	6
	Manejo técnico de máquinas	2
	Con pocas máquinas el ROI es menor	6
	En el primer año no se posee respaldo bancario	7
	Establecer una red de proveedores consolidada cuesta trabajo, tiempo y el resultado no está garantizado	5
	Existencia de economías de escala	7
Relación con Clientes	Entender las necesidades y diferencias entre un cliente y otro (locación A vs B)	5
	Debe cumplirse con las restricciones de público mínimo	7
	El proceso de interacción con el cliente lo realiza la máquina, sólo si existe falla conocen a la empresa operadora de la máquina	3
	Reconocer personas clave en punto de venta (aliados estratégicos)	6
	Nivel de vinculación con los clientes es bajo en la mayoría de los casos	5
Relación con Proveedores	Amplia variedad de proveedores	5
	No todos los proveedores están interesados en trabajar con empresa vending	5
	A mayor "Q" mayor poder de negociación de precios y términos.	7
	Cercana y de contacto permanente, todos funcionan con distintas reglas	6
	Amenaza de integración hacia delante de los proveedores	5
Relación con Competencia	Bajo número de competidores	6
	Existen competidores de gran envergadura	7
	Altas posibilidades de diferenciación, requiere creatividad	5
	Nula colaboración e interacción entre competidores	4
	Posición de retador en la industria que tiene un alto nivel de crecimiento	5
Barreras de Salida	A mayor número de máquinas mayor es la barrera de salida	6
	Para retirarse del negocio no vender máquinas, sino el modelo de negocios hecho	7
	Nivel medio de especificidad de activos	5
Sustitutos	Vendedores informales	4
	Kioskos	5
	Casinos	6
	Food Trucks	5

3. ANÁLISIS INTERNO

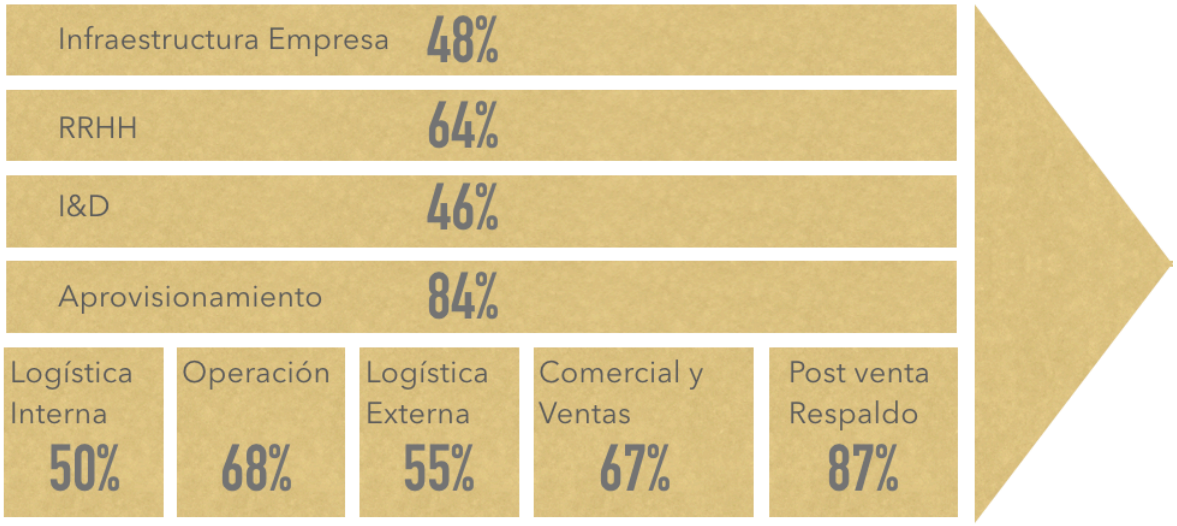
Zona Vending es una empresa nueva, creada por dos socios y actualmente los que desarrollan todos los procesos de la compañía. Para realizar el análisis interno de la empresa se realiza un estudio de la cadena de valor detallada a continuación en la tabla 5 desarrollada específicamente para la empresa.

Tabla 5: *Check list análisis interno ZV*

	ZONA VENDING Reporte 2016	Desempeño					Importancia		
		Fortaleza			Debilidad				
		Principal	Secundaria	Neutral	Secundaria	Principal	Alta	Media	Baja
1	**Logística Interna**								
2	Sistema de recepción de mercadería				x			x	
3	Manejo de Inventario			x				x	
4	**Operaciones**								
5	Gestión de ordenes de compra			x				x	
6	Manejo de reclamos		x					x	
7	Soporte técnico		x					x	
8	Eficacia máquinas	x					x		
9	Uso de economías de escala					x		x	
10	Capacidad de bodega			x					x
11	Capacidad de reponer a tiempo			x				x	
12	Habilidad en la reposición			x				x	
13	**Logística Externa**								
14	Recepción solicitudes clientes		x				x		
15	Recepción solicitudes nuevos clientes				x		x		
16	Manejo de monedas, billetes				x				x
17	Preparación de informes de desempeño				x			x	
18	Sistema para obtener de información preferencias cliente			x			x		
19	**Comercialización y Ventas**								
20	Reputación de la empresa		x				x		
21	Cuota de mercado				x			x	
22	Nivel de Awareness de la empresa				x			x	
23	Retención del cliente		x				x		
24	Calidad del producto		x					x	
25	Calidad del servicio		x				x		
26	Eficacia en fijación de precios			x				x	
27	Eficacia en distribución			x					x
28	Eficacia en promoción			x					x
29	Eficacia de el tiempo de respuesta		x						x
30	Eficacia en innovación				x			x	
31	Cobertura geográfica			x					x
32	Satisfacción del cliente		x				x		
33	**Servicio Post-Venta**								
34	Manejo de quejas	x					x		
35	Soporte al Cliente		x				x		
36	Damage Control errores ventas		x				x		
37	**Compras**								
38	Contacto con proveedores equipos		x					x	
39	Contacto con proveedores mercadería	x						x	
40	Proveedores actividades extraordinarias			x					x
41	**I&D**								
42	Desarrollo nuevas tecnologías				x				x
43	Investigación de mercado			x				x	
44	Formulación nuevos modelos de negocios				x		x		
45	**RRHH**								
46	Liderazgo con visión y capacidad			x			x		
47	Empleados dedicados			x				x	
48	Orientación emprendedora		x				x		
49	Sistema de remuneración				x				x
50	**Infraestructura de la Empresa**								
51	Costo o disponibilidad de capital					x	x		
52	Flujo de efectivo			x			x		
53	Estabilidad financiera			x			x		
54	Relación con los inversores		x					x	
55	Relación entre los socios			x			x		
56	Acuerdo de Misión y visión					x	x		

A partir del detalle de las actividades interconectadas con los procesos de la empresa de obtiene el esquema de la **figura 6** con una escala porcentual de logro.

Figura 6: *Cadena de valor Zona Vending (Elaboración propia)*



Hay que tener en cuenta que es una empresa nueva, con un capital aportado por los socios de 10 millones aproximados, por lo que es evidente que tiene muchos aspectos por los cuales no está a nivel de una empresa de mayor tamaño en cuanto a infraestructura y optimización de procesos. Las mayores fortalezas de esta empresa son el área de servicios e interacción con el cliente. Pocas empresas son capaces de responder a quejas en directo y entregar soluciones factibles a los clientes en la industria vending, el enfoque central de ZV ha sido el cliente y su satisfacción con el servicio que entrega la máquina. Se anexan registros de clientes satisfechos con las respuestas en el **Anexo 1.**

4. ANÁLISIS FODA

A partir de análisis previos se destacan las siguientes variables clave:

Gracias al modelo de cadena de valor se obtienen las Fortalezas y Debilidades que ayudarán a hacer el FODA. Se separa entre Fortaleza y Debilidad en el 60% de logro.

- **Fortalezas:**

  - **F1**: La operación en sí misma de las máquinas se ha logrado transformar en un sistema eficiente y eficaz con los recursos que hoy dispone la empresa. Se logro pasar por un proceso de aprendizaje desde el primer curso de inducción de las máquinas a tener un grado de entendimiento suficiente de la máquina misma como de los procesos necesarios para tener un servicio continuo las 24 horas del día, siete días de la semana. Sin embargo aún queda bastante por mejorar si se pretende perdurar en el tiempo, se logró un 68% lo que refleja bastante bien el control sobre los procesos de operación.

  - **F2**: Otra fortaleza es el sistema de compras de productos, es simple y no involucra grandes costos de transporte. Cuando empezó la empresa se compraban los productos a distribuidores mayoristas, trabajo que involucraba tiempo y riesgo para la persona que iba al local del supermercado mayorista. Este sistema además de ser un esfuerzo extra, significaba un mayor costo en productos como costo unitario por ítem, por lo que por ningún lado era conveniente. Hoy luego de meses de trabajo se tiene el contacto de todos los proveedores y basta un llamado para que envíen el pedido a la bodega.

- **F3**: Ser una pequeña empresa en el área de servicio al cliente permite ofrecer soluciones más personalizadas, siendo más fácil para la empresa retener clientes fieles. A medida que las empresas vending y en general se hace más difícil mantener al cliente a gusto con el servicio ya que se va perdiendo ese nivel de customatización a la hora de resolver algún problema con la compra o recibir pedidos especiales de clientes clave.

- **F4**: Un punto favorable que ZV ha logrado en sus locaciones es mantener a aliados clave dentro de la empresa en donde se encuentra la empresa. Se ha detectado que un aliado clave es la persona (o personas) que está encargada de la máquina dentro de la empresa. Esta se siente responsable si la máquina falla, pudiendo tomar dos actitudes. La primera es confrontacional contra la empresa de vending, en esta no se ha logrado una alianza firme y más bien es un problema más que una solución el hecho de tener la máquina instalada. La segunda actitud es estrechar un vínculo de beneficio mutuo, en este caso se encuentra ZV con una locación más que otra ya que se ha llegado incluso a cubrir errores de la máquina con dinero de su propio bolsillo para luego ser recompensado por la empresa vending con productos que exceden el valor en precio, pero no en costo. Es una situación muy ventajosa más que nada porque se logra cubrir una de las mayores debilidades del negocio vending que es la ausencia de un contacto en persona con los clientes.

- **Debilidades:**

- **D1**: ZV no tiene un centro de operaciones eficiente, ni una bodega pensada para la mercadería esclusivamente además no se trabaja en horario continuado por lo que el personal para recibir pedidos eficientemente a toda hora. Los pedidos llegan en el día indicado pero tener precisión en la hora de llegada es difícil de preveer.

- **D2**: No se tiene un sistema robusto ante la falla de elementos claves como el transporte al lugar de reposición, persona a cargo de coordinar todos los procesos tanto de compras, inventario, reposición, etc.

- **D3**: En un comienzo ZV se dirigió a todos los principales bancos de Chile. Lamentablemente estos no apoyaron (ni apoyan) el emprendimiento, por lo que se ha tenido que usar cuentas personales para administrar el dinero. Es difícil de entender porqué un banco no acepta abrir una cuenta vista para hacer depósitos, las exigencias de algunos bancos se podrán cumplir luego del primer año tributario por lo que puede pasar de debilidad a fortaleza. Sin embargo la obtención de créditos bancarios como empresa es muy poco probable, siendo una gran debilidad para comenzar y poder obtener mayores beneficios.

- **D4**: ZV es una pequeña empresa, por lo que se encuentra en el lugar menos favorable en la curva del ROI descrita más adelante en este informe. Se encuentra en deseconomía de escala, esta es una gran debilidad.

- **Amenazas:**

- **A1**: La industria vending en general está en desventaja versus sustitutos como kioskos y almacenes en los que se tiene un contacto directo con el cliente. La desventaja es marcada si se presenta falla de medios de pago o de entrega de producto con cierta periocidad. A medida que aumenta el uso el desgaste de los sistemas de pago se hace evidente.
  En la industria vending en la quinta región y en Chile existen grandes empresas con larga trayectoria en el rubro,

- **A2**: esta es sin duda una gran amenaza para nuevos competidores ya que en general las grandes empresas que contratan servicios vending en general prefieren a empresas con trayectoria.

- **A3**: Estas empresas han logrado economías de escala.

- **A4**: Para entrar al negocio vending basta tener una máquina, por lo que la barrera de entrada es pequeña. La verdadera barrera de entrada son los obstáculos de capital para seguir creciendo y encontrar una posición más fuerte como empresa ya que a menor número de máquinas mayor es la dependencia del emprendedor.

- **A5**: Algunas empresas fabricantes de productos han tomado estratégias de crecimiento de integración vertical hacia el consumidor, es decir han puesto máquinas ofreciendo sus productos. Es una jugada de marketing principalmente para marcar presencia y potenciar la marca, pero no deja de ser una amenaza para las empresas operadoras de vending ya que le quita mercado y poseen un mayor respaldo económico. CocaCola es un ejemplo de esto, pese a que siempre ha tenido incorporado en su modelo de negocios la distribución por medio de vending, como unidad de

negocios creemos que el vending alcanza a cubrir sus costos solamente ya que venden a un precio técnico (alcanza a cubrir sus costos). CocaCola gana publicidad, awareness, presencia en el mercado con las máquinas lo cual es equivalente o superior a los beneficios que podría entregar la máquina en ventas a un precio objetivo.

- **A6**: Chile se encuentra en una crisis económica y de confianza por parte del empresariado. Una razón es la inestabilidad de las condiciones legales para realizar los negocios dado el espíritu de reformas, el vending no está al margen ya que podrían hacer nuevas leyes que regulen aún más la industria.

- **A7**: El vandalismo es una amenaza real, ZV ha tenido inconvenientes menores con delincuentes no necesariamente por fallas en la compra sino por la ausencia de personas o cámaras vigilando a la máquina.

- **Oportunidades:**

- **O1**: La empresa operadora de vending es capaz de ofrecer sus servicios de alimentos, bebida y otros sin la presencia física de una persona. Pudiendo optimizar recursos y cubrir una mayor área.

- **O2**: Potencialidad de explotar nuevos nichos de mercado dada la versatilidad de las máquinas.

- **O3**: Las máquinas son fáciles de instalar, los requierimientos son mucho menores que sus sustitutos. Sólo requiere un punto eléctrico y un lugar techado.

- **O4**: Nuevas formas de pago como la redcompra.

- **O5**: Posibilidad de ofrecer comidas preparadas tiene un gran potencial para competir con casinos.

5. ESTUDIOS REALIZADOS PARA ZONA VENDING LIMITADA.

5.1 Estudio de Mercado

El estudio de segmentación se basa en la región de Valparaíso ya que es el lugar en donde se encuentra ubicada la empresa actualmente. La empresa busca grandes empresas donde se pueda encontrar un amplio público para sacar el mayor provecho a la ubicación de las máquinas. En la región existe una asociación de empresas llamada ASIVA (asociación de empresas de la V región), en esta se encuentran gran parte de las empresas de la región ya sean grandes, medianas y pequeñas empresas de la zona. A partir de la información de sus empresas asociadas se pudo cuantificar el mercado potencial para instalar las máquinas e incluso en función de su ubicación suponer las que se podría estar en condiciones monopólicas, el escenario más deseado para instalar una máquina expendedora. Preferentemente lugares de alto flujo o de trabajo continuado (3 turnos o 24 hrs) son lugares óptimos para instalar puntos de venta.

5.1.1 Segmentación del Mercado en Valparaíso

En la práctica, en la industria de vending conocer al consumidor es un proceso iterativo, la máquina permite entender por prueba y error los productos preferidos del cliente promedio. Se desconoce características individuales de cada cliente y ese punto es una clara desventaja respecto otro sistema de venta de productos, el operador vending

va entendiendo de forma invisible si sus acciones tácticas basadas en su intuición son exitosas o no en el intervalo de tiempo entre reposiciones. Un análisis de segmentación puede adelantar información valiosa sobre el comportamiento que pudiese tener el consumidor y la actitud que este tenga con respecto a los productos presentados en la máquina. El simple hecho de enriquecer la información del consumidor puede aumentar la rentabilidad de las máquinas (sin inversión adicional), es este hecho el que hace poner énfasis en tener un conocimiento acabado de los consumidores en cada punto de venta.

En el **Anexo 2** se encuentra el listado de todas las empresas que pertenecen a esta asociación y el proceso de segmentación hasta llegar a las empresas que definitivamente son convenientes. De todas formas para decidir si instalar o no, es necesaria una visita previa de las instalaciones y conocer el lugar para saber si efectivamente el lugar concuerda con este análisis de mercado potencial.

Se descubre que actualmente existen 51 lugares (empresas) que pertenecen a esta asociación que sin duda son de alto tráfico por lo tanto posibles lugares para instalar máquinas de gran tamaño como las utilizadas por ZV actualmente, además de máquinas de café (no exploradas por ZV). Se descubren además 72 lugares que podrían funcionar con máquinas de menor tamaño o modelos de negocios ajustadas a su tamaño. Se sabe aproximadamente el consumo y por lo tanto las ventas que pueden generarse en empresas del tamaño de AES Gener y Cambiaso Hermanos ya que se tiene instaladas máquinas en estos lugares.

5.1.2 Encuesta de Valorización de Atributos

Hasta el momento ZV en particular ha funcionado mediante prueba y error para elegir que productos poner en el display de venta de la máquina, este método puede ser muy preciso a medida que aumentan las iteraciones se puede obtener un perfil del cliente

pero naturalmente no es el óptimo ya que en el proceso se han perdido productos por su baja rotación. Esta posibilidad siempre va a estar presente ya que es imposible saber con presición si un producto tendrá aceptación pero sin duda puede idear un proceso más eficiente. Conocer el grado de importancia a diferentes atributos genéricos que comparten los snacks y bebidas permite ubicar al punto de venta en algún lugar de la curva de la demanda y conocer un poco más del grado de sensibilidad al precio de un punto de venta. Otra información relevante como saber si es un público que busca alimentos saludables, energéticos o si buscan sabor por sobre otras características. Este estudio muestra información del promedio de personas, pero también muestra en que proporción se encuentra el mercado. Una máquina i ubicada en un lugar j puede estar cubriendo a muchos segmentos a la vez, pero es interesante conocer dichos segmentos en base a qué características buscan en su producto de snack o bebida.

- **El experimento social:**

ZV realizó un sorteo en dos máquinas, buscando responder dichas preguntas para poder ajustar mejor la oferta (display de máquina) con la demanda que cubre. Se utilizó un sistema simple en el que mediante un talonario y buzón la gente incentivada por el premio escogiera los atributos que busca en su producto. Esto bajo el supuesto que todos los segmentos dentro del mercado que cubre la máquina respondieron a la encuesta homogéneamente.

Figura 7: *Cartel Informativo de concurso de atributos*



Figura 8: *Cupón utilizado en concurso preferencias de atributos*



- **Los Resultados**

La respuesta de la gente fue muy positiva, en la primera semana los buzones ya estaban a mitad de capacidad y se interpretó correctamente el ejercicio del cupón. Se recibieron 197 respuestas, de las cuales 123 correspondieron a la empresa AES Gener y las 74 restantes de la empresa Cambiaso. Se notan diferencias entre una empresa y otra respecto a sus atributos, tal como se muestra en los gráficos 1 y 2.

Gráfico 1: *Resultados preferencias atributos en empresa AES Gener.*

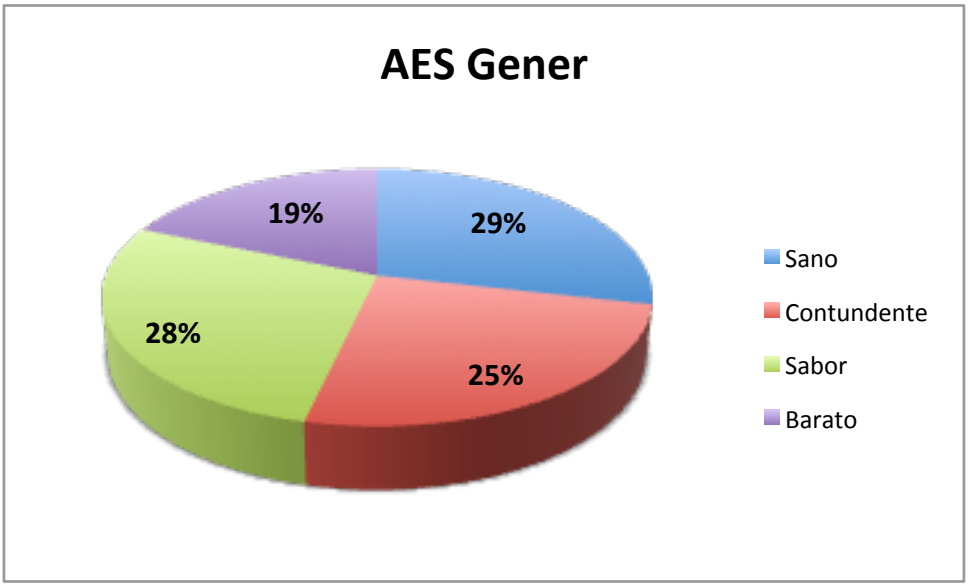
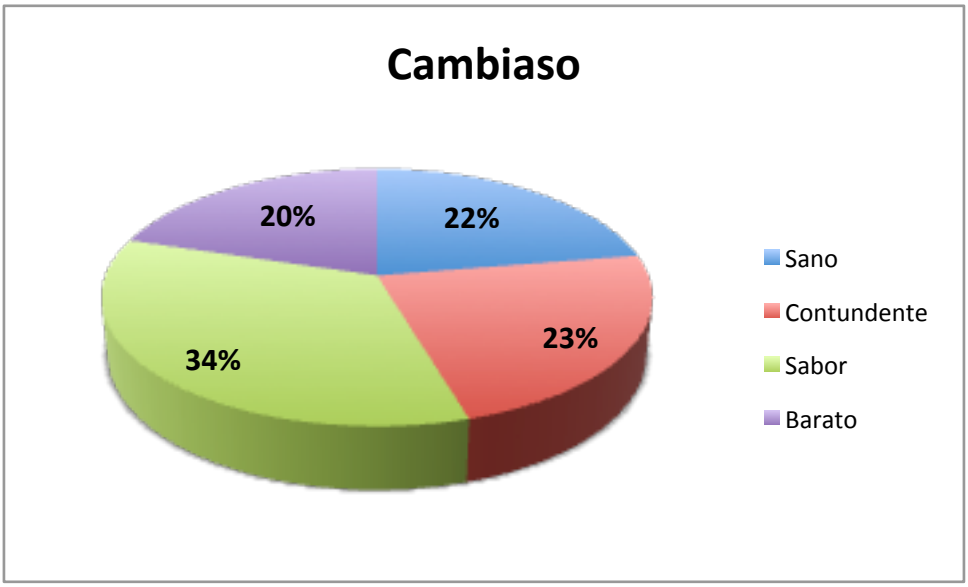


Gráfico 2: *Resultados preferencias atributos en empresa Cambiaso.*



Estos resultados generales ayudan a conocer mejor los gustos de los clientes. Con esta información se enriquece la propuesta de valor al momento de elegir los productos a presentar en la máquina. Se notan diferencias entre un grupo de consumidores y otro.

AES Gener es una empresa industrial compuesta principalmente por hombres entre 18 y 55 años con alto poder adquisitivo. Los resultados indican que se prefiere productos saludables y con una mezcla entre contundente y sabor, esto responde al perfil que se ha podido inferir en este primer año que se ha funcionado por iteraciones. Con la información recopilada se puede usar este estudio complementado con la información obtenida mediante iteraciones para abordar en un futuro un segmento de "trabajadores industriales".

Cambiaso por otro lado es una empresa de manufactura, compuesto por personas más jóvenes entre 18 y 50 años con más homogeneidad en su proporción de géneros, con menor poder adquisitivo. Los resultados de cambiaso indican una mayor preferencia a productos altos en sabor y más parejo entre los demás atributos. Los resultados comparados con los obtenidos con la iteración aún no son concluyentes ya que se lleva pocos meses en esta empresa y existe una mala predisposición hacia la máquina en parte por el desempeño de la empresa anterior y por problemas técnicos que se han tenido con la máquina de ZV por causas externas a la empresa.

5.2 Estudios de Crecimiento

Como empresa vending, determinar los efectos de en cuantas máquinas invertir y simular cómo la empresa podría obtener economías de escala en productos, mano de obra, bodega y activos en general es fundamental. Se desarrolló una simulación financiera a partir del balance general de la empresa del presente año y proyectó bajo el

supuesto de que las máquinas actuales representan la demanda de las empresas escogidas en el estudio de mercado descrito en apartado 5.1. y adjunto en el **Anexo 2.**

- **Supuestos:**

- Se logra un 2% de descuento con proveedores de productos cada vez que aumenta una máquina hasta llegar a un 75% dcto. Para justificar esto se conversó con los proveedores actuales de ZV y verificó acuerdos negociados previamente.
- El nivel de ventas es representativo para empresas similares en tamaño, entiéndase AESGENER, Cambiaso, Enami, Enap, Chilquinta, BAT, etc…

- **Parámetros:**

- Se compra un auto de trabajo (**Anexo 3**) para cubrir las reposiciones según la tabla a continuación:

Número de Máquinas	Número de Autos Requeridos
0 a 4	Auto personal de emprendedor
4 a 13	La empresa requiere un vehículo de trabajo
13 a 35	La empresa requiere al menos dos vehículos de trabajo

- Se hace una reposición semanal en todas las máquinas.
- Se utiliza la máquina marca FAS modelo 1050 en todos los puntos.
- Política de dividendos es que reparten todas las utilidades entre los socios a fin de año tributario.
- Las máquinas se pagan en un 100% con crédito bancario a 8 años
- Sobre las 7 máquinas es necesario cambiarse a una bodega más grande.
- El vehículo escogido es un Citroen Nemo de valor $ 10.438.000 Clp, y se paga con un crédito a 4 años.

- **Resultados**

En función del número de máquinas se obtienen las curvas de variables más relevantes. Se observan rectas con diferentes pendientes, un distanciamiento entre ventas y activos/pasivo y aún mayor con compras y ventas. Los datos son anuales.

Gráfico 3: *Resultados gráficos de simulación de crecimiento*

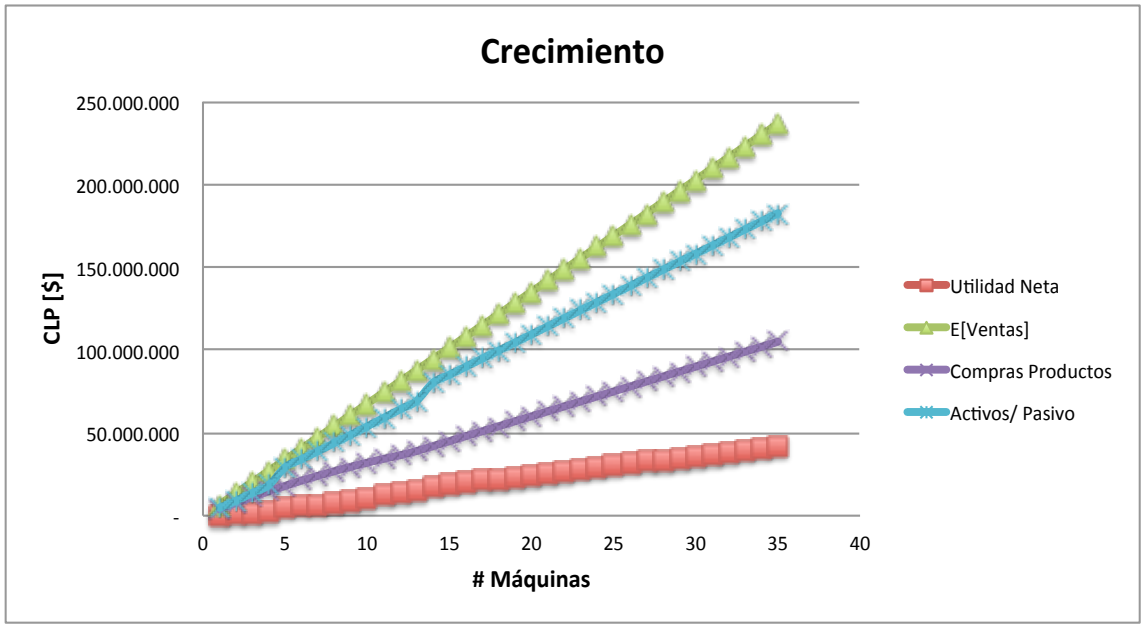
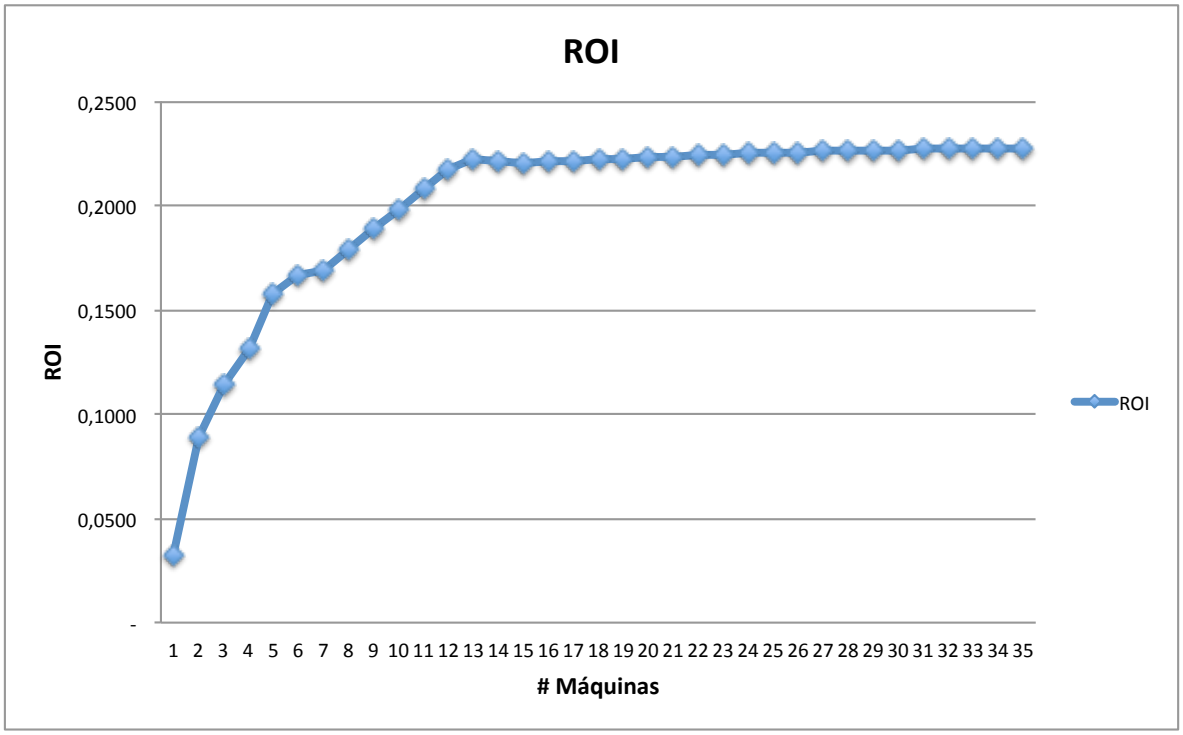
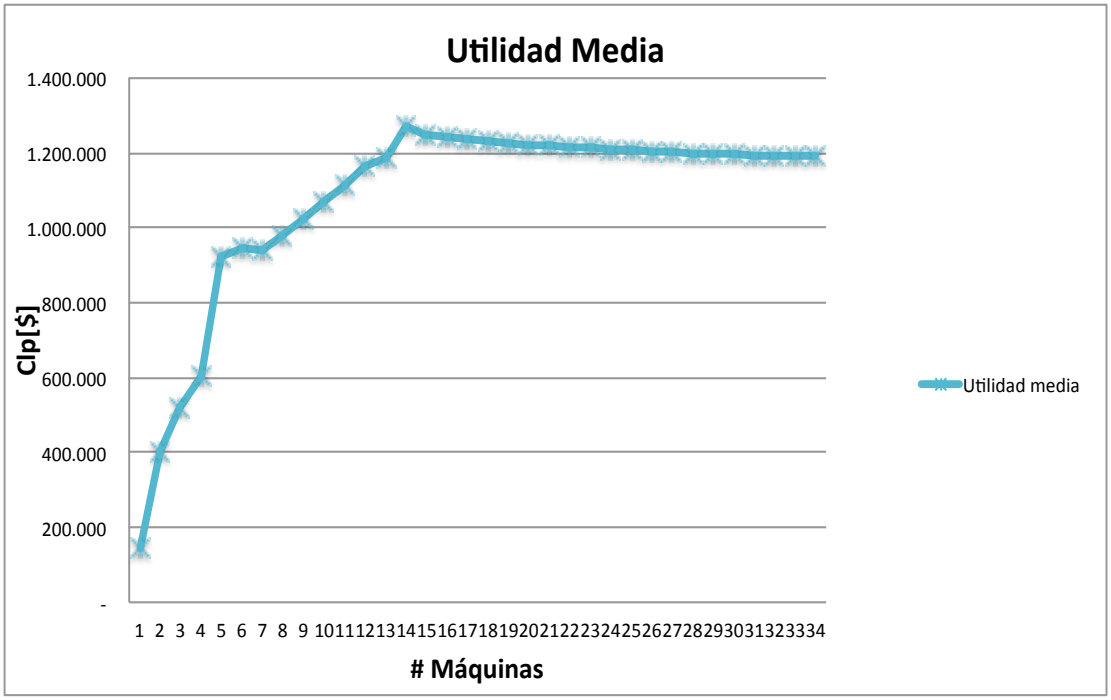


Gráfico 4: *Resultados gráficos de ROI*



El Ratio financiero ROI = Utilidad Neta / Activos muestra como a medida que se aumenta el número de máquinas este aumenta hasta que encuentra un máximo en la máquina 13, luego se mantiene estable en 0,23 aproximadamente. Esto quiere decir que a medida que aumenta el número de máquinas, la contribución a la rentabilidad en términos de rendimiento de los activos totales es cada vez menor. El efecto acumulado cada vez toma mayor peso hasta llegar a la máquina 13 en el que se encuentra un equilibrio. Esto quiere decir que la ventaja de empresas más grandes con ZV se extiende a partir de este nivel de inversión, dicho de otra forma la empresa debe aspirar a nivelarse con la competencia en términos de eficiencia de activos hasta alcanzar este punto.

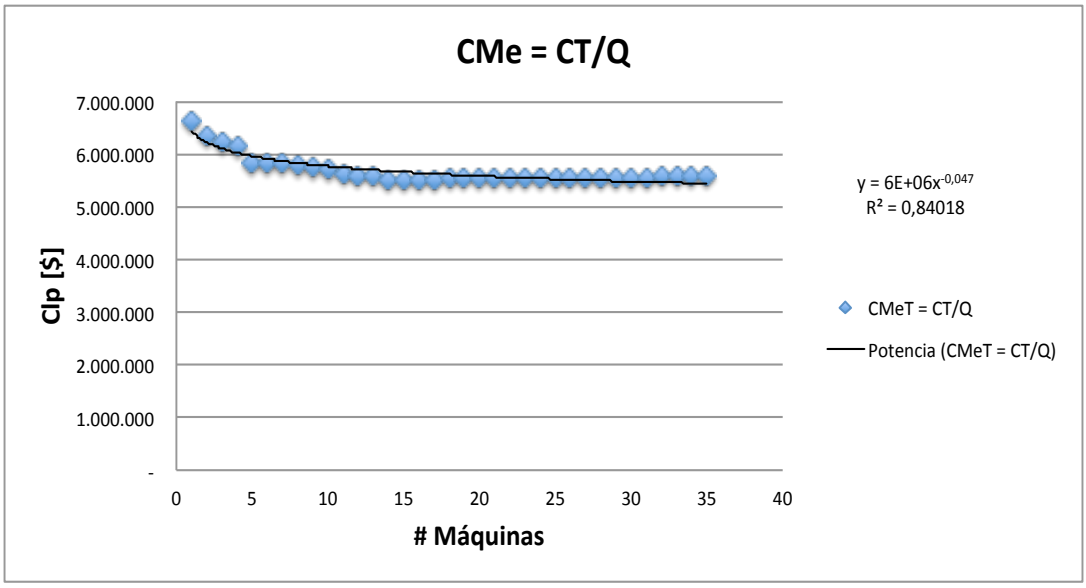
Gráfico 5: *Resultados gráficos de utilidad media neta*



Una vez alcanzado este punto de eficiencia, la utilidad media de las máquinas expresada por Utilidad Neta / #Máquinas se mantiene sin grandes cambios como aporte al conjunto acumulado de máquinas. Este punto de máxima eficiencia determinado por el ROI se hace aún más evidente en la utilidad media, luego de este hito se encuentra un equilibrio que es en el que se mueven las grandes empresas de vending si tienen sus máquinas correctamente puestas en lugares estratégicos, esta curva debiera de ser decreciente a medida que se cubra la demanda de las grandes empresas (clientes).

La causa tras este comportamiento lo explica la curva de costo medio (CMe) en el que se demuestra mediante el modelo la existencia de economías de escala. En la figura 13 se observa un comportamiento decreciente en los costos medios de la empresa por máquina. En el trayecto de la proyección de 0 a 35 máquinas no se encontró un mínimo pero se nota una disminución en la pendiente de la curva después del primer tramo.

Gráfico 6: *Costos medios decrecientes*



6. MISIÓN Y VISIÓN

La empresa actualmente no se ha planteado una misión y visión formal, sin embargo para el futuro próximo se tiene la idea de entrar al mercado de empresas grandes, preferentemente industriales y ser líderes en ese mercado en un plazo de cinco años. Destacar la importancia del cliente como individuo y respetarlo como tal ofreciendo un servicio de excelencia y mejorando continuamente para cumplir con sus exigencias de la mejor forma posible.

7. OBJETIVOS PARA LA EMPRESA ZONA VENDING

A partir de los estudios previos, se presentan los principales objetivos a apuntar.

- **Objetivos financieros:**
  - Alcanzar un ROI de 0,23 o superior, maximizando el EBIT inter anual.
  - Obtener financiamiento y respaldo bancario o de institución a fin.

- **Objetivos de actividades de marketing:**
  - Mejorar awareness de la empresa en mercado objetivo
  - Incentivar las ventas mediante un conocimiento superior de los clientes
  - Desarrollar presencia en la quinta región, aumentando su cuota de mercado.

- **Objetivos operacionales:**
  - Mejorar los procesos internos y redundar factores clave para no colapsar el sistema de reposición continua en ningún momento.

- **Objetivos comerciales:**
  - Fidelizar a clientes cautivos
  - Trabajar para aumentar la captación de clientes en lugares estratégicos.

8. ELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Para cumplir los objetivos de la empresa, la estrategia genérica es de diferenciación en el servicio ofrecido en comparación a la competencia. Debe ser diferenciación ya que dada las características del negocio una propuesta en base a precio no tiene sentido ya que la máquina de por si no significa un costo para la empresa que tome la decisión de contratar los servicios vending. Desde la perspectiva de Arnoldo Hax, para el negocio vending existen formas para lograr pasar desde el vértice de mejor producto con estratégia de diferenciación directamente al vértice de system lock-in mediante un modelo de negocios original que incluya complementos y haga a la compra mediante estas máquinas la mejor opción en un área cerrada o un radio de distancia desde el punto de trabajo, que incentive a comprar en la máquina por sobre posibles competidores como lo piensa ZV con su mercado objetivo.

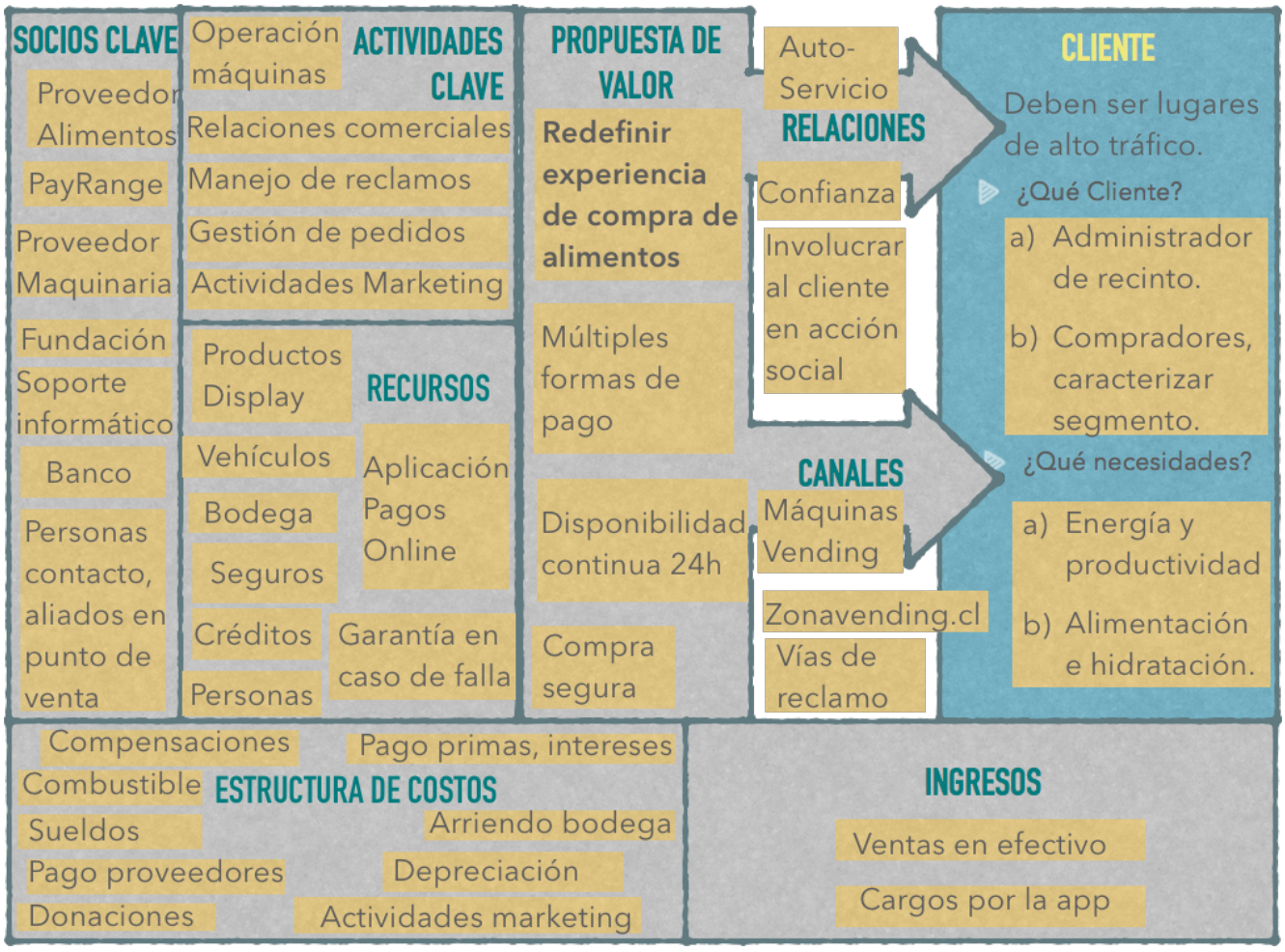
ZV debe pensar en una estrategia de crecimiento, ya que debe lograr por lo menos 13 máquinas para disfrutar de economías de escala. La ubicación de las máquinas debe ser en lugares que presenten idealmente características monopólicas para sacar el mayor provecho al mercado cautivo y lograr un inicio con bases sólidas y lo más beneficioso posible. La empresa debe partir de la base de retador a los grandes líderes de la región que son Vendomática, Embonor y Coviar ya que cada máquina instalada es mercado que estos no lograron satisfacer o que su propuesta de negocios no fue valorada por los clientes por lo que ante una propuesta mejorada la UTD decida reemplazar las máquinas por las de ZV. Se recomienda jugadas apuntadas a los puntos débiles con el mínimo de represalias por parte de los líderes ya que estos poseen un capital considerablemente mayor que ZV que acaba de entrar a la industria.

9. EL MODELO DE NEGOCIOS

9.1 Modelo "Vending Masivo"

Para llevar a cabo las estrategias de diferenciación de la competencia y lograr una ventaja competitiva se consideraron problemas actuales de la industria, se plantea el siguiente modelo de negocios:

Figura 7: *Modelo de negocios vending*



- **El Cliente**

Tal como se planteó en el estudio de mercado mencionado en el apartado "Estudios de ZV limitada", se entiende como UTD a administradores o dueños de recintos o empresas ubicadas en la V Región. La necesidad de fondo que tienen estos es alimentación e hidratación de sus trabajadores para mantener su productividad y entregarles una mejora en su bienestar. Otro tipo similar son establecimientos que su giro sea arrendar espacios para el comercio como por ejemplo un centro comercial.

Se necesita que estos cumplan con los requisitos mínimos de público objetivo, es decir que estos definidos como clientes tengan a una cantidad mínima de trabajadores o en el caso de tener que arrendar un espacio este ofrezca el flujo de gente suficiente.

Idealmente con potencial de tener un mercado monopólico en venta de snacks, café y bebidas. En la zona se detectó 51 lugares con bastante potencial para instalar soluciones vending, es a este mercado objetivo al que se plantea apuntar para lograr los objetivos de la empresa. Es decir, el cliente final es alcanzado sólo una vez que este cliente "intermediario" acepta la propuesta. Para permanecer en el tiempo, el cliente final de mayor importancia ya que es este quien usa el servicio con mayor frecuencia y si este se mantiene satisfecho con el servicio otorgado, el cliente intermediario no debería tener un incentivo para sacar las máquinas y remplazarlas por otras.

- **Propuesta de valor**

Se busca como objetivo final redefinir la experiencia de compra de snacks, bebidas y café. Para esto se plantean tres pilares básicos los cuales son

  - Seguridad en la compra: que el cliente sienta que pase lo que pase, nunca perderá el dinero que ingresa a la máquina. Existe un paradigma muy arraigado de que la máquina falla y que en respuesta

hay que golpearla, lo que acorta la vida útil de estas considerablemente pero, en parte es justificado. Como todas las máquinas, las máquinas expendedoras no son la excepción; la probabilidad de falla siempre está presente dada la naturaleza aleatoria de la falla. Para ello es necesario plantear un sistema para canalizar la frustración que podría experimentar el usuario en un momento de falla, el cliente se debe sentir respaldado y comprender que si bien, esta comprando a una máquina; sepa que existen personas tras esta.

- Presentar múltiples métodos para efectuar el pago: En el negocio vending es difícil escuchar a los clientes ya que es una forma de venta automática de autoservicio. Sin embargo se deben dar las condiciones óptimas para que se efectúe la venta y no transformar el pago en una barrera adicional a la curva de demanda misma. Con el uso de tecnologías, es posible eliminar la probabilidad de error de lectura de billetes y monedas. El billetero y el monedero para recibir pagos en efectivo son piezas clave para efectuar ventas, sin embargo según la experiencia de ZV son los elementos que están más sujetos a la falla, ya sea mal intencionada por clientes (ingreso de papeles a billetero, monedas falsas, suciedades en general) o por desgaste de sus piezas mecánicas. Ofrecer alternativas de pago fortalecería el modelo. Este es un elemento diferenciador con respecto a otras empresas vending.

- Disponibilidad continua: Una de las grandes ventajas de las máquinas vending versus sus sustitutos directos como los kioskos, casinos, vendedores informales, es que estas pueden funcionar a toda hora con el mínimo de intervención en el lugar de trabajo.

- **Canales:**

El modelo incluye tres canales de contacto con los clientes por medio de los cuales se entregará el valor:

- Las máquinas mismas es el canal principal y más importante en el que se ofrecen los productos físicamente. Las máquinas también tienen la posibilidad de comunicar mediante su pantalla LED por lo que se puede presentar información relevante, publicitaria y saludos en ocasiones especiales. La máquina de por si tiene un tamaño suficiente para poner afiches informativos, buzones y otros por lo que en el punto de venta si es posible establecer una comunicación con los clientes.

- Vías de quejas: En Chile el 84% de las personas utilizan Whatsapp, la aplicación de mensajería instantánea (sin cobro), hasta ahora ZV ha utilizado este medio para el manejo de quejas de clientes (Ver **Anexo 1**) y ha funcionado bastante bien. Sin embargo, se podría mejorar el sistema de comunicación con una aplicación móvil para guiar las quejas por fallas genéricas y así minimizar recursos. Minimizar el tiempo de respuesta a cero, disminuír el tiempo de frustración del cliente por medio de un cuestionario rápido previo registro del usuario una sola vez, además facilitaría el registro estadístico de elementos de falla y mantener un historial de reclamos por usuario. Esta podría estar instalada en un tablet en la misma máquina, facilitando aún más su uso.

- Zonavending.cl: en la actualidad para un negocio disponer de presencia web es un requisito mínimo el cual no puede dejarse a un lado.

- **Relación con el cliente:**

Como empresa vending es difícil establecer una conexión directa con el cliente, siendo la máquina la intermediaria con este. La relación a aspirar es (1) de confianza con la máquina: que el cliente sepa que su compra está garantizada, (2) de colaboración con esta ya que se encuentra en su lugar de trabajo y el beneficio es recíproco y por último (3) de solidaridad con una causa común, como podría ser la venta de ciertos productos con fines benéficos a una fundación o similar. Este último aspecto en la relación puede encontrar un lugar en los sentimientos de los clientes, reforzar la relación como también mejorar la imagen de la empresa.

- **Ingresos:**

Existen dos vías de ingresos (ventas) en el modelo, la primera es vía ventas directas en la máquina en efectivo; a través de elementos sujetos a la falla como lo son el billetero y el monedero. La otra forma es a través de uso de software y hardware de un programa externo, una forma de diferenciación única en Chile. Se detallará más adelante sobre esta forma de pago en cuanto a su funcionamiento, se cobra un 3,78% de las ventas realizadas por esta vía.

Los ingresos depende del grado de ajuste que se logre entre los productos ofrecidos en el display de la máquina y los atributos buscados por los clientes en una ubicación en particular como también del nivel de confianza que se tenga sobre el funcionamiento correcto de esta, por ejemplo si la máquina tiene una mala fama por problemas con pago, las ventas serán menores de lo que hubieran sido comparando ventas e intención de compra.

Los precios dependen directamente de la elasticidad de la demanda del lugar en donde se encuentre instalada como también de la existencia de sustitutos

cercanos como los mencionados anteriormente. Para fijar los precios de un producto nuevo, se compara con un producto de categoría similar y se toma en consideración el costo para conseguirlo (producto, tiempo invertido y de transporte a la bodega) y por último se evalúa según el margen y la rotación esperada si conviene o no tenerlo en el display. La máquina debe rentabilizarse como sistema compuesto por la sumatoria de elementos (lineas de productos), es por esto que debe pensarse de forma de minimizar el número de reposiciones dentro de una unidad de tiempo (semana, mes, año) y maximizar ventas. Para saber si un producto de la linea "i" tuvo éxito, la máquina por un lado entrega un reporte en formato transformable a excel y otra forma es a través de inventario, esta es más simple y efectiva ya que la primera implica un mayor control, por ende más tiempo y costo.

- **Recursos Clave:**

Para llevar a cabo lo descrito en las etapas previas en necesario contar con ciertos recursos para hacer que el modelo funcione. Estos recursos provienen de todas las áreas de la empresa, clave porque sin ellos el modelo no funcionaría correctamente. Estos son:

- Productos Display: Elemento físico comprado por el cliente. Escenciales para efectuar las ventas.
- Vehículos: Medio de transporte para realizar las reposiciones
- Bodega o centro de operaciones.
- Seguros: Las máquinas están expuestas a gente molesta con fallas o por actos vandálicos que pueden terminar con la pérdida total de esta.
- Garantía en caso de falla: Para aumentar la confianza de los clientes se debe enfatizar en que la compra está asegurada y que por ningún punto de vista puede perder dinero comprando en la máquina, la garantía es un recurso

ya que es una retribución en dinero o productos a través de un registro de identificación del cliente.

- Aplicación móvil: Para efectuar pagos mediante el celular existe una aplicación "PayRange" que elimina el problema (barrera de venta) de no tener efectivo para pagar, se realiza mediante un enlace bluetooth con la máquina en la que esta se conecta usando la conexión de internet del mismo celular para entregar el crédito de su compra en pantalla de la máquina. Un recurso clave para diferenciarse de la competencia de los sustitutos cercanos como kioskos y vendedores informales. Una solución que cambia la forma de juego de la máquina. Actualmente se está trabajando para traerla a Chile, si por alguna razón esta no puede conseguirse se planea buscar la forma de instalarla usando otro operador de pago.

- Personas: Son el alma de la empresa ya que estas son los que conectan todos los procesos y le dan coherencia a estos. Incluso una empresa de venta de productos por medio de máquinas expendedoras depende de las personas que hacen esto posible, la relación con el cliente en actividades de reposición ayudan a estrechar lazos de amistad con los clientes y partiendo de esa base sólida se engrasan los demás elementos como reportes de stock, formas de retroalimentación, pedidos especiales a personas clave, etc. El contacto humano es relevante incluso en locaciones abiertas al público general ya que un reporte de falla de una persona cercana a la máquina puede evitar consecuencias mayores, un aviso de stock puede aumentar la rentabilidad en ese periodo y existen muchos más ejemplos. Las personas son quienes realizan todas las actividades clave de la empresa.

- Créditos: Elemento fundamental para el crecimiento de la empresa, sin el respaldo bancario se dificultaría la permanencia en el tiempo de ZV ya que los socios no poseen actualmente más capital para aportar a la empresa.

Depende de la obtención de créditos si la empresa sigue o no, depende de estos también si va a ser posible lograr aprovechar economías de escala al aumentar el número de máquinas.

- **Actividades clave:**

Las actividades clave son las cosas más importantes que debe hacer la empresa para que el modelo de negocios funcione, para conocer las actividades clave para una empresa vending hay que preguntarse que se necesita hacer para que todos los bloques se conecten y funcionen juntos.
Para el modelo propuesto se plantean las siguientes actividades esenciales:

- Operación de las máquinas: Implica mantener la máquina operativa y con productos constantemente, esta actividad es la que requiere mayor trabajo tanto físico como técnico. Se debe mantener la máquina limpia, funcionando perfectamente, con vueltos (cambios) de monedas y con productos. Esta actividad es la que exige mayor número de horas de trabajo.

- Relaciones comerciales: La empresa se comunica con clientes nuevos y actuales constantemente, como también con los socios clave. Para poder cumplir los objetivos de ZV esta es una pieza fundamental.

- Manejo de reclamos: Como se ha explicado en la garantía, el manejo de reclamos es un punto sensible ya que el cliente exige una explicación válida y por ende una compensación por los perjuicios causados. ZV ha sabido manejar reclamos de forma personalizada hasta ahora, pero tal grado de control es insostenible en un crecimiento rápido de locaciones. Se plantea por esto idear una aplicación pensada para recibir mayor

cantidad de quejas y dedicar esta actividad clave a análisis de fallas y recurrencia por usuario.

- Gestión de pedidos: La gestión de pedidos de forma inteligente para mantener un nivel de inventario óptimo, verificando las fechas de expiración de los productos y coordinando las recepciones de estos es otra actividad fundamental para el modelo.

- Actividades de Marketing: Actividades tácticas del mix de marketing estarán siempre presentes para capturar el valor y posicionar a la empresa como tal. Estas son fruto de las estratégias de marketing y se llevan continuamente en el tiempo. Definir finalmente cual será el producto aumentado que el cliente está comprando cuando se acerca a las máquinas, cual es la sumatoria de beneficios que adquiere con su compra. Decisiones sobre que productos mantener, cuales remover, cuantas lineas de cada producto con el objeto de cumplir la estratégia planteada en un inicio. El marketing está presente a diario en las máquinas y es un ciclo que se mantendrá presente siempre.

- **Socios Clave:**

La empresa para enfocarse en su giro, necesita de empresas aliadas para realizar su gestión, estas se detallan a continuación:

- Proveedores de alimentos y bebidas: ZV como distribuidor necesita a productores y distribuidores mayoristas que alimenten sus máquinas, mantener relaciones estrechas con vendedores es un elemento clave.

- PayRange u otro: Para plantear la plataforma multipago ZV necesita empresas desarrolladoras de soluciones tecnológicas.

- Proveedor máquinas y repuestos: Las máquinas que ZV ha utilizado hasta ahora se importan desde Italia y son las de mejor relación calidad/precio, mientras se mantenga así se ha utilizado a IVI SpA como importador principal. (Ver **Anexo 3:** Factura máquina FAS 1050 Black)
- Fundación: Se ha planteado como posibilidad para estrechar relaciones con los clientes una cooperación conjunta a una fundación. Esta puede ir variando en el tiempo.

- Soporte informático: Desarrolladores de software para la gestión interna, aplicaciones y otros.

- Banco: Escencial para el futuro de la empresa, encontrar un banco que respalde a la empresa en sus proyectos como fuente de financiamiento.

- Personas cercanas a la máquina: Se añade este elemento fundamental que básicamente generar lazos con personas que estan frecuentemente cerca de la máquina, compradores habituales o personas que simplemente cooperan con su ayuda en información relativa al funcionamiento de la máquina. Se adjuntan en el **Anexo 4** reportes de clientes.

- **Estructura de costos:**

Los principales costos que la empresa debe enfrentar para financiar la generación de valor son:

- Compensaciones: Para eventuales fallas en la entrega de productos, la compensación equivalente al daño causado.

- Combustible: Asociado al costo de transporte de reposición principalmente
- Sueldos: De personas pertenecientes a la empresa y quienes realicen actividades para esta.

- Pago proveedores: Tanto de productos como de maquinarias y software.

- Donaciones: A la fundación elegida como acto de RSE, complementario al modelo.

- Actividades de marketing: La gestión realizada por marketing y su costo de promociones, lanzamiento de productos, obtención de feedbacks, etc.

- Depreciación: Es un costo invisible que sufren las máquinas por el uso y paso del tiempo.

- Arriendo bodega: Pago por m2 utilizado para almacenar productos y estacionar vehículos.

- Pago primas e intereses: A aseguradoras de las máquinas y bancos por el financiamiento de estas.

10. FEEDBACK CONTINUO

Es difícil saber si un mejor o peor resultado en ventas son efecto de las acciones provenientes del modelo, o si son cambios en el microentorno que afectaron las ventas de un periodo versus el anterior. Por ejemplo en una empresa en las que se encuentra instalada la máquina entró en un periodo de construcciones y

modernización de la planta por dos años, en los cuales se contará con el doble de público para satisfacer con la misma máquina. Lo importante es entender las causas detrás de los resultados financieros y tomar las acciones necesarias, para el caso de la planta en periodo de modernización quizas se debería instalar una máquina "slave" a la existente para aumentar la capacidad total y ahorrandose medios de pago extra considerando que el sistema de pago total tendrá una menor confiabilidad.

Sin embargo, existen datos medibles como el número de suscritos en las aplicaciones móviles propuestas, indicadores financieros como el ROI de la empresa, número de transacciones utilizando cada medio de pago, cambios en las preferencias de atributos, el valor de venta promedio (ventas/número de transacciones) y otros que ayudarían a la empresa a tomar mejores decisiones. Para la empresa el indicador más relevante es ventas y conocer las causas de las variaciones, existen infinitas posibilidades de porqué podrían existir variaciones entre periodos. ZV ha detectado una fuerte estacionalidad con los meses más calurosos, las ventas de bebidas se disparan y es necesario habilitar todos los espacios para hidratación, en cambio en invierno el chocolate se hace impresindible. En resumen, la experiencia acumulada por la operación de las máquinas permitirá prepararse mejor a los cambios de la demanda, como también sobre el comportamiento de los consumidores y por ende aumentar la rentabilidad de las máquinas.

11. CONCLUSIONES

Las recomendaciones finales para la empresa evaluada son conseguir financiamiento necesario para poder alcanzar la eficiencia en los procesos, mantener el Canvas claro y apuntar a conseguir y mantener los elementos claves detectados ya que no es suficiente con trabajar duro para obtener retornos, es necesario mantener la creatividad y considerar al cliente y sus necesidades como eje central de la empresa. La innovación debe ser un permanente desafío ya que el modelo de negocios no se puede mantener en el tiempo sin una mejora continua en todos los aspectos, mantener una actitud positiva para poder pensar en mejorar el servicio de vending ya que si bien, algo puede estar funcionando perfectamente; no durará por siempre. Mantener la originalidad siempre es una buena premisa, especialmente para un negocio que se está modernizando continuamente como la venta automática de productos. Explorar nuevos nichos, ya que la industria vending en Chile aún está en pañales por lo que es una gran oportunidad para ser original. Internamente la empresa podrá mejorar todos sus procesos en los que se encuentra débil a medida que cuente con más recursos, mantener en mente que los aspectos en los que se encuentra bien evaluado se debe continuar con ese desempeño y mejorar.

Para un emprendimiento como el de ZV se debe pensar en el largo plazo y no ahogarse por las tareas diarias, pensar con proyección a futuro y pensar si lo que se está haciendo es para conseguir las respuestas a las preguntas planteadas inicialmente ¿Quién quiero ser? ¿Dónde quiero estar?.

Considerar al conocimiento del negocio como una gran barrera de entrada a nuevos competidores, tanto en el aspecto técnico, como en el de los datos

internos de la empresa. Conocer de inmediato si un lugar es beneficioso para instalar una máquina basado en los estudios de mercado que realice la empresa es una ventaja que se consigue con la inversión tanto de tiempo, como de recursos para entender el comportamiento de los consumidores. Caracterizar a los consumidores mediante Cluster permite entender con pocos datos de entrada si un lugar tienen potencial o no.

Como comentarios finales el emprendedor vending debe cuidar a su negocio, supervisar continuamente etapas clave del proceso de entrega de valor. Tener una buena relación con personas claves en donde se está instalada la máquina, ya que estos son los ojos de su punto de venta, escucharlos, considerarlos y mantenerlos como aliados.

PARTE lll BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

1. BIBLIOGRAFÍA

- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2009) *Bussines Model Generator*. USA.

- MIT (2015) *MIT Sloan Magazine Spring 2015 Volume 56, Issue 3*. USA.

- Arnoldo C. Hax & Dean L. Wilde (2001) *The Delta Project*. USA.

- Michael Porter (1985*) Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. USA.

- Michael Porter (1979) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. USA.

- Fred, R. David (1997) *Conceptos de Administración Estratégica*. USA.

- Lambin, J. J (1995) *Márketing Estratégico.* Italia.

- Morquillas, A; Velasco, S; Vicente, A (2015) *SEMCAL, S.A.: PLAN*

ESTRATÉGICO DE MARKETING I (2015-2020). (Trabajo de fin de grado). Universidad de Burgos. Burgos, España.

- Hernández, M. (2015) *Análisis de vending machines, estudio microeconómico de un conjunto de máquinas expendedoras de botanas y bebidas, a través de la tasa de rentabilidad. Estudio de caso: Empresa soluciones a la distribución (2010- 2012)*. (Tesis para obtener grado de maestro en ciencias económicas). Instituto Politécnico Nacional. Ciudad de México, México.

2. ANEXOS

2.1 Anexos A: Manejo de Quejas vía Whatsapp.

Se han recopilado algunos mensajes de clientes que se han comunicado con ZV por casos puntuales de errores de la máquina, de las condiciones o de eventos que han sucedido que obstaculizaron la compra. ZV responde a todos los mensajes de falla, el fin de este anexo es demostrar que el canal de comunicación con los clientes es efectivo y funciona continuamente, a continuación se presentan algunos clientes satisfechos y reportes de falla agrupadas por día del suceso.

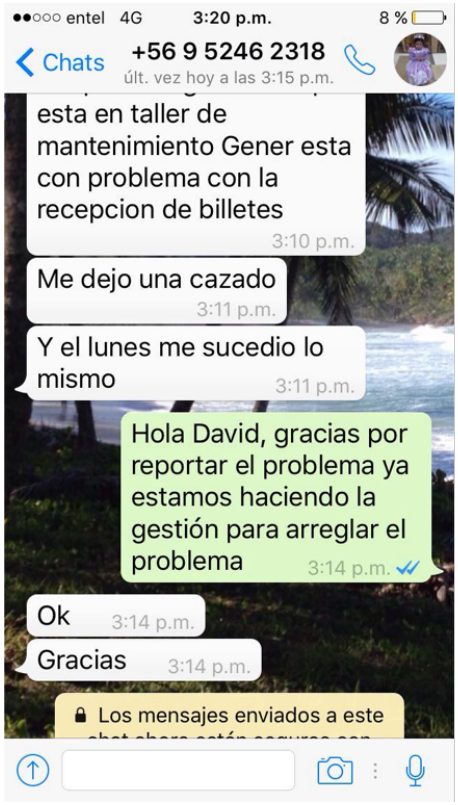
Imagen 2: *Damage Control*



Imagen 3: *Damage Control*



Imagen 4: *Soluciones y daños*



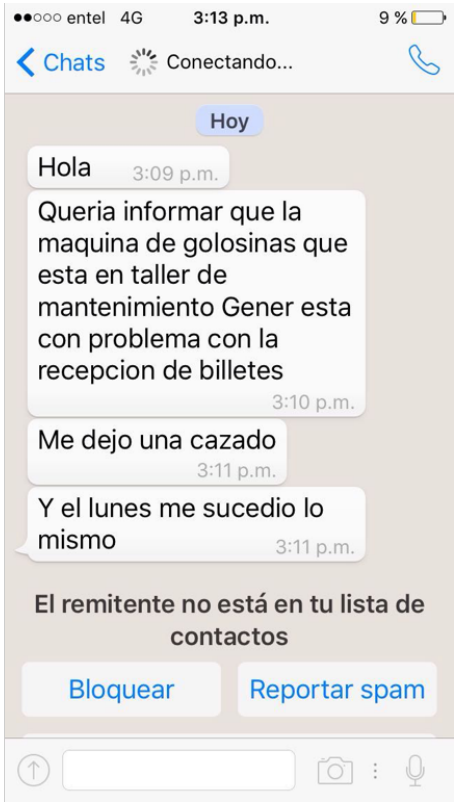


Imagen 5: *Quejas informativas*



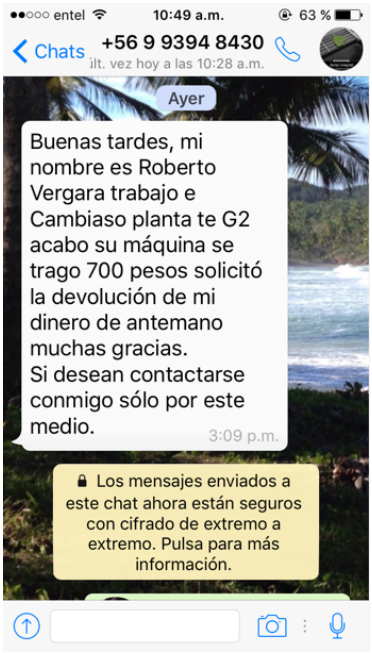
Imagen 6: *Manejo de Quejas*

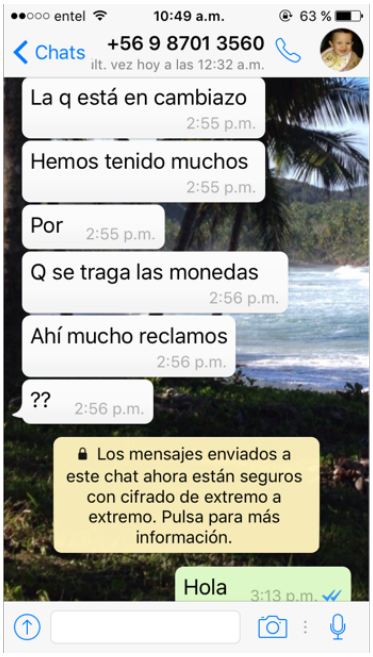


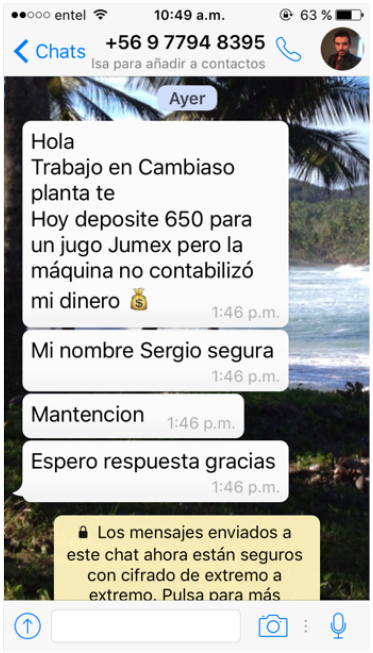
Imagen 7: *Manejo de Quejas*



Imagen 8: *Manejo de Quejas*







2.2 Anexo B: Estudio de Mercado en la Quinta Región

Este anexo esta contituído por B.1 y B.2. El Primero muestra la información del proceso de segmentación de acuerdo a ciertas características que permiten que el modelo de negocio de vending masivo funcione. La tabla incluye a todas las empresas que pertenecen a la asociación de empresas de la quinta región (ASIVA) y los filtros utilizados para determinar un aproximado de cuanto es efectivamente el mercado objetivo. La sección B.2 Son imágenes obtenidas en todo el proceso del concurso para caracterizar a la demanda mediante atributos buscados en los productos.

2.2.B.1. Cuantificación preliminar clientes potenciales.

Simbología	
Giro	Empresa giro ≠ alimentos o relacionado
Ubicación	Viña del Mar, Valparaíso, Quintero, Curauma
Flujo	Flujo mínimo de personas (>300) o (>100)
Caract	La máquina tendría características monopólicas dentro del recinto

	1: Si 0: No		Ubicación	Giro	> 300	>100	Caract	Café o Mini Snack	Expendedora
1	Abastible	Si	1	1	0	1	1	Si	X
2	Alfredo Cruz y CIA	-	1	1	0	1	1	Si	X
3	ASMAR	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
4	Adecco	-	1	1	0	1	1	Si	X
5	Altavoz	-	1	1	0	0	1	X	X
6	ASR Certificaciones	-	1	1	0	0	1	X	X
7	AES Gener	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
8	ACHS	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
9	Astur Consultores	No Info						X	X
10	Bacigalupo	-	1	1	0	0	0	X	X
11	Banco de Chile	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo

12	BDO	-	1	1	0	0	1	X	X
13	British American Toba	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
14	Baker Tilly Chile	-	1	1	0	0	1	X	X
15	Banco Santander	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
16	BEC Ingeniería	-	1	1	0	0	1	X	X
17	Bosques del Mauco	No Info						X	X
18	BBVA	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
19	Basf Chile	-	1	1	1	1	0	Si	X
20	Bettoli	-	1	1	0	0	0	X	X
21	Botto y Botto	No Info						X	X
22	Caja 18	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
23	CCU Chile	-	1	1	0	1	1	Si	X
24	Chilquinta Energía	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
25	Clínica Los Carrera	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
26	Coca-Cola Embonor	-	1	0	1	1	1	X	X
27	Confites Merello	-	1	0	0	1	1	X	X
28	Copec	-	1	0	0	1	0	X	X
29	Crisalsalud	-	1	1	0	1	1	Si	X
30	Cambiaso Hnos.	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
31	Centromed	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
32	Cingel	-	1	1	0	0	1	X	X
33	Clínica ISV	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
34	CODELCO - Ventanas	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
35	Conservera Pentzke	-	0	1	0	0	1	X	X
36	Covisa	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
37	Cooperativa Lautaro F	-	1	1	0	1	1	Si	X
38	Catamutun	-	1	1	0	0	1	X	X
39	CFT UValpo	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
40	Clínica Ciudad del Ma	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
41	Clínica Valparaíso	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
42	CONAFE	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
43	Consultora Sicut Ignis	-	1	1	0	0	1	X	X
44	Cruciani e Hijos	-	1	1	0	0	1	X	X
45	Deloitte	-	1	1	0	1	1	Si	X
46	Demaría	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
47	DUOC	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
48	Eckart Alimentos	-	0	1	0	1	1	X	X
49	Enjoy Casino & Resort	-	1	1	1	1	0	Si	X
50	Entel empresas	-	1	1	0	1	1	Si	X
51	Equifax	-	1	1	0	1	1	Si	X
52	Ecotecnos	-	1	1	0	0	1	X	X

53	ENAP Refinerías	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
54	Ernst & Young	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
55	Egesa Ingeniería	-	1	1	0	0	1	X	X
56	EPV	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
57	Esval	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
58	G&O Ingeniería	-	1	1	0	0	1	X	X
59	Gasvalpo	-	1	1	0	1	1	Si	X
60	Guard Service	-	1	1	0	0	1	X	X
61	GR Ingeniería Industri	-	1	1	0	0	1	X	X
62	GNL Quintero	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
63	Gasmar	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
64	Gasco	-	1	1	0	0	1	X	X
65	Grupo Eulen	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
66	Head	-	0	1	0	0	1	X	X
67	Hela	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
68	Hernández Motores	-	1	1	0	0	1	X	X
69	Ignisterra	-	1	1	0	1	1	Si	X
70	INACAP	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
71	Industrias RMS	-	1	1	0	0	1	X	X
72	Ingeniería Solem	-	1	1	0	1	1	Si	X
73	Intecma	No Info						X	X
74	IST	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
75	Jorge Brain y Cía.	-	1	1	0	0	1	X	X
76	Knop Laboratorios	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
77	KPMG	-	1	1	0	1	1	Si	X
78	Latam	-	1	1	0	0	1	X	X
79	Lifelon	-	1	1	0	1	1	Si	X
80	Lipigas	-	1	1	0	0	1	X	X
81	M2O	-	1	1	0	0	1	X	X
82	Manpower	-	1	1	0	1	1	Si	X
83	Mattar Ingenieros	No Info						X	X
84	Melón	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
85	Montelco	-	1	1	0	0	1	X	X
86	Mutual de Seguros de	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
87	Natural Response	-	1	1	0	0	1	X	X
88	Neuchatel	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
89	Ossandón Consultores	-	1	1	0	0	1	X	X
90	Oxiquim	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
91	Parque del Mar	-	1	1	0	0	1	X	X
92	Passalacqua & van De	-	1	1	0	0	1	X	X
93	PUCV	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
94	Puerto Ventanas	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
95	PwC Chile	-	1	1	0	0	1	X	X
96	Prodalysa	-	1	1	0	0	1	X	X
97	Química Latinoameric	No Info						X	X
98	Química Passol	-	1	1	0	1	1	Si	X
99	Química Reno	-	1	1	0	0	1	X	X
100	Ramek	-	1	1	0	1	1	Si	X
101	Rava Group	No Info						X	X
102	Rhona	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo

103	Sopraval	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
104	Sporting Club	-	1	1	0	0	1	X	X
105	Stericycle	-	1	1	0	0	1	X	X
106	Sermecoop	-	1	1	0	0	1	X	X
107	Steel Ingeniería	No Info						X	X
108	Sociber	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
109	TCVAL	No Info						X	X
110	TPS	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
111	Textiles Zahr	-	1	1	0	1	1	Si	X
112	Transbank	No Info						X	X
113	Tresmontes	No Info						X	X
114	Tricolor	No Info						X	X
115	Ultraport	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
116	UNAB	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
117	UAI	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
118	UV	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
119	UVM	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
120	UPLA	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
121	UST	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
122	UTFSM	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo
123	Valencia y Donoso Co	-	1	1	0	0	1	X	X
124	Verschae	-	1	1	0	1	1	Si	X
125	Vignola	No Info						X	X
126	VTR	-	1	1	0	0	1	X	X
127	Wesser	-	1	1	1	1	1	Si	Bingo

- **Los Resultados:**

Mercado en V Región	
Café o Mini Snack	72
Expendedora	51

Empresas miembras de ASIVA

2.2.B.2. Concurso valorización de atributos

Imagen 8: *Afiches informativos*

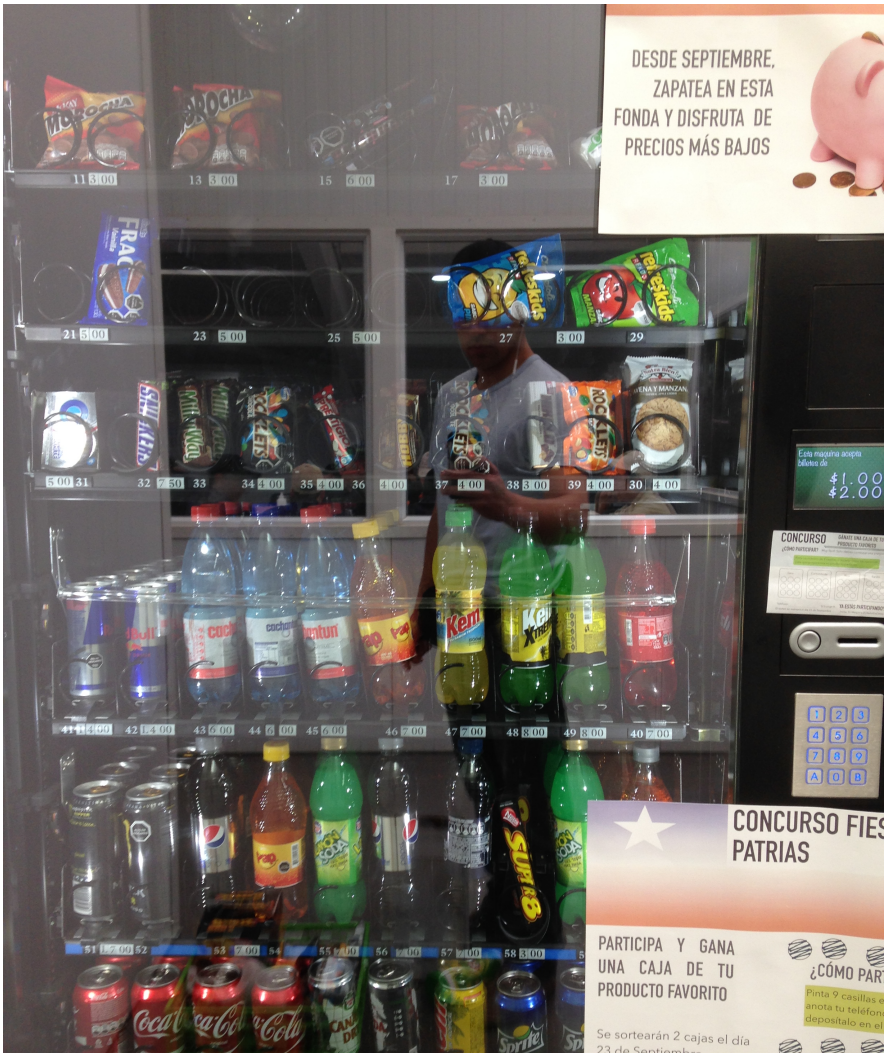


Imagen 9: *Buzón, talonario y lápiz dispuestos en la máquina.*



Imagen 10: *Participante.*



Imágenes 11, 12, 13 : *Ganadores*




CONCURSO
SAFETYSIGN
maxfacil
Pringles
Original


INSTRUCCIONES
Distribuidor en funcionamiento

2.3 Anexo C: Cotizaciones Activos Más Relevantes

Imagen 14: *Cotización Vehículo*

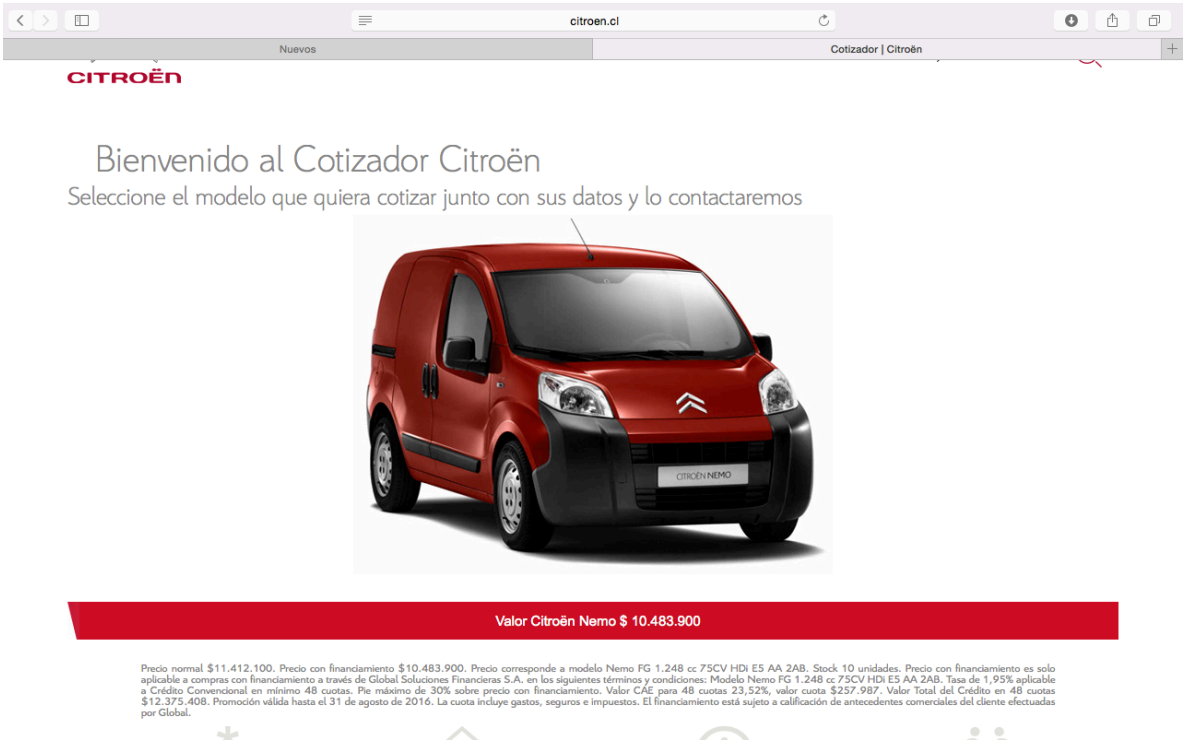


Tabla 6: *Cotización máquina FAS 1050 Black*

IVI SPA
Caletera San Martin N°8000 B9-

Venta al por Mayor de maquinar
equipos y materiales ncp.
Fono: (56-2) 23078650
RUT: 76.350.163-9

COTIZACION Nº 223

RAZON SOCIAL:	ZONA VENDING LTDA	FECHA	25/11/2015
DIRECCION	6 NORTE 369 369	RUT	76.557.868-K
COMUNA	Viña del Mar	CIUDAD	Viña del Mar
TELEFONO		CONTACTO	GUSTAVO YONG

CODIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	DSCTO %	TOTAL
FA-VS22022	FAST BLACK 1050 3º 40 981050MMAA011	1.	$ 3,350,000	0	$ 3,350,000
PEG682CL01600	MONEDERO EAGLE EXE-MDB CLP 500-100-50-100	1.	$ 430,000	0	$ 430,000
PLB.02508CL	BILLETERO .JCM-DBV 301-SU MDB-CILE	1.	$ 340,000	0	$ 340,000

Forma de Pago: DESCUENTO SEGUN PAGO A CONFIRMAR(CONTADO Y/O CREDITO)

TOTAL DESCUENTO	
NETO AFECTO	$ 4,120,000
IVA (19%)	$ 782,800
TOTAL	$ 4,902,800

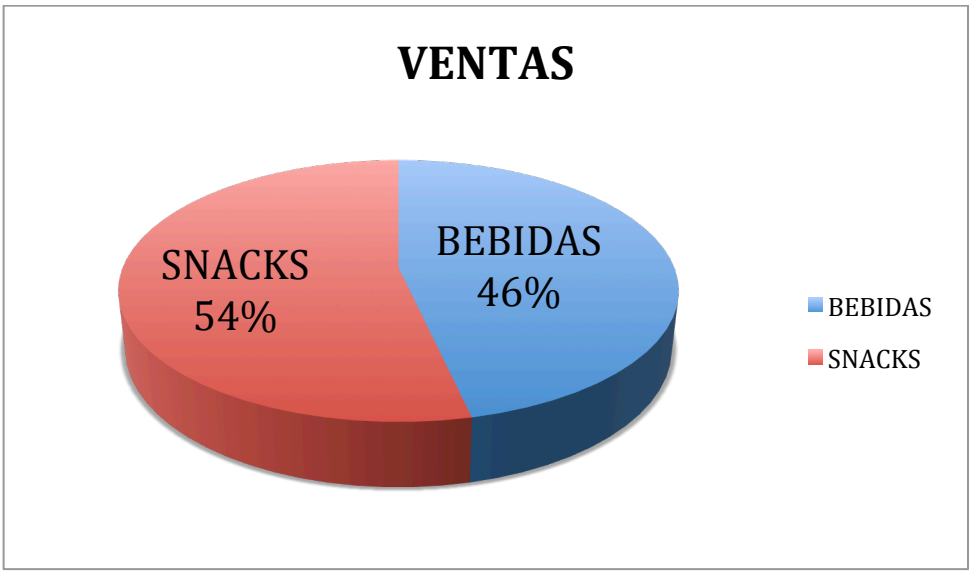
V°B°

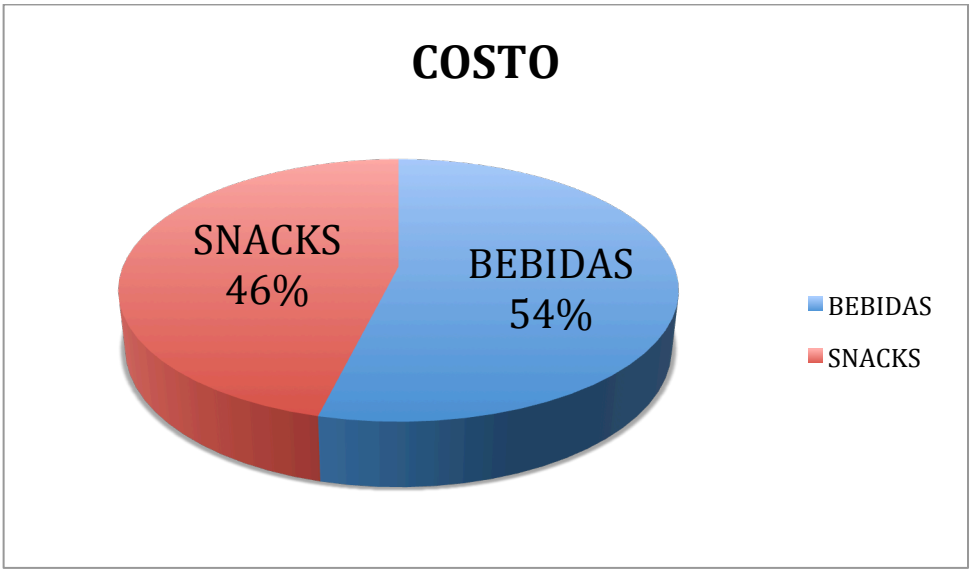
V°B°
GERENCIA

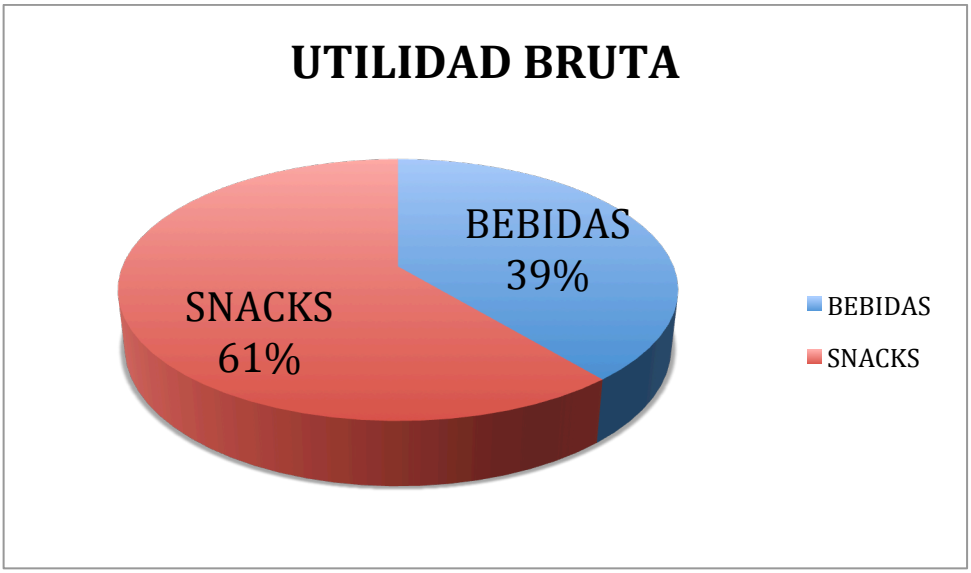
Nota : Esta Cotización tiene vigencia por 15 dias a partir de la Fecha de Emisión

2.4 Anexo D: Proporción Ventas, Compras y Utilidad Bruta de Zona Vending.

De acuerdo a los registros de la empresa, el histórico del primer semestre del año 2016 de la empresa se reparte en la siguiente proporción:




COSTO
SNACKS
46%
BEBIDAS
54%
BEBIDAS
SNACKS


UTILIDAD BRUTA
BEBIDAS
39%
SNACKS
61%
BEBIDAS
SNACKS

2.5 Anexo E: Socios Clave

Imagen 15: *De informante a aliado estratégico.*



Imagen 16: *Persona a cargo de punto de venta.*



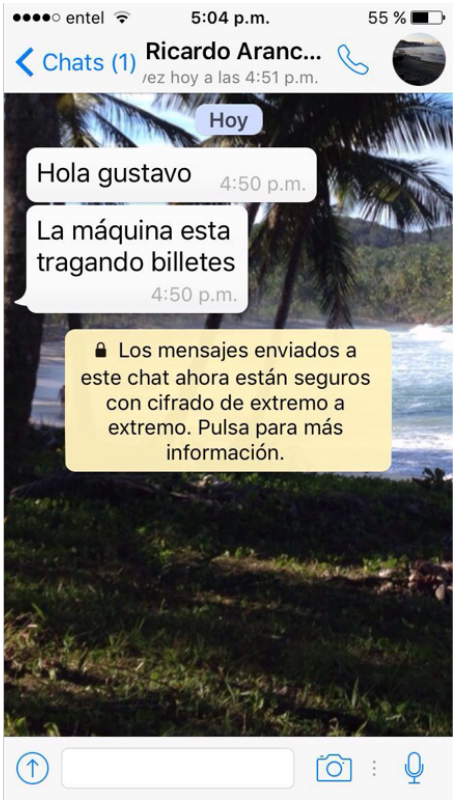


Imagen 17: *Persona a cargo de punto de venta.*



Imagen 18: *Aliado estratégico, cliente.*



Imagen 19: *Proveedor de máquinas, aliado captación de nuevos clientes.*

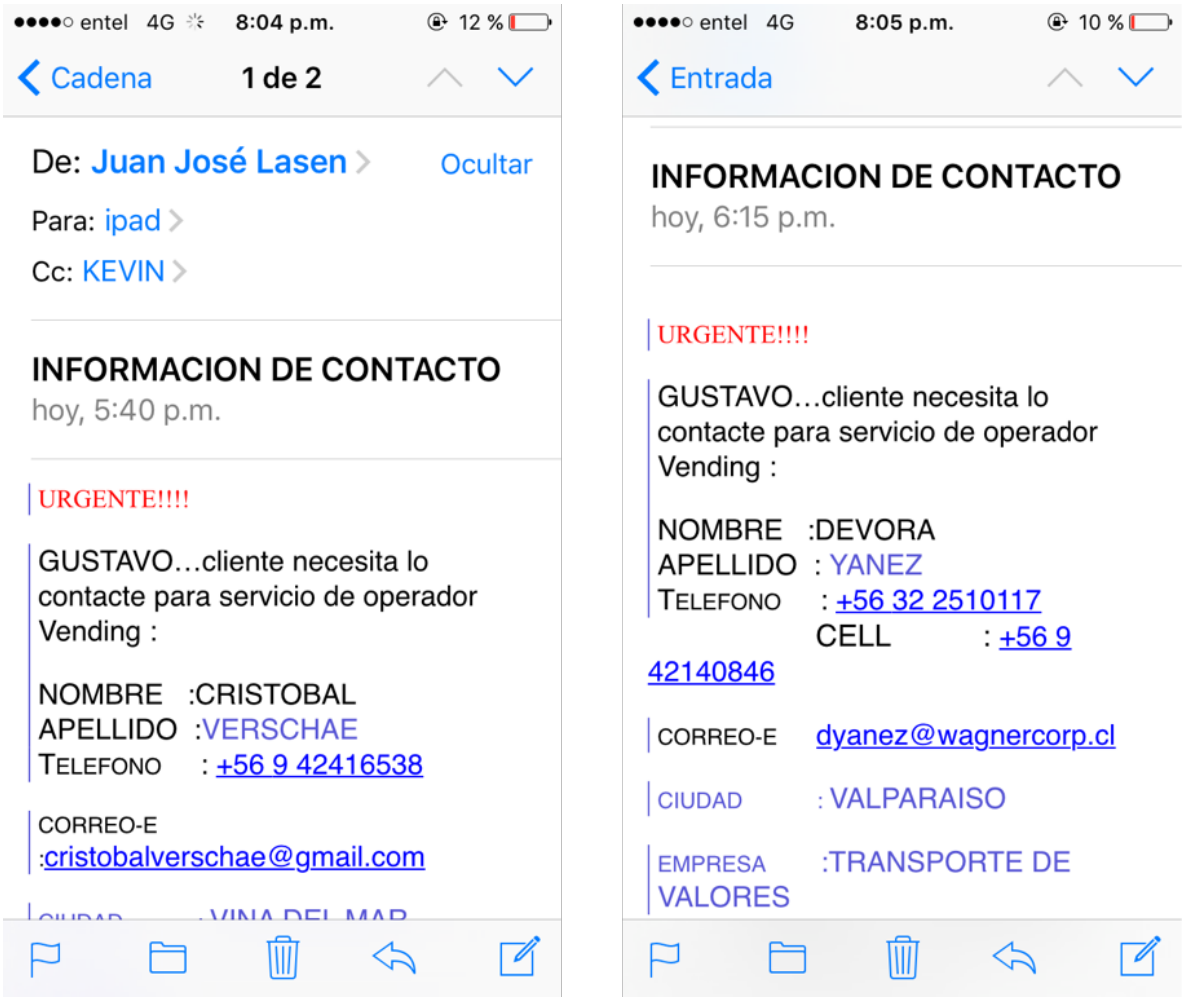


Imagen 20: *Relaciones cercanas con proveedores de productos.*



