

**Plan de Negocios Para la Comercialización de Máquinas Exendedoras (Vending) en la
Ciudad de Bucaramanga**

Raitza Figueroa Durán

**Proyecto de grado presentado para optar al título de
Magister en Gerencia de Negocios**

Director

Javier Eduardo Arias Osorio

Magister en Gerencia de Negocios

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios

Bucaramanga

2018

Tabla de Contenido

Introducción.....	16
1. Objetivos.....	19
1.1. Objetivo General.....	19
1.2. Objetivos Específicos	19
2. Justificación	20
3. Marco Teórico	21
3.1. Plan de Negocios	21
3.2. Modelo de negocios Canvas	23
4. Metodología.....	25
5. Análisis del Entorno Comercial de las Máquinas Vending y Perspectivas del Negocio	28
5.1. Las Máquinas Vending y sus Características.	29
5.2. Análisis Socioeconómico de la Ciudad de Bucaramanga.....	30
5.3. Análisis PEST para el Sector de Máquinas Dispensadoras (Vending).....	32
5.3.1. Factores políticos.....	32
5.3.2. Factores económicos.....	33
5.3.3. Factores sociales.	34
5.3.4. Factores tecnológicos.....	35
5.4. Perspectivas del Negocio de Máquinas Vending.....	36
5.5. Análisis de las Fuerzas de Porter para Empresas Competidores en Comercio Vending	41
5.5.1. Competencia Directa	41
5.5.2. Competencia potencial.	42
5.5.3. Productos sustitutos.....	42
5.5.4. Poder de negociación de los proveedores.....	43

5.5.5.	Poder de negociación de los clientes.	44
5.6.	Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)	44
6.	Estudio de Mercado	46
6.1.	Objetivos del Estudio de Mercados	46
6.2.	La Investigación de Mercados	46
6.2.1.	El proveedor de “Santandereana del Vending” ..	47
6.2.2.	Análisis del sector.....	49
7.	Direccionamiento Estratégico y Modelo de Negocios para Santandereana del Vending S.A	58
7.1.	Misión.....	58
7.2.	Visión.....	59
7.3.	Factores Claves de éxito	59
7.3.1.	Empresa de la región.	59
7.3.2.	Servicio postventa.....	59
7.3.3.	Talento humano	59
7.3.4.	Calidad y adaptabilidad de los equipos.	60
7.4.	Objetivos.....	60
7.4.1.	Objetivos estratégicos	60
7.5.	Valores	62
7.6.	Modelo de Negocio.....	63
7.6.1.	Segmento de clientes.	63
7.6.2.	Propuesta de valor.....	64
7.6.3.	Canales.....	64
7.6.4.	Relación con el cliente.....	64
7.6.5.	Fuentes de ingreso..	65

7.6.6.	Recursos claves.....	65
7.6.7.	Actividades claves.	65
7.6.8.	Asociaciones claves.....	66
7.6.9.	Estructura de costos.....	66
8.	Plan de Marketing y Estrategias de Comercialización	68
8.1.	Objetivos de las Estrategias de Marketing.....	68
8.1.1.	Precio	68
8.2.	Mezcla de Marketing	69
8.2.1.	Producto.....	69
8.2.2.	Plaza.	70
8.2.3.	Promoción.....	71
8.3.	Actividades de Marketing, Capacitación y Operación Comercial.....	74
8.3.1.	Actividad 1.....	74
8.3.2.	Actividad 2.....	75
8.3.3.	Actividad 3.....	75
8.3.4.	Actividad 4.....	76
8.3.5.	Actividad 5.....	76
8.4.	Evaluación y control del plan de marketing	77
8.4.1.	Objetivos.....	77
8.4.2.	Proceso de evaluación.	77
8.4.3.	Proceso de control.....	77
8.4.4.	Indicadores.....	78
9.	Requerimientos y procesos técnicos para la Comercialización de Máquinas Vending..	78
9.1.	Proceso de Ventas.....	79
9.2.	Proceso de Operaciones	82

9.3.	Proceso de Contabilidad	83
9.4.	Instalaciones y puntos de venta.	84
9.5.	Aspectos legales.....	85
9.5.1.	Constitución como Sociedad por Acciones Simplificada.....	85
9.5.2.	Otras Normativas	87
10.	Estructura Administrativa de Santandereana del Vending S.A	88
10.1.	Estructura Organizacional.	88
10.2.	Funciones de los cargos	89
10.3.	Estructura Salarial.....	95
11.	Plan Financiero para Santandereana del Vending	96
11.1.	Ingresos.....	96
11.1.1.	Ventas de máquinas..	97
11.1.2.	Proyecciones de venta de máquinas grandes.	97
11.1.3.	Proyección de ventas de máquinas pequeñas.	98
11.1.4.	Servicios de mantenimiento y reparación de máquinas.....	99
11.2.	Inversiones	100
11.2.1.	Inversiones fijas.	100
11.2.2.	Inversiones diferidas.....	101
11.3.	Costos de operación	102
11.4.	Gastos administrativos.....	103
11.5.	Inventarios	103
11.6.	Capital de trabajo	104
11.7.	Financiación.....	105
11.8.	Estado de Resultados y flujo de caja	106
12.	Evaluación financiera	109

13.	Análisis de Perfil de Capacidad Interna (PCI).....	110
14.	Conclusiones.....	114
15.	Recomendaciones	116
	Referencias Bibliográficas	117

Lista de Tablas

Tabla 1. Perfil POAM.....	44
Tabla 2. Características de la investigación.....	47
Tabla 3. Ficha técnica de la encuesta.....	51
Tabla 4. Actividad de marketing número 1	74
Tabla 5. Actividad de marketing número2	75
Tabla 6. Actividad de marketing número3	75
Tabla 7. Actividad de marketing número4	76
Tabla 8. Actividad de marketing número 5	76
Tabla 9. Indicadores de cumplimiento de objetivos de marketing	78
Tabla 10. División de la operación en procesos principales y subprocesos	79
Tabla 11. Instrumento para localizar establecimiento con base al método de factores ponderados	85
Tabla 12. Proyección de puestos de trabajo por cargo durante los primeros cinco años de operación	89
Tabla 13. Objetivo y funciones del Gerente general.....	89
Tabla 14. Objetivo y funciones del Coordinador de ventas.....	90
Tabla 15. Objetivo y funciones del contador	91
Tabla 16. Objetivo y funciones del coordinador de operaciones.....	91
Tabla 17. Objetivo y funciones de servicios generales.....	92
Tabla 18. Objetivo y funciones del asesor comercial	92
Tabla 19. Objetivo y funciones de call center de ventas.....	93

PLAN DE NEGOCIOS MÁQUINAS VENDING	10
Tabla 20. Objetivo y funciones del técnico de mantenimiento.....	94
Tabla 21. Objetivo y funciones de call center de mantenimiento.....	94
Tabla 22. Objetivo y funciones de servicios generales.....	95
Tabla 23. Estructura salarial propuesta.....	96
Tabla 24. Proyecciones de PIB e inflación.....	97
Tabla 25. Proyección de unidades vendidas para los siguientes 5 años.....	98
Tabla 26. Valor de ventas anuales de máquinas grandes.....	98
Tabla 27. Proyecciones de venta de máquinas pequeñas.....	99
Tabla 28. Proyecciones de servicio de mantenimiento.....	100
Tabla 29. Ingresos totales.....	100
Tabla 30. Inversiones fijas requeridas para la operación de la empresa.....	101
Tabla 31. Inversiones diferidas.....	102
Tabla 32. Costo de transporte por máquinas.....	102
Tabla 33. Costos anuales de operación.....	102
Tabla 34. Gastos administrativos anuales.....	103
Tabla 35. Proyección de máquinas en inventario.....	103
Tabla 36. Proyección del valor de máquinas en inventario.....	104
Tabla 37. Capital de trabajo.....	104
Tabla 38. Estructura de capital.....	105
Tabla 39. Parámetros del préstamo bancario.....	105
Tabla 40. Estado de Resultados.....	107
Tabla 41. Flujos de caja.....	108
Tabla 42. Indicadores de rentabilidad.....	109

Tabla 43. Escenarios con diferentes niveles de inventario	110
Tabla 44. Perfil de capacidad directiva.....	111
Tabla 45. Perfil de capacidad tecnológica	112
Tabla 46. Perfil de capacidad de talento humano	112
Tabla 47. Perfil de Capacidad competitiva de producto o servicio	113
Tabla 48. Perfil de capacidad financiera.....	113

Lista de Figuras

Figura 1. Líneas de modelo de negocio del vending	27
Figura 2. Panorama mundial de máquinas dispensadoras.	37
Figura 3. Ejemplo de máquina expendedora de pizza	43
Figura 4. Brochure de INSSA S.A.S.....	48
Figura 5. ¿Considera usted que utilizar máquinas dispensadoras es una buena opción para incrementar las ventas en su negocio?	52
Figura 6. ¿Cuál sería la razón principal para utilizar máquinas dispensadoras en su negocio? ...	53
Figura 7. Lugar de la ubicación de su proveedor habitual de máquinas dispensadoras	53
Figura 8. Principal razón para elegir proveedor actual	54
Figura 9 .Frecuencia compra máquinas dispensadoras.....	55
Figura 10. Grado de satisfacción tiene usted con su proveedor de máquinas dispensadoras	56
Figura 11. Presupuesto destinado para la compra de máquinas dispensadoras	57
Figura 12. ¿Le gustaría contar con un nuevo proveedor de máquinas dispensadoras?	57
Figura 13. <i>Modelo de negocio canvas</i>	67
Figura 14. Marketing Mix para Santandereana del Vending.....	73
Figura 15. Diagrama de flujo del proceso de ventas.....	81
Figura 16. Diagrama de flujo del proceso de operaciones.....	83
Figura 17. Consulta del nombre propuesto en el RUES.....	87
Figura 18. Estructura organizacional propuesta para “Santandereana del Vending S.A.S”	88

Lista de Apéndices

Los siguientes apéndices, se presentan en el CD adjunto:

Apéndice A. Plan financiero.

Apéndice B. Amortización de la deuda.

Apéndice C. Modelo de Constitución S.A.S

RESUMEN

TÍTULO: “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE MÁQUINAS EXPENDEDORAS VENDING EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA”¹

AUTORA:

FIGUEROA DURÁN, RAITZA²

PALABRAS CLAVES:

MÁQUINAS EXPENDEDORAS, VENDING, BUCARAMANGA.

DESCRIPCIÓN:

Este proyecto de grado propone un plan de negocios para la comercialización de máquinas vending o expendedoras en Bucaramanga, Santander, donde existe un mercado potencial, teniendo en cuenta el posicionamiento creciente que ha tenido este tipo de venta en el comercio minorista y las limitaciones en número de máquinas y calidad que tiene la ciudad.

Para el desarrollo del plan de negocios, se hace un análisis del entorno comercial y de las perspectivas de negocio, posteriormente se lleva a cabo un estudio de mercados y se plantea un direccionamiento estratégico con los cuales se define un plan de marketing. Por último, se presentan los requerimientos técnicos, la estructura administrativa de la empresa y un plan financiero.

El estudio de mercados permitió identificar la necesidad de los propietarios actuales de máquinas vending de contar con un proveedor local que brinde mejor soporte y servicio. Por otra parte, con el análisis de las fuerzas de Porter se encontró que en el mercado local hay poca competencia directa; así mismo a través del esquema financiero planteado se obtuvo una TIR del 56,15% y un periodo de retorno de tan sólo 3,5 años, lo que convierte al modelo de negocio en una alternativa rentable, que garantiza un desempeño financiero positivo en el mediano y largo plazo. Por último, a través de los distintos análisis se logró inferir que las decisiones tomadas a nivel gerencial como el nivel de inventarios de máquinas puede afectar el tiempo de respuesta a los clientes, el costo de mantenimiento y la gestión de productos en bodega.

¹ Proyecto de Grado

² Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios. Director: Magister en Gerencia de Negocios Javier Eduardo Arias Osorio

ABSTRACT

TITLE: “BUSINESS PLAN FOR MARKETING VENDING MACHINES IN THE CITY OF BUCARAMANGA”³

AUTHOR:

FIGUEROA DURÁN, RAITZA ⁴

KEYWORDS:

VENDING MACHINES, BUCARAMANGA, BUSINESS PLAN, MARKETING.

DESCRIPTION:

This degree project proposes a business plan for the marketing of vending machines in Bucaramanga, Santander, where there is a potential market; considering the growing position that this type of sale has had in retail and the limitations in number of machines and quality that the city has.

For the development of the business plan, an analysis of the business environment and business prospects is made, then a market study is carried out and a strategic direction is proposed with which a marketing plan is defined. Finally, the technical requirements, the administrative structure of the company and a financial plan are presented.

The market study allowed to identify the need of the current owners of vending machines to have a local provider that provides better support and service. On the other hand, with the analysis of Porter's forces, it was found that there is little direct competition in the local market; Likewise, through the proposed financial scheme, an IRR of 56.15% was obtained and a return period of only 3.5 years, which makes the business model a profitable alternative, which guarantees a positive financial performance in the medium and long term. Finally, through the different analyzes it was possible to infer that the decisions taken at managerial level such as the level of machinery inventories can affect the response time to customers, the cost of maintenance and the management of products in the warehouse.

³ Graduation Project.

⁴ Faculty of physicomechanical Engineering, School of Industrial and Business studies, Master of business administration. Directed by Master of business administration Javier Eduardo Arias Osorio.

Introducción

El contexto globalizado de la economía y la apertura económica han permitido eliminar distintas barreras para el comercio internacional generando nuevas dinámicas de competencia, ante las cuales, las empresas han reaccionado con la implementación de distintas estrategias con el objetivo de permanecer en el mercado, conquistar nuevos nichos de mercado y lograr la preferencia de los clientes para así incrementar sus niveles de ventas, rentabilidad y productividad.

Generalmente lograr mayores niveles de ventas y por ende productividad, requiere la contratación de más empleados y el establecimiento de mejores salarios; sin embargo, estos egresos afectan el margen de rentabilidad de los negocios al incrementar los gastos operativos; ante lo anterior, se precisa aumentar el margen de ganancias, o trabajar con los mismos márgenes, pero aumentando los volúmenes de ventas.

Como una alternativa para incrementar las ventas y no tener mayor número de personas a cargo, han surgido las ventas automáticas a través de máquinas vending, las cuales pueden suministrar bebidas, comestibles, artículos de aseo, comidas calientes y recargas telefónicas, entre otros. La acción de suministrar estos productos mediante estas máquinas automáticas, se le conoce comúnmente como vending (Lewison, 1992).

Las máquinas expendedoras entonces, se pueden considerar como una alternativa económica y rentable si se ponen a consideración las siguientes ventajas: desde el punto de vista del consumidor final, se puede acceder a un producto en el momento que se requiera lo que le genera un ahorro en el tiempo de atención; desde la perspectiva de la empresa dueña de la máquina, ésta le permite evitar la contratación de más personal y largas horas de trabajo (se requiere poco tiempo para la

limpieza, recarga y recaudación) y por último, desde la perspectiva empresarial, el vending permite ofrecer un producto las 24 horas del día, diversificar el tipo de venta y hacer publicidad al producto en contextos concurridos como forma de posicionarla en la mente y preferencia de los consumidores.

Con relación al posicionamiento e incremento del comercio a través del vending, las investigaciones se han centrado en el comportamiento del consumidor y en los factores que deciden su compra, por esto se ofrecen a los clientes a la hora de diseñar, implementar y elegir estos productos, atributos diferenciadores como la comodidad, la eficacia, la simplificación del proceso y una buena imagen del punto de venta (Murillo, 2017)

Ahora bien, acercando la temática al entorno local, en Bucaramanga el comercio Vending es limitado: además de que las máquinas que existen en la ciudad son muy pocas, los productos comercializados se limitan a bebidas y comestibles, No obstante, esto no significa que no exista un mercado potencial, pero sí, que existe un importante mercado por entender y atender.

De esta forma, dada la perspectiva promisoría que tiene el vending en Bucaramanga, se propone un plan de negocio para la comercialización de máquinas vending en la ciudad, excluyendo otros servicios como provisión de comestibles, arriendo de máquinas y prestación del servicio de mantenimiento. En el plan de negocios propuesto se busca responder la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las condiciones de mercadeo, administrativa y financiera a considerar en un plan de negocios para una empresa comercializadora de máquinas expendedoras (vending)?

El presente documento se estructura en 10 capítulos: en el capítulo cuatro se presenta el análisis del entorno comercial de las máquinas vending y perspectivas del negocio, en el capítulo cinco se presenta el estudio de mercados; el direccionamiento estratégico se desarrolla en el capítulo seis;

el capítulo siete se centra en la definición de un plan de marketing y el capítulo ocho en los requerimientos técnicos; la estructura administrativa de la empresa se presenta en el capítulo nueve y por último en el capítulo 10, se analizan los aspectos financieros.

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Realizar un plan de negocio para la comercialización de máquinas expendedoras (vending) en la ciudad de Bucaramanga que permita la creación de un nicho de mercado, productividad y rentabilidad.

1.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis sobre el entorno comercial de las máquinas vending y las perspectivas del negocio.
- Realizar un estudio de mercado respecto del comportamiento de las variables mercadotécnicas en el comercio vending.
- Establecer un direccionamiento estratégico y modelo de negocio para la empresa comercializadora de máquinas expendedoras (vending).
- Definir un plan de marketing basado en estrategias de comercialización para la consolidación de un nicho de mercado.
- Determinar los requerimientos y los procesos técnicos para la operación y mantenimiento de las máquinas expendedoras vending.
- Establecer la estructura administrativa que debe tener una empresa comercializadora de máquinas expendedoras vending.
- Establecer un plan financiero que defina las inversiones, capital de trabajo, costos fijos, variables y factibilidad.

2. Justificación

El presente plan de negocios responde a una oportunidad que existe en el mercado bumangués, para empresarios y microempresarios que deseen innovar en sus canales de ventas, con el fin de aumentar su presencia en el mercado mediante la ubicación estratégica de sus puntos de venta, la disponibilidad de sus productos las 24 horas y la disminución de sus costos de operación.

Esta oportunidad se ve consolidada gracias al Vending, una actividad comercial que consiste en el uso de máquinas dispensadoras automatizadas para la venta de productos, la cual nació para satisfacer la necesidad de las personas de adquirir todo tipo de artículos en las mejores condiciones de higiene y calidad, en cualquier horario y lo más pronto posible. Basta que una persona introduzca monedas, billetes, fichas o tarjetas y oprima un botón o gire una perilla para que obtenga la mercancía deseada.

El vending se ha convertido en una de las actividades más lucrativas y de mayor crecimiento en todo el mundo durante los últimos años. Se ha popularizado a nivel global como una estrategia de venta directa, ofreciendo diversas ventajas sobre los canales tradicionales como la disminución de los tiempos de respuesta a los clientes, disminución de los costos de mano de obra para los dueños de establecimientos comerciales, la confiabilidad de los sistemas de pago entre otros.

Sin embargo, la comercialización a través de estos dispositivos está rezagada en Colombia puesto que actualmente no se cubre ni el 30% de las necesidades locales. Dado que es un mercado en crecimiento que aún no ha sido totalmente explotado y la poca participación que tienen los actuales comercializadores de las máquinas en la ciudad de Bucaramanga, se logra identificar en este escenario una oportunidad de negocio en la cual se busca desarrollar este mercado

principalmente con los propietarios de establecimientos comerciales interesados en los beneficios que estas tecnologías pueden ofrecerles.

3. Marco Teórico

3.1. Plan de Negocios

Según Fleitman (2000), el plan de negocios es un instrumento básico para la administración de las empresas, en especial para aquellas áreas que se encargan de asignar recursos para inversión. La adecuada preparación y evaluación de un plan de negocios genera información confiable que permite la toma de decisiones que implican el desarrollo o no de un determinado proyecto, la asignación de recursos a ciertas áreas o planes de desarrollo.

La formulación de un plan de negocios puede surgir en diferentes situaciones como las siguientes (Fleitman, 2000):

- *Crecimiento de la demanda en el mercado interno:* cuando se presenta un aumento de la población, se incrementa la demanda de determinados bienes o productos en el mercado en general.
- *Nuevos productos:* este fenómeno se refiere al cambio en los gustos, preferencias o necesidades de los consumidores o cuando hay una variación en los ingresos de las personas o en el costo de los productos.
- *Innovaciones tecnológicas en los procesos de productos:* surgen de la necesidad de reemplazar la maquinaria, equipos o materias primas, buscando aumentar la calidad y la competitividad en el mercado.

- *Sustitución de importaciones*: cuando en un país la producción depende de las importaciones y se presenta inestabilidad en su moneda, surge la necesidad de desarrollar proyectos que busquen la producción de bienes que sustituyan esas importaciones.

La evaluación de un plan de negocios se basa en estimaciones de lo que se espera que en el futuro sean los beneficios y costos de un proyecto. Los planes se ven afectados en el tiempo por una serie de variables que son estimables más no controlables por quien los planifica o evalúa, por ejemplo, los precios, la disponibilidad de insumos, la evolución de la demanda, cambios en las políticas económicas, etc (González, 2006). Tener un alto conocimiento de las diferentes variables que forman parte del plan de negocio, le permiten al administrador o inversionista tomar las mejores decisiones posibles, ya que éstas estarán basadas en antecedentes concretos y justificados que disminuyen el riesgo del plan o proyecto (Alcaraz , 2004).

Según Varela (2014) un plan de negocios debe incluir los siguientes elementos:

- *Misión y Visión*. Es la descripción concisa de la estrategia que se pretende seguir y la filosofía de negocio para hacer realidad la visión del empresario. El plan de negocio se incorpora dentro de la visión de la organización, entendida como esa capacidad de imaginar nuevas y mejores condiciones, así como los medios para alcanzarlos.
- *Panorama general de la compañía y del sector*. Se considera el cuerpo principal del plan de negocios; en éste se describe la empresa, los antecedentes, el tipo de negocios propuesto, los objetivos de la empresa, entre otros. Además, puede incluir una descripción general del sector en donde se ubica el negocio, sus problemáticas y perspectivas.
- *Plan de producto o servicio*. Se especifica el producto o servicio a comercializar, sus características, atributos, factores diferenciadores, productos sustitutos y complementarios. Se

hace énfasis en las características especiales que ayuden a tener ventaja competitiva frente a los rivales.

- *Plan de mercado.* Es la sección del plan de negocio que describe los beneficios del producto o servicio para el usuario y el tipo de mercado que existe. Aquí se caracteriza al cliente perteneciente al mercado meta, se realiza un análisis completo de beneficios que el nuevo producto generaría, el perfil del consumidor, la segmentación del mercado y todo lo concerniente a la oferta y demanda.
- *Plan operativo.* Propone un plan operacional centrado en la forma cómo se producirá un producto y se entrega un servicio, en este se presenta la descripción de las instalaciones, personal, materia prima, requerimientos y procesos. Para la ubicación se consideran aspectos como facilidad de acceso al cliente, condiciones ambientales para el negocio, disponibilidad de recursos y costos.
- *Plan administrativo.* Se describe la estructura organizacional de la empresa, los cargos, sus funciones y jerarquía de autoridad y supervisión, la constitución de la empresa y la forma en que se evaluará el desempeño del personal.
- *Plan financiero.* En éste se evalúa el negocio como una oportunidad de inversión, por lo cual se precisa el nivel de rentabilidad, inversiones requeridas, entre otros. Como resultado se espera la proyección de utilidades, los requerimientos financieros y fuentes de financiamiento.

3.2. Modelo de negocios Canvas

El modelo canvas fue desarrollado por el consultor suizo Alexander Osterwalder (2005), y a través de éste se describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. Osterwalder entiende que el proceso de diseño del modelo de negocios es parte de

la estrategia de negocio, por lo que destaca la vital importancia de estructurar este tipo de metodologías para conocer en profundidad cómo opera una empresa, sus fortalezas y debilidades.

Su modelo consiste en dividir el proyecto en nueve módulos básicos que explican el proceso de cómo una empresa genera ingresos. Los nueve módulos se describen a continuación:

- i. **Segmento de clientes.** El objetivo es agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, ubicarlos y tener alguna información estadística sobre ellos.
- ii. **Propuesta de valor.** El objetivo es definir el valor creado para cada segmento de cliente, describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Se define el producto o servicio más importante y el nivel de servicio.
- iii. **Canales.** Se define el canal de distribución adecuado, se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y postventa, se establece el éxito del canal y la eficiencia de su costo.
- iv. **Relación con el cliente.** Se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utilizan para mantenerse en contacto con los clientes.
- v. **Fuentes de ingresos.** Se identifican aquí la aportación monetaria que hace cada grupo o segmento y la procedencia de las entradas (ventas, comisiones, licencias).
- vi. **Recursos clave.** Se identifican los recursos claves que hace que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor. Es importante saber cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.

- vii. **Las actividades claves.** Son aquellas que generan valor agregado para la empresa y crean diferenciación respecto de otros competidores. En esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo de negocios funcione. De acuerdo con la propuesta de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se establecen las actividades claves.
- viii. **Asociaciones claves.** Hacen referencia a alianzas, integraciones o convenios que se realizan con los actores de la cadena. Se analiza qué tan importantes son, si son reemplazables o no y si se pueden convertir luego en competidores.
- ix. **Estructura de costos.** Se especifican los costos directos e indirectos, empezando con el más alto (Marketing, R & D, CRM, producción) y se relacionan los costos con cada uno de los elementos del modelo canvas.

4. Metodología

El plan de negocio presentado en este documento tiene un enfoque de investigación exploratoria, abarcando la comercialización de máquinas expendedoras (solo la venta) desde las perspectivas de mercado, administración y finanzas.

Según Hernández (2005) los estudios exploratorios son pertinentes cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco conocido o que no ha sido abordado antes. El valor académico de este tipo de estudios es que genera información respecto a un tema o contexto particular, permite identificar nuevos problemas, identificar conceptos y variables determinantes e influyentes de un hecho o fenómeno.

Este tipo de estudio es pertinente en el presente proyecto teniendo en cuenta que se encuentra poca información sobre el mercado de las máquinas vending en la ciudad de Bucaramanga, al igual que de las empresas vinculadas al tipo de negocio y los resultados obtenidos, por lo cual se considera un campo que amerita más investigación y divulgación.

El enfoque de la investigación es mixto, es decir se combina la información de tipo cuantitativo con el análisis cualitativo analizando variables de mercadeo, administrativas y financieras. Según Hernández (2005) el enfoque cuantitativo se utiliza para la recolección y análisis de los datos, contestar preguntas de investigación y probar hipótesis mediante la medición numérica. Por otra parte, el enfoque cualitativo recopila información basada en las observaciones y las descripciones; además, por su flexibilidad se sitúa entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Desde el enfoque cuantitativo, para la recolección de información se utiliza una encuesta aplicada al mercado objetivo.

El presente modelo de negocios está enmarcado en la línea de comercialización y servicio postventa de las máquinas vending. Las líneas de modelo de negocio del vending se muestran en la figura 1:

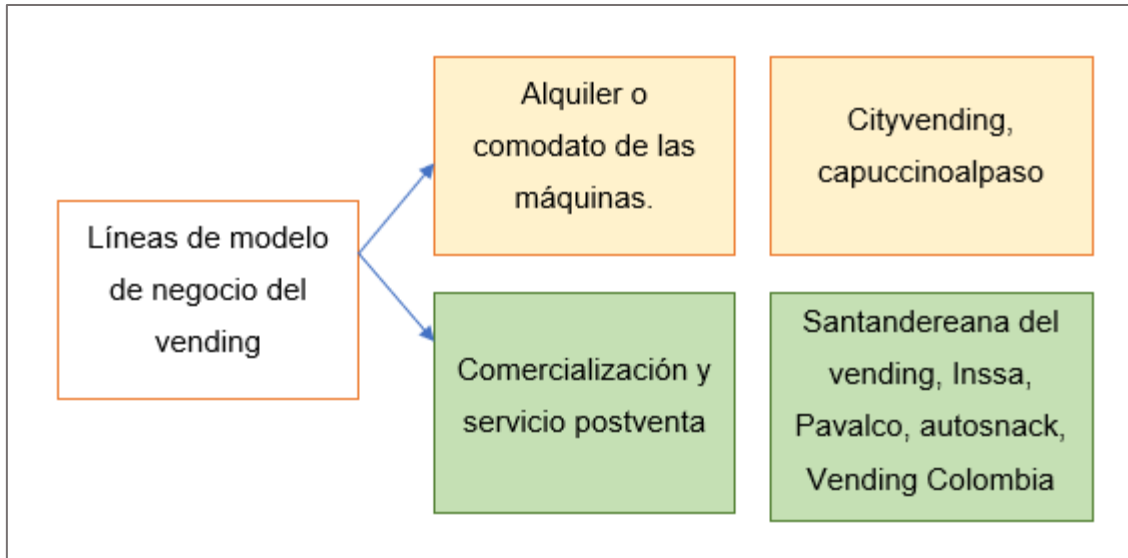


Figura 1. Líneas de modelo de negocio del vending

El modelo de negocio se estructura a través de las siguientes etapas:

i. Etapa 1. Análisis del entorno de la compañía y el sector. En esta etapa se desarrolla un análisis del macroentorno siguiendo los lineamientos del análisis PEST (análisis de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos). Igualmente se lleva a cabo un análisis del microentorno para determinar las condiciones de la empresa y la industria, siguiendo los lineamientos de Porter (1990) y su teoría de las cinco fuerzas del mercado. (Porter, 1990)

ii. Etapa 2. Análisis del mercado. Para determinar las condiciones del mercado, oferta, demanda, necesidades de los clientes, expectativas, precios, comercialización, publicidad y estrategias de marketing, se aplicó una encuesta a los clientes compradores de máquinas expendedoras vending.

iii. Etapa 3. Direccionamiento estratégico. En esta etapa se establece la misión, visión, valores, principios y políticas que adopta la empresa para cumplir con su razón social y satisfacer las necesidades de los clientes.

iv. Etapa 4. Análisis del producto o servicio. Se realiza la caracterización del producto y servicios ofrecidos, sus características y atributos diferenciadores respecto a la competencia; el valor agregado ofrecido y las ventajas comparativas respecto de otros productos. La técnica por emplear es la revisión documental.

v. Etapa 5. Análisis del plan operativo. El plan operativo se definen aspectos como la definición de procesos y actividades relacionadas con la comercialización, distribución y mantenimiento de las máquinas expendedoras vending y servicios postventa.

vi. Etapa 6. Análisis administrativo. En esta etapa se establece la estructura administrativa de la empresa, organigrama, cargos y funciones, jerarquía y responsabilidades del talento humano.

vii. Etapa 7. Análisis financiero. Utilizando herramientas financieras, se establecen las inversiones requeridas, ventas e ingresos, flujos de caja, Estado de resultados, proyecciones y razones financieras, valor presente neto (VPN), tasa interna de retorno (TIR) y rentabilidad en general, que permiten establecer la viabilidad financiera del negocio.

5. Análisis del Entorno Comercial de las Máquinas Vending y Perspectivas del Negocio

En este capítulo se presenta un análisis del entorno estratégico de Bucaramanga y del sector de las máquinas vending, con el objetivo de identificar las oportunidades que en el contexto macro y microeconómico se ofrecen para la consolidación de la propuesta de valor planteada en el presente plan de negocios.

Para la realización del análisis del macroentorno, se describen las máquinas vending y algunas de sus características, información socioeconómica de la ciudad de Bucaramanga y un análisis

PEST que analiza el impacto político, económico, social y tecnológico de la comercialización de máquinas expendedoras.

El análisis del microentorno se realiza a partir de las cinco (5) fuerzas de Porter, que permiten conocer las variables influyentes en la competitividad en el sector del vending; igualmente se analiza la situación de la empresa santandereana del vending a través de las herramientas: Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) y Perfil de Capacidad Interna (PCI).

5.1. Las Máquinas Vending y sus Características.

El vending es un tipo de venta directa en la que se utilizan máquinas dispensadoras automáticas que permiten vender ciertos tipos productos, accionadas por diversos medios de pago; es decir, se desenvuelve en el comercio minorista (Woodbine, 2007). Su origen se sitúa a finales del siglo XIX, concretamente en el año 1888, cuando la empresa Adams Gum instaló máquinas dispensadoras de chicles en las estaciones de tren en Nueva York (Murillo, 2017).

El vending se ha convertido en una de las actividades comerciales más lucrativas y de mayor crecimiento en el mundo, en la actualidad a las tradicionales máquinas expendedoras de bebidas, se han unido los que ofertan productos comestibles, y de aseo personal, entre otros.

El vending puede ser de dos tipos: en sitio cerrado o en un lugar público o de paso; el primero se denomina Vending cautivo, porque los clientes son siempre los mismos; por ejemplo, un lugar de trabajo o empresa. El segundo tipo es el vending público, que se encuentra en un lugar de paso, expuesto a cualquier cliente. El vending cautivo se encuentra copado y no tiene posibilidades de crecer, en cambio el vending público crece, pues es un área de negocio muy amplia (Marketing Vending, 2016).

El suministro de productos en máquinas expendedoras automáticas es en la práctica una pequeña tienda, con un costo de mantenimiento muy bajo, que no necesita personal y está siempre abierta. Los fabricantes de estas máquinas tienen en cuenta dos factores fundamentales para los consumidores: comodidad e innovación, que son atractivos tanto para adultos como para los niños.

La tendencia en el comercio es automatizar los procesos de venta de artículos pequeños, ya que de esta manera se ahorra en costos, personal empleado y tiempo. En México y América Latina, el negocio de las máquinas expendedoras vending apenas está empezando a tener auge, los consumidores se familiarizan cada vez más con esta modalidad de venta, por lo que la demanda va en aumento y se considera uno de los negocios más lucrativos y rentables en los próximos diez años (Marketing Vending, 2016).

5.2. Análisis Socioeconómico de la Ciudad de Bucaramanga

Bucaramanga es una ciudad ubicada al oriente de Colombia situada a una altitud de 959 msnm, con una extensión de 162 Km². La población estimada para 2017, es 528.575 habitantes de los cuales 522.224 habitan en el sector urbano; conforma junto con Girón, Floridablanca y Piedecuesta, el área metropolitana de Bucaramanga con una población estimada de 1.141.694 habitantes.

Según un estudio del Banco Mundial denominado “Ciudades competitivas para estudios y crecimientos”, Bucaramanga fue considerada la ciudad más próspera de América Latina y ejemplo para el mundo. Juan Camilo Beltrán, presidente ejecutivo de la Cámara de comercio de Bucaramanga expresa que este reconocimiento se debe a factores como el nivel de educación, el nivel de emprendimiento y las alianzas del sector público y privado para el desarrollo económico.

Respecto a la educación, Bucaramanga se destaca como una ciudad universitaria que cuenta con más de 23 entidades de educación superior (Altillo, 2017). De la misma manera, Santander se destaca como el departamento con el mayor índice de cobertura en educación superior según el ministerio de educación, esto sin duda alguna por el aporte significativo de Bucaramanga en materia de educación y entidades con altos reconocimientos de calidad a nivel nacional.

En cuanto a innovación se destaca a Bucaramanga como la región con la tasa más alta de innovación después de Bogotá lo cual se ve reflejado en programas de investigación y desarrollo adelantados por entidades de educación superior; así como entidades creadas específicamente para el desarrollo y fortalecimiento de la región (Vanguardia, 2015).

Finalmente, los esfuerzos adelantados por la Cámara de comercio de Bucaramanga para el fortalecimiento de las relaciones entre el sector público y el sector privado han consolidado proyectos, actividades e iniciativas de desarrollo que han proliferado en ambos campos y que han resultado definitivas para el crecimiento económico de la región. (Vanguardia, 2015).

Según datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, en 2016, en la ciudad un 16,5% de los establecimientos se dedican a la industria, un 52,1% al comercio, el 29,8% a servicios y un 1,6% a otra actividad, con predominancia de la microempresa (0-10 empleados) en el sector comercio; mientras que, el 41,7% de los establecimientos que tienen entre 10 y 50 empleados se dedican a la prestación de servicios.

También se resalta que Bucaramanga es la tercera ciudad de Colombia con el menor índice de desempleo, el cual, para el año 2017 fue del 8%, mientras que la tasa del país fue del 9,4% para el mismo periodo (Vanguardia, 2018)

En el año 2014, Bucaramanga tenía el segundo mejor ingreso per cápita del país con 1,8 millones de pesos al mes en promedio, muy cercado al de Bogotá y cerca del doble del ingreso nacional promedio, siendo una de las ciudades con menor desempleo e inflación y con mejor distribución de la riqueza. Datos que coinciden con lo reportado por la alcaldía de Bucaramanga donde se afirma que la población se distribuye principalmente entre los estratos 3 y 4 lo cual refleja una distribución de la riqueza y un poder adquisitivo medio de la población (Dinero, 2014).

5.3. Análisis PEST para el Sector de Máquinas Dispensadoras (Vending)

En este análisis se consideran y evalúan factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que intervienen de manera positiva o negativa sobre el entorno en el cual se pretende desarrollar la propuesta de valor del presente plan de negocios.

5.3.1. Factores políticos. Colombia en este momento tiene vigentes tratados de libre comercio con Estados Unidos y goza de tratamiento especial por parte de la Unión Europea, de donde provienen en su mayoría las máquinas dispensadoras. Además, actualmente, el país presenta tasas de crecimiento económico que están entre las más altas de América, Latinoamérica y superior a muchos países de Europa. Sin embargo, los tres obstáculos más notables que impedían un mayor crecimiento económico en Colombia esta relacionados con factores políticos como la desigualdad, la informalidad y el conflicto armado:

En relación con la desigualdad, a pesar de que Colombia es la cuarta economía más grande de América Latina, tiene un nivel de desigualdad muy notable, donde el 20% de la población más rica gana 20 veces más que el 20% de la población más pobre, mientras que en países como Ecuador, Perú o México esta diferencia salarial no supera el 13%. Esto se refleja en que Colombia ostenta el puesto #13 en una lista de 15 países con el salario mínimo más bajo con cerca de 230 dólares

mensuales, mientras que países como Argentina, Costa Rica o Panamá, el salario mínimo es de 445, 520 y 529 dólares respectivamente. Colombia posee una de las mayores proporciones de población ocupada que gana un salario mínimo con un 48,6% mientras que, en países referentes como México Argentina o Brasil, la proporción está dentro del 20% o 25%. De igual manera, el porcentaje de población ocupada que gana más de dos salarios mínimos en Colombia es del 17%, mientras que en México, Chile, Brasil y Argentina la proporción es del 55,8%, 41,6%, 31,9% y 29,3% respectivamente (El tiempo, 2016).

En lo que respecta a conflicto armado, el acuerdo de paz entre la guerrilla de las FARC y el gobierno colombiano plantea una salida del conflicto armado, dejando como precedente la finalización de una guerra que sobrellevó el país por más de 50 años, sirviendo como ejemplo para futuros programas o acuerdos de paz con los grupos armados aún existentes. Este hecho cambia el panorama político del país ofreciendo un mayor grado de confianza a inversores extranjeros que podrían potenciar el hoy en día rezagado sector industrial.

5.3.2. Factores económicos. A pesar del desaceleramiento del crecimiento económico de Colombia en los últimos 4 años, se tienen altas expectativas para el crecimiento económico en el 2018. Según Mauricio Cárdenas, ministro de Hacienda, a partir del último trimestre de 2017, la economía ha empezado una senda de recuperación definitiva, por lo cual se esperan ver resultados positivos en el 2018. Sin embargo, sectores como la industria, la construcción y las exportaciones siguen rezagados. Se espera que las vías 4G y la reducción de intereses del Banco de la Republica ayuden a despertar al sector exportador para que la economía encuentre su rumbo hacia un mayor crecimiento (Dinero, 2017).

Bucaramanga se proyecta como una ciudad con alto potencial de desarrollo. Según el DANE, Bucaramanga tiene el índice de pobreza más bajo de Colombia y el segundo menor índice de desigualdad (El tiempo, 2018), en donde la población se concentra principalmente en estratos 3 y 4, indicando con esto un poder adquisitivo medio de la población.

Bucaramanga se considera como una de las regiones con menor desempleo en Colombia en los últimos cuatro años. Actualmente ocupa el tercer lugar entre las ciudades con menor índice de desempleo. Igualmente, la inflación se ha mantenido alrededor de un 7% anual, siendo inferior a la de otras ciudades del país.

5.3.3. Factores sociales. Bucaramanga es una ciudad con uno de los índices de necesidades básicas insatisfechas más bajos del país, el porcentaje de pobreza extrema es uno de los menores a nivel nacional; la distribución de la riqueza es más equitativa y existe una clase media más numerosa, por lo que la brecha social no es tan pronunciada.

Bucaramanga se distingue entre las principales ciudades colombianas por tener un capital humano altamente capacitado, importantes centros de investigación y de desarrollo tecnológico e instituciones educativas reconocidas en la región y el país por su alta calidad. De la misma forma, durante la primera década del siglo XXI el PIB del departamento de Santander creció a tasas superiores a las de los principales departamentos, ubicando al PIB per cápita departamental como el más alto de Colombia en 2013.

Para 2010, la tasa de cobertura de educación en Bucaramanga era superior a la tasa nacional donde el 64% de los docentes de establecimientos oficiales pertenecían a la máxima categoría de escalafón, lo cual contribuye con la calidad de la educación y se refleja en los buenos resultados de las pruebas saber.

El rendimiento académico y el crecimiento económico están altamente relacionados como se evidencia en la graficas de PIB per cápita vs Resultados de las pruebas saber en áreas usualmente asociadas a la innovación y desarrollo de nuevas tecnologías.

5.3.4. Factores tecnológicos. Bucaramanga es reconocida por tener importantes centros de investigación y desarrollo tecnológico como el Centro de competitividad y productividad del oriente - CPC , Corporación para investigación y desarrollo de asfaltos en el sector transporte e industria – Corasfaltos, Corporación para la investigación de la corrosión – C.I.C, Fundación cardiovascular de Colombia – FCV, Instituto Colombiano del Petróleo – ICP, Parque Tecnológico Guatiguará, Incubadora de empresas de Santander, Club de emprendedores, innovadores e inversionistas – CEI2, Corporación Bucaramanga emprendedora – CBE, entre otros, adicionalmente la participación activa de universidades y sus programas de extensión e investigación que potencian las capacidades de la región a través de la investigación y el desarrollo de nuevos conocimientos.

Adicionalmente, Bucaramanga cuenta con el Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicación - PETIC, que busca posicionar a la ciudad como una urbe inteligente donde la accesibilidad a recursos informáticos esté al alcance de toda la comunidad, en apoyo con las políticas de gobierno en línea y la alcaldía de Bucaramanga (Oficina de asesoramiento TIC, 2016). Dentro de este plan se contempla la disposición de zonas de acceso gratuito a internet en lugares claves tanto para visitantes como para habitantes de la ciudad de Bucaramanga.

La ciudad cuenta con los últimos avances tecnológicos, es aquí en donde la penetración del internet es una de las más altas del país ya que el 26,3% de los bumanguenses cuentan con acceso a internet banda ancha en sus hogares, según el Ministerio de las tecnologías de información y las

comunicaciones (Vanguardia, 2017). Mientras que el departamento de Santander cuenta con una cobertura del 13,4% de la población, lo cual le da la cuarta posición en el ranking nacional por departamentos, siendo superado por Risaralda, Antioquia y Bogotá, donde los índices de penetración son del 13,7%, 14% y 19,3% respectivamente.

5.4. Perspectivas del Negocio de Máquinas Vending

La propuesta de valor que plantea este plan de negocio es la comercialización de máquinas dispensadoras que posean atributos y características diferenciadoras en términos de calidad, innovación, adaptabilidad, marca y desempeño, brindando una atención eficiente a las solicitudes de los clientes y un buen servicio postventa, a través de una empresa denominada Santandereana del Vending S.A. Para el diseño de esta propuesta de valor se tuvieron en cuenta, entre otros aspectos, las siguientes perspectivas del negocio:

El modelo de máquinas expendedoras (vending) ha sido exitoso en muchos países del mundo, donde se destacan principalmente Japón y Estados Unidos, países en los cuales se estima que hay una máquina por cada 25 y 70 habitantes respectivamente (figura 2). Sin duda alguna el caso de Japón es algo particular debido a que las máquinas se encuentran en hoteles, hospitales, estaciones, parques y en todo tipo de edificios, pero sobre todo están en la calle; esta última característica se debe principalmente a que Japón es uno de los países más seguros, donde el vandalismo y los robos son muy extraños y esporádicos por lo cual se hace más seguro la disposición de las máquinas en la calle (Business Insider, 2017).



Figura 2. Panorama mundial de máquinas dispensadoras.

En países como Estados Unidos se está popularizando la creación de locales comerciales exclusivos de máquinas expendedoras, en los cuales no se requiera personal para su atención y se ofrece un servicio continuo durante las 24 horas del día. Estos negocios han sido de gran éxito debido a que brindan un entorno seguro para realizar compras a cualquier hora. Actualmente, este tipo de negocios representan el 17% del comercio minorista donde supera ya los 5 billones de dólares anuales en ventas (Azkoyen vending, 2017).

Alrededor del mundo, las Vending se han popularizado para el comercio de productos en general y no solo para productos alimenticios; hoy en día, en países como Estados Unidos, España, Inglaterra, Japón entre otros, se puede conseguir desde paraguas hasta productos de alta tecnología en estos dispositivos, y es debido a que el panorama comercial está cambiando a nivel mundial, bien sea por la subida de precios de alquileres en las grandes ciudades, la falta de espacio o quizá simplemente sea porque los consumidores ya saben que es lo que quieren y solo necesitan una máquina que les venda el producto (huffingtonpost, 2017).

En los últimos años, el Vending se ha convertido en la actividad comercial más lucrativa y de mayor crecimiento en el mundo para la captación de recursos y puede ser una fuente importante

para la comercialización de productos de distintas índoles ante la saturación de los canales de distribución tradicionales, junto con la creciente organización de las ciudades, la poca disponibilidad de espacio, la necesidad de optimización de recursos y la diversificación y ampliación de horarios en los que los consumidores desean tener acceso a cientos de bienes de consumo (Mendez, 2015).

Según el diario Portafolio, en 2009 el negocio de las máquinas expendedoras se hallaba en pleno crecimiento en Colombia, alcanzándose ventas por \$18.000 millones al año, donde el 60% de esas ventas se concentra en Bogotá (Portafolio, 2009); mientras que, en 2016 según Javier Ossa Gerente de INSSA, (la principal proveedora de esta tecnología en el mercado local), en Colombia ya había un total de 13000 máquinas expendedoras instaladas que movían anualmente unos 70.000 millones de pesos (Dinero, 2016)

Este crecimiento en la participación del mercado minorista de las máquinas vending ha llevado a que el mercado de venta de éstas aumente un 30% por año (Portafolio, 2016). Sin duda alguna, los importantes avances tecnológicos incorporados a estas máquinas abren nuevas oportunidades para este negocio, puesto que hoy en día es posible hacer pagos con tarjetas de crédito, débito, efectivo o incluso tecnologías móviles compatibles con los celulares actuales. Estos avances hacen mucho más accesibles los productos que ofrecen estas máquinas para los consumidores finales e incluso abren la oportunidad de comercializar productos de mayor valor que con efectivo no se podrían manejar fácilmente. Los avances tecnológicos también han permitido hacer más eficiente el abastecimiento de las máquinas a través de la telemetría que permite a los proveedores hacer seguimiento a los faltantes en tiempo real y de esta manera evitar desplazamientos innecesarios para el aprovisionamiento de las máquinas

Ahora bien, a pesar del aumento de las ventas de máquinas vending, el mercado colombiano aún es pequeño si se compara con Europa y Estados Unidos, dado que las máquinas ni siquiera cubren el 30% de las necesidades locales (Dinero, 2016).

De acuerdo con la Revista Dinero, las máquinas dispensadoras poco a poco se han popularizado en Colombia, debido a la rentabilidad que reportan a sus propietarios y a las facilidades que ofrecen a los usuarios; este impacto se ve reflejado en el creciente mercado de venta de las máquinas expendedoras en las principales ciudades de Colombia, debido a que muchos inversionistas han visto el potencial de estas máquinas y la versatilidad que manejan al ofrecer productos de diferentes índoles.

Javier Ossa, gerente de INSSA asegura que, el negocio del vending prospera y tiende a aumentar en ciudades grandes, en donde las nuevas generaciones tienen poca disposición de tiempo y las grandes distancias hacen que las personas tengan que aprovisionarse de lo que necesitan a gran velocidad, pues el tiempo es el recurso más valioso. En este contexto las máquinas expendedoras llegan como la respuesta a esta necesidad (Portafolio, 2016).

Adicionalmente, se reconoce que aún faltan muchas máquinas expendedoras para siquiera llegar al 50% de cubrimiento nacional, en donde se consideran clave los estratos 1, 2 y 3 (El Colombiano, 2016). Es aquí donde se puede encontrar cabida a este negocio, con el modelo de comercio minorista donde se usan los bajos costos fijos y la rentabilidad para los propietarios de las máquinas como punta de lanza para aumentar las ventas de estos dispositivos.

Otro aspecto importante que potenciaría la aceptación de estos dispositivos es el buen nombre o posicionamiento en el mercado que ostentan las dos principales compañías de alimentos tipo

snacks en Colombia: Fritolay y Super ricas. Pues es bien conocido que los snacks son los productos que han sido insignia de estas máquinas desde sus orígenes.

En 2012, las ventas del líder de esta categoría Pepsico Alimentos de Colombia (Fritolay) crecieron un 10,5% respecto al 2011, con ventas por 612.000 millones de pesos; mientras que las ventas de la segunda empresa en importancia Comestibles Ricos (Súper Ricas), subieron un 12,5% por consumo per cápita, la firma Euromonitor, reporta que en México el consumo per cápita es 3,8 kilos; seguido de Chile, 2,7 kilos y luego Colombia con 1,9 kilos.

En Colombia, el mayor consumo a través de esta canal se da en Bogotá, con un 60% del consumo nacional, seguida por Cali con un 25%, Medellín con un 10% y Barranquilla con un 5% (Portafolio, 2009), donde INSSA ha caracterizado que el 40% de los ingresos percibidos corresponde a venta de Snacks, otro 40% a la venta de bebidas calientes como café, y el 20% restante corresponde a venta de bebidas frías.

El negocio ha tenido acogida en la modalidad de operadores, en la cual se renta la máquina (arrenda y se ofrece un porcentaje de rentabilidad a las personas, según sus ventas). Un aspecto clave para la instalación de las máquinas expendedoras es la ubicación, por esto es importante analizar el volumen de personas que pasan por el lugar, igualmente es relevante que el operador de la máquina tenga amplio conocimiento de los productos que puede ofrecer en los dispensadores, para generar así, una alta rotación.

Según informe de la Revista Dinero, agentes de la empresa INSSA S.A.S., reportan que los clientes que surten las máquinas tres veces al día obtienen ganancias de 18 millones o más, para cada máquina; pero otras personas como Eliecer García, Director Financiero y logístico de Vend Point, aseguran que los ingresos no son tan altos. En el caso de Vend Point, los ingresos sólo llegan

a \$2.000.000 COP por máquina, similar dato al que reporta Juan Ariza, de la firma operadora Entremes, cuyos ingresos están entre \$1.500.000 COP, hasta los \$8.000.000 COP por máquina en el mejor de los casos (Dinero, 2016).

De acuerdo con lo anterior, hay consenso en que la operación con máquinas vending es un negocio en crecimiento y que reporta buenas ganancias; igualmente se hace énfasis en que esta clase de negocio no es informal y por lo tanto requiere planificación, continuidad, atención permanente y el cumplimiento de estándares de calidad en el servicio. También se evidencia la oportunidad de innovar en un entorno poco explorado y en crecimiento dentro del mercado minorista de Colombia, donde se pueden llegar a obtener beneficios económicos puesto que lo que puede ser ahorrado en materia de producción y distribución de productos, representa más de utilidad (Mendez, 2015).

5.5. Análisis de las Fuerzas de Porter para Empresas Competidores en Comercio Vending

Las fuerzas de Porter hacen referencia a factores que representan la ventaja competitiva de una empresa, entre ellos se tienen la competencia, barreras de mercado, productos sustitutos, poder de negociación de los proveedores y poder de negociación de los clientes.

5.5.1. Competencia Directa. La constituyen empresas que se dedican a la comercialización de máquinas dispensadoras, entre ellas se encuentran INSSA S.A.S., PAVALCO (trading Latinoamérica), VENDING COLOMBIA S.A.S., QUALITY VENDING S.A.S., DISTRIBUCIONES MARKETING VENDING, las cuales tienen su casa matriz en Bogotá y Medellín. A nivel local, la principal competencia está representada por DIVECO e INVERSIONES JR. VENDING LTDA, las cuales distribuyen máquinas de snacks y bebidas.

5.5.2. Competencia potencial. Como competencia potencial se tienen a las empresas que hoy se dedican a la provisión de servicios de instalación y mantenimiento de máquinas dispensadoras, las cuales pueden optar por comercializar las máquinas, obteniendo una franquicia o representación comercial.

También puede ocurrir que, las empresas fabricantes de máquinas dispensadoras, realicen integración vertical, es decir que ofrezcan directamente sus máquinas a los compradores, con lo cual la comercialización será más difícil, por la llegada de nuevos competidores.

Una de las fuerzas que determinan la competitividad según Porter, son las barreras de entrada a un sector, en el caso de la comercialización de máquinas dispensadoras pueden ser los costos en el proceso de integración como el acceso a los canales de distribución, ya que los distribuidores de productos pueden ser reacios a aprovisionar a empresas no establecidas en este sector. Otro factor importante que considerar, son las posibles medidas que adopten las empresas ya establecidas en el sector del Vending ante esta llegada de nuevos competidores.

5.5.3. Productos sustitutos. En este caso, los productos sustitutos serían contemplados como el canal tradicional de distribución, que para los estratos 1, 2 y 3 son generalmente las tiendas, micro-mercados y demás locales comerciales que pueden vender productos alimenticios y que tienen personal para la atención de los clientes. Esta opción tiene la ventaja de no requerir una gran inversión inicial, pero acarrea costos permanente correspondientes al salario del personal requerido para la atención del cliente y los costos fijos asociados al mantenimiento y arrendamiento del local comercial destinado para ejercer la actividad.

Como otro posible producto sustituto se consideran las nuevas máquinas vending que no solo ofrecen productos de consumo terminados, sino que preparan los alimentos a pedido de los clientes

en tiempos que oscilan entre los 30 segundos hasta los 4 minutos. Ejemplo de esto son las máquinas dispensadoras de pizza, que permiten a los clientes la selección de los ingredientes que desean y posteriormente procesan el alimento para entregarlo fresco y listo para su consumo. (Figura 3)



Figura 3. Ejemplo de máquina expendedora de pizza

5.5.4. Poder de negociación de los proveedores. Actualmente los proveedores poseen un alto poder de negociación debido a su presencia y reconocimiento en el mercado nacional, esto podría catalogarse como un riesgo alto, pues ellos podrían adelantar procesos de integración vertical abarcando mercados que podrían afectar el mercado objetivo planteado en este proyecto. Sin embargo, no se puede olvidar que los proveedores nacionales no son fabricantes directos, por lo cual con los debidos procesos de negociación se podría llegar a acuerdos comerciales con los fabricantes de las máquinas en el exterior y con lo cual podría disminuirse considerablemente el

poder de negociación de los proveedores actuales y de la misma manera llegar a precios de venta más competitivos que pudiesen servir como una herramienta de penetración en el mercado.

5.5.5. Poder de negociación de los clientes. Los clientes que compran o alquilan máquinas dispensadoras tienen gran poder de negociación en la medida en que hay los suficientes oferentes de productos y pueden escoger entre ellos al que más le convenga; no hay entonces una posición dominante del proveedor. Sin embargo, para el caso de Bucaramanga, Santandereana del Vending S.A.S tiene más poder de negociación por el reducido número de proveedores que ha llegado a la región.

5.6. Análisis del Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

En la tabla 1 se presenta el POAM para la empresa propuesta en el presente plan de negocios.

Tabla 1.
Perfil POAM

FACTORES	OPORTUNIDAD			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
ECONÓMICO									
Tratados de libre comercio	X						X		
Altos impuestos					X			X	
SOCIALES									
Aumento de la seguridad nacional		X							X
Incremento de la delincuencia.				X				X	
Fortalecimiento de la clase media.	X						X		
TECNOLOGÍAS									
Facilidad de acceso a la tecnología.	X						X		
Valor agregado dado por la tecnología.	X						X		
COMPETITIVOS									
Estrategias empresariales.		X					X		
Personal calificado que conoce el sector		X						X	
GEOGRÁFICO									
Ubicación		X							X

Para Santandereana del Vending, los tratados de libre comercio y la apertura de mercados se consideran como oportunidades de alto impacto, al permitir una fácil adquisición de las máquinas vending en el exterior, donde se puede adquirir el producto directamente con los fabricantes y de esta manera ampliar los márgenes en la comercialización de estos dispositivos. Los altos impuestos se consideran como una amenaza de mediano impacto debido a que puede afectar los precios de las máquinas; sin embargo, este factor es general para todas las empresas que comercializan en Colombia.

A nivel social, se considera el aumento de la seguridad nacional como una oportunidad de bajo impacto a corto plazo debido a que el entorno de paz y seguridad es favorable y ayudaría en términos generales al crecimiento económico del país, pero este no tiene una trascendencia significativa que involucre cambios representativos en la realidad del proyecto de negocio que aquí se plantea. El incremento de la delincuencia se considera como una amenaza de mediano impacto debido a que este indicador limitaría el campo de acción de las máquinas Vending, con lo cual no se podría cubrir zonas públicas de alto tránsito en donde no se encuentre ningún tipo de vigilancia.

El fortalecimiento de la clase media se considera como una oportunidad de alto impacto debido a que el crecimiento de la capacidad adquisitiva de los clientes finales de las máquinas vending generaría un entorno positivo y un dinamismo económico mayor que favorecería la comercialización de estos dispositivos entre inversionistas locales.

En cuanto a los factores tecnológicos se considera que la facilidad de acceso a la tecnología y el valor agregado por ésta son una oportunidad de alto impacto debido a que potencia la implementación de mecanismos automatizados que ayudan en la operación de las máquinas, permitiendo el abaratamiento de los costos de mantenimiento y surtido de los dispositivos, así

como la facilidad de adquisición y los diferentes mecanismos de pago, donde se esperaría llegar a pagos electrónicos que ofrezcan mayor seguridad a los usuarios.

En cuanto a los factores competitivos se considera que las estrategias empresariales son oportunidades medias de alto impacto puesto que, bajo las condiciones de mercado actual, en Colombia una estrategia que permita lograr un alto grado de penetración y cobertura del mercado objetivo es fundamental para ganar terreno y posicionar la empresa en un entorno competitivo que permita dar respuesta a futuros retos. Otra oportunidad con alto impacto es contar con un personal capacitado que conozca el sector, dado que permite tener un conocimiento completo del entorno de negocio dado por la experiencia.

6. Estudio de Mercado

6.1. Objetivos del Estudio de Mercados

El estudio de mercados presentado a continuación se desarrolló con base en los siguientes objetivos:

- Determinar el comportamiento económico del sector de las máquinas vending.
- Determinar el mercado potencial y objetivo para el negocio.
- Identificar la percepción del negocio que tienen los propietarios actuales de establecimientos con al menos una máquina vending.

6.2. La Investigación de Mercados

Con la intención de lograr un acercamiento hacia el mercado objetivo y conocer la posición y preferencias de las empresas con respecto a la comercialización de las máquinas vending, se lleva

a cabo una investigación de mercados de tipo exploratoria (tabla 2), en la cual se recopila información secundaria del mercado para definir el proveedor y situación del sector, y se utiliza la encuesta como instrumento de recopilación de información primaria. La aplicación de la encuesta a una muestra de empresas permitió conocer aspectos más específicos sobre el mercado objetivo como criterios de elección de proveedor, percepción del proveedor actual y presupuesto.

Tabla 2.

Características de la investigación

Tipo de investigación	Exploratoria: orientada a la indagación del mercado para conocer sus gustos y preferencias con respecto al bien o servicio a comercializar.
Análisis de la información	Descriptivo: a través de la información recopilada y analizada se describen las características de la población objetivo, con relación a gustos, preferencias y requerimientos.
Método de investigación	Deductivo: Permite analizar datos generales aceptados como válidos en el sector para llegar a conclusiones particulares.
Fuentes de información	Primaria: establecimientos comerciales, destinados al expendio de comestibles y bebidas, que utilizan máquinas dispensadoras.

6.2.1. El proveedor de “Santandereana del Vending”. Dentro del presente proyecto se define como producto de comercialización las máquinas expendedoras de productos comestibles y de bebidas distribuidas en el país por la empresa INSSA S.A.S, la cual importa las máquinas directamente desde Italia y cuenta con sucursales en las ciudades de Bogotá, Medellín y Pereira. INSSA S.A.S es elegida como empresa proveedora de “Santandereana del Vending” por la calidad de sus máquinas, su capacidad logística para la atención de sus clientes a nivel nacional y que

cumple con la condición de no vender este tipo de máquinas directamente en Bucaramanga, es decir, no figura actualmente como competencia para la comercialización.

Aunque INSSA estaría en la capacidad de vender las máquinas directamente en Bucaramanga, esta acción requiere de una gestión y organización logística de soporte que, de ser “Santandereana del Vending” la primera en establecerse en el mercado, se crearía una barrera en el mercado, donde para INSSA sería más difícil entrar por las inversiones que debe hacer, aparte de que su interés sería menor puesto que de todas maneras “Santandereana del Vending” está distribuyendo sus máquinas; es decir, un socio estratégico en la región (figura 4).

injsa
Vending
Dispensadoras Automáticas

Negocio rentable
Inversión baja proporcionando alta rentabilidad. Retorno de su inversión entre 12 y 24 meses.
No requiere contratar empleados.

¿Dónde ubicarlas?

- Recintos feriales, empresas, fábricas, oficinas, entidades estatales.
- Centros comerciales, clubes sociales, aeropuertos, terminales de transporte, hoteles, teatros, call centers y estaciones de combustible.
- Bibliotecas, centros educativos, parques temáticos, conjuntos residenciales y centros culturales.
- EPS, centros de salud, centros deportivos, hospitales, universidades.

Fácil de manejar
Atender cada dispensadora requiere menos de una hora diaria.
Una persona puede manipular entre 8 y 12 máquinas por día.

¿Qué puedo vender?

- Alimentos saludables, bebidas frías y calientes, snacks, sandwiches, pastelería y productos lácteos.
- Souvenirs, juguetes eróticos, música, juguetes, electrónica, baterías, epp's, llaveros y billeteras.
- Papelería, libros, medicamentos, aseo personal, medias veladas y cosméticos.

Mercado en expansión

- En Japón hay una máquina por cada 25 habitantes.
- En Estados Unidos, 1 por cada 700 personas.
- En Colombia hay una dispensadora por cada 9.000 habitantes.

Tecnología
Las expendedoras automáticas de Inssa son las únicas en el mercado que integran la tecnología más moderna: biometría, telemetría, monitores interactivos y datáfonos.
Herramientas básicas que facilitan la administración y disminuyen costos operativos.

Asesoría
Acompañamiento permanente en el desarrollo y crecimiento de su negocio.

Soporte técnico
Con técnicos experimentados atendemos de manera oportuna cualquier solicitud de servicio en todo el país.

Transporte especializado
Camiones con plataformas y cargadores eléctricos nos permiten garantizar un óptimo transporte, evitando daños a los equipos y las edificaciones.

Somos su aliado estratégico

Nuestras sucursales

Bogotá: Cra. 26 No. 78 - 47 Tels: 660 18 42 / 314 298 4981
Medellin: Calle 37 No. 46 - 21 Tels: 262 99 59 / 310 786 0664
Pereira: Cra. 9 No. 20 - 26 Tels: 334 9989 / 314 453 5063
Cali: Calle 21 No. 2 - 40 Tels: 882 5050 / 321 309 96 24

www.inssa.com.co

Figura 4. Brochure de INSSA S.A.S. Tomado de (Inssa S.A.S, 2017)

6.2.2. Análisis del sector. Aunque muchas empresas como Nestlé le han apostado a la venta de sus productos a través de máquinas automáticas dispensadoras y ha sido una apuesta exitosa (El Universal, 2016), este negocio no ha sido muy explotado en Colombia: según la empresa Autosnack (Autosnack S.A, 2016), a nivel nacional, el vending registra ventas anuales de 80.000 millones de pesos con aproximadamente una máquina por cada 3.900 habitantes (Vanguardia Liberal, 2016), lo cual, es una cantidad muy baja si se le compara con países como Japón (una máquina por cada 25 habitantes) y Estados Unidos (una máquina por 70 habitantes).

Las empresas con mayor uso de este tipo de canal de ventas son las productoras de snacks tales como Pepsico, Alimentos de Colombia (Fritolay) y Comestibles Ricos (Super Ricas) que son empresas en crecimiento al elevar cerca del 10,5% sus ventas en 2012, respecto a 2011 por el uso de las máquinas vending.

Si se analizan las cifras de comercialización de productos mediante máquinas vending en Colombia, se encuentran que un 60% de estas se dan en Bogotá, seguido por Cali 25%, Medellín con 10% y Barranquilla con el 5% del consumo nacional (Portafolio, 2015). En cuanto a precios, la compra promedio equivale a \$1.500, sin embargo, al incorporar productos no comestibles y de sistemas de pago, con tarjetas débitos se espera que la compra se incremente y esté en el rango de 15 a 20 mil pesos, por compra.

La expansión de la comercialización de productos por máquinas vending también ha estado ligado a cuestiones culturales y sociales: en Colombia por ejemplo, las personas están acostumbradas a la amabilidad y el contacto al ser atendidos, por otra parte, gran parte del mercado objetivo se encuentra localizado en los estratos 1, 2 y 3, a los cuales pertenecen personas con desconocimiento en el manejo y existencia de las máquinas dispensadoras, lo cual se traduce en

una barrera por las personas que compran los productos como en los propietarios de los establecimientos.

Otro punto importante que se encontró con la exploración del mercado es el alto costo de adquisición de las máquinas vending, que se convierte en una de las razones del bajo crecimiento del vending en Colombia, puesto que los establecimientos a los que el producto va direccionado son pequeños; es decir, cuentan con bajo capital, por lo cual la tasa de retorno de la inversión debe ser alta para aumentar la posibilidad de que estos accedan al canal de ventas vending.

En síntesis, como puntos importantes de la investigación exploratoria se destaca que en Colombia existe un gran mercado sin cubrir pues el número de máquinas vending por habitante es muy bajo, Bucaramanga se convierte en un nicho especial de mercado al tener un número de máquinas vending menor a otras ciudades con competitividad económica similar (Bogotá, Barranquilla y Medellín) y que la mayor parte de empresas que venden sus productos de máquinas vending son las productoras de snacks, lo que se tendrá en cuenta para la definición del mercado objetivo:

6.2.2.1. Mercado potencial. Considerando el mercado potencial como aquellas personas o empresas que están en condiciones de adquirir el producto y que son de interés a largo plazo (Prieto, 2013), la empresa Santandereana del Vending S.A., define como mercado potencial a todos los negocios que deseen realizar comercialización minorista como empresas productoras o comercializadoras de snacks, productos de aseo, bebidas, artículos tecnológicos, medicamentos, grandes superficies entre otros, los cuales tiene el musculo financiero necesario para adquirir las máquinas expendedoras como nuevos canales de atención para la comercialización de sus productos de forma innovadora, a bajo costo y con oferta diversificada.

6.2.2.2. Mercado objetivo. La empresa Santandereana del Vending S.A determina como mercado objetivo aquellas empresas pequeñas en la ciudad de Bucaramanga con menos de 10 empleados que se dedican a la comercialización de productos comestibles y bebidas (se excluyen los otros tipos de negocios minoristas) que, de acuerdo con los datos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, son aproximadamente 2.852 empresas en la ciudad de Bucaramanga.

6.2.2.3. Perfil del cliente. Para conocer mejor el perfil del cliente y el comportamiento de variables mercadotécnicas como oferta, demanda, capacidad adquisitiva se aplicó una encuesta a 60 empresas bumanguesas con menos de 10 empleados que tienen al menos una máquina dispensadora instalada en sus instalaciones. La ficha técnica de la encuesta se presenta en la tabla 3.

Tabla 3.

Ficha técnica de la encuesta

Técnica de Investigación	Encuesta
Instrumento	Cuestionario estructurado
Población	Establecimientos expendedores de comestibles y bebidas (tiendas, supermercados y heladerías) de Bucaramanga con menos de 10 empleados.
Marco muestral	Establecimientos expendedores de comestibles y bebidas (tiendas, supermercados y heladerías) de Bucaramanga con menos de 10 empleados que tienen al menos una máquina dispensadora instalada.
Alcance (ciudad)	Bucaramanga
Tamaño de la muestra	60 empresas
Técnica de recolección	Presencial
Fecha de levantamiento	12- 30 de junio de 2017

Los resultados de la encuesta se presentan a continuación.

- **Pregunta N°1:** ¿Considera usted que utilizar máquinas dispensadoras es una buena opción para incrementar las ventas en su negocio?

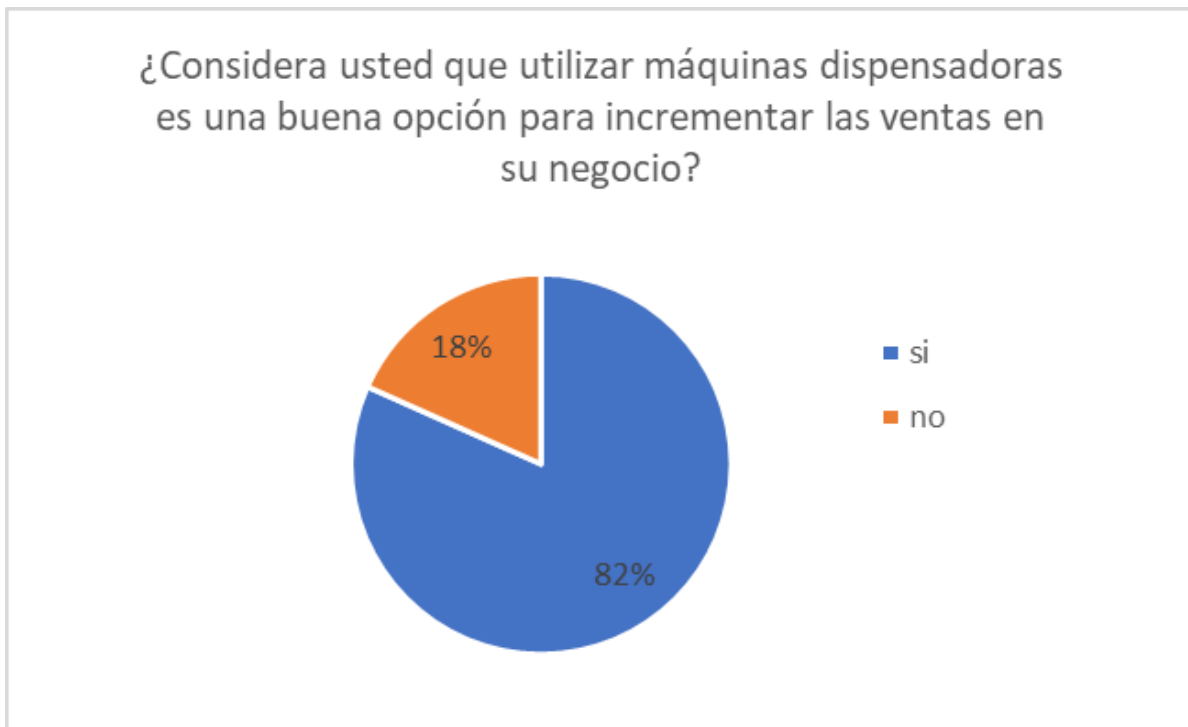


Figura 5. ¿Considera usted que utilizar máquinas dispensadoras es una buena opción para incrementar las ventas en su negocio?

Un 82% de las empresas consultadas consideran que el utilizar máquinas dispensadoras como complemento a la venta tradicional, es una buena opción para incrementar las ventas (figura 5).

Pregunta N°2: ¿Cuál sería la razón principal para utilizar máquinas dispensadoras en su negocio?

Un 52% de las empresas consultadas consideraron que la integración de razones como la disponibilidad permanente de productos, bajos costos de operación y la diversificación de la venta, justifican el por qué utilizar máquinas dispensadoras; en contraste, analizadas por separado, los bajos costos de operación seguidos por la diversificación de la venta fueron las razones más consideradas por los encuestados (figura 6).

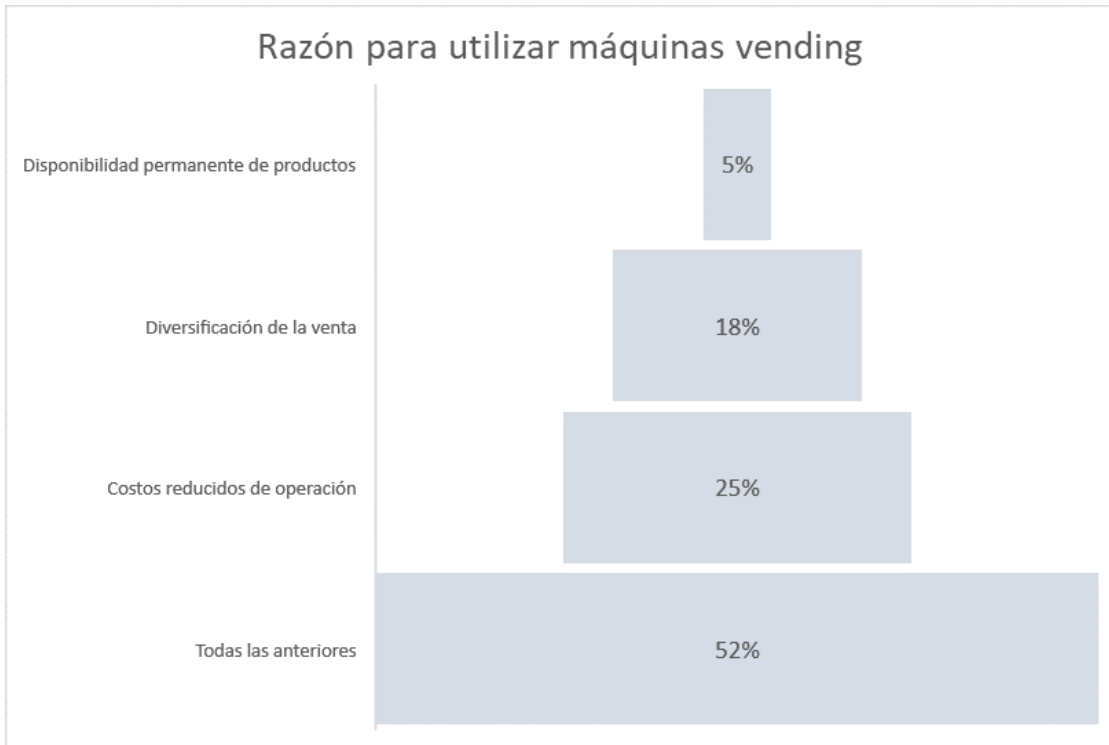


Figura 6. ¿Cuál sería la razón principal para utilizar máquinas dispensadoras en su negocio?

Pregunta N°3. Lugar de la ubicación de su proveedor habitual de máquinas dispensadoras

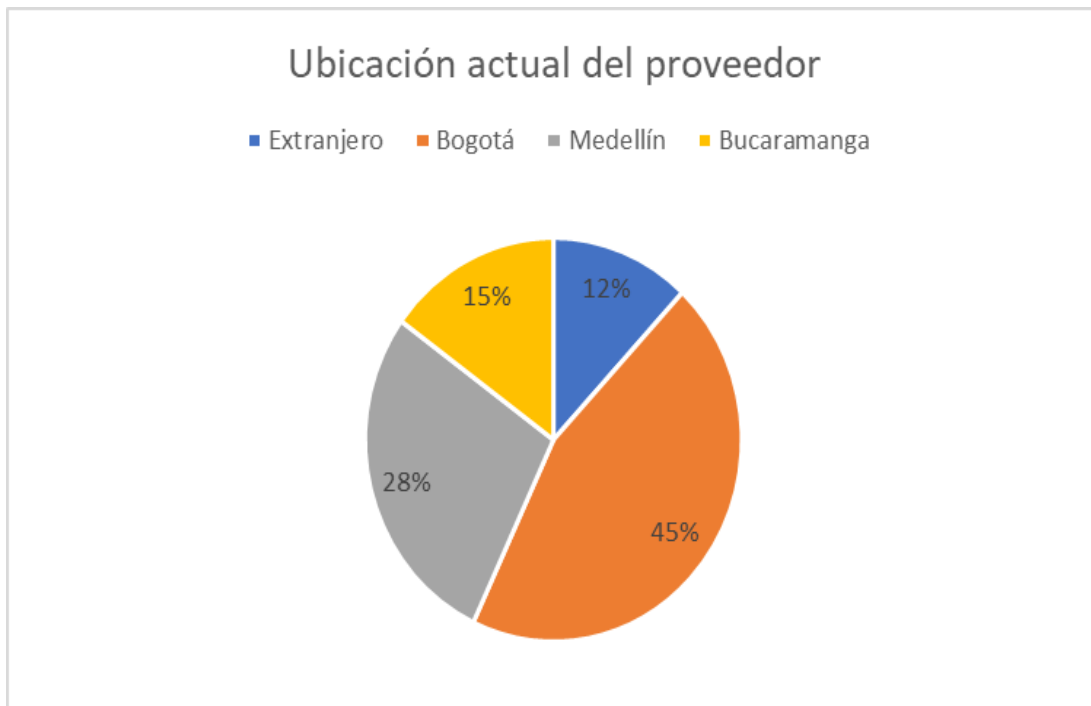


Figura 7. Lugar de la ubicación de su proveedor habitual de máquinas dispensadoras

Gran parte de los competidores de Santandereana del Vending S.A se ubican en otras ciudades, principalmente en Bogotá, en donde las máquinas son armadas o importadas directamente desde Estados Unidos y Europa; mientras que, desde Bucaramanga sólo proceden el 15% de las máquinas instaladas. Es necesario recalcar que la mayoría de los proveedores de máquinas vending, son representantes en Colombia de empresas que las producen en el extranjero y que llegan al país como importaciones (figura 7).

Pregunta N°4. ¿Cuál es la principal razón para elegir a su proveedor actual?

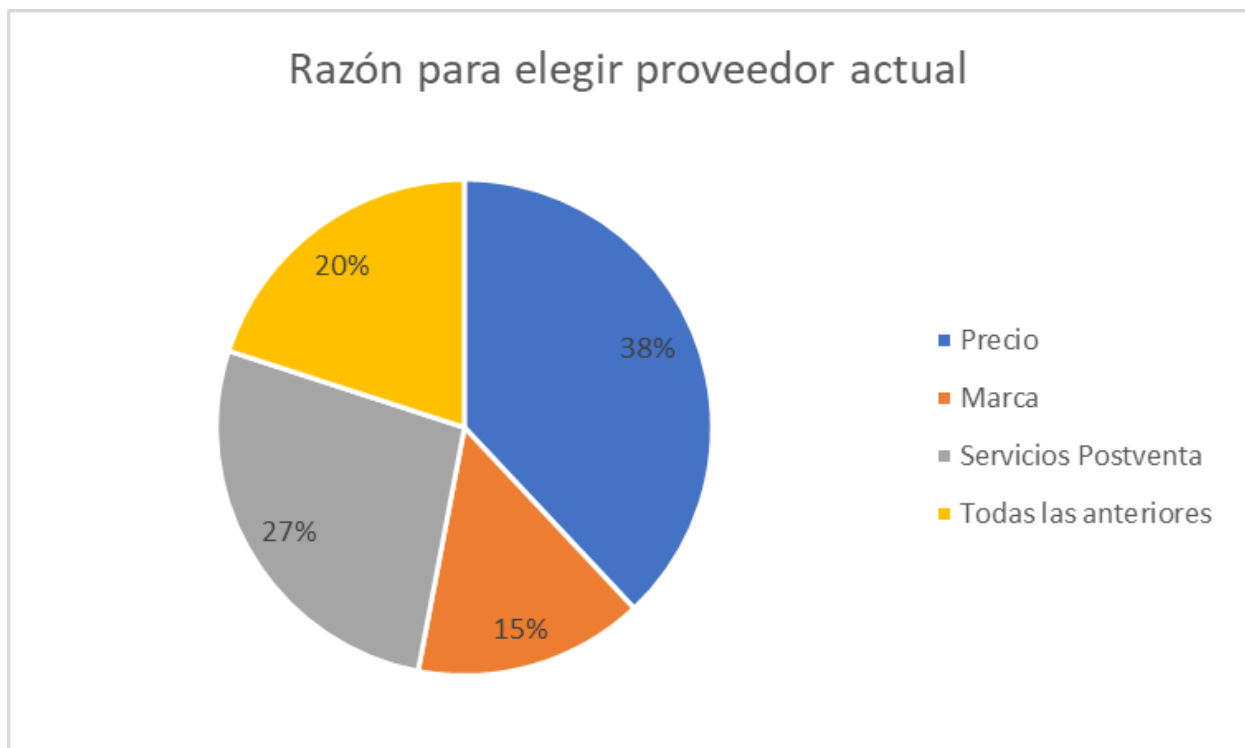


Figura 8. Principal razón para elegir proveedor actual

La principal razón de los dueños de los establecimientos para elegir a su proveedor actual fue el precio (38% de los encuestados), lo cual se relaciona con lo encontrado en la investigación exploratoria, en donde el costo de la inversión figuraba como una de las principales barreras para la compra de máquinas vending.

Ahora bien, aunque el precio fue la principal razón para la elección del proveedor, no se puede rezagar la importancia de la marca y los servicios postventa al momento de elegir los criterios para competir con otros proveedores, puesto que cerca del 47% los consideró factores más importantes que el precio.

Pregunta N°5: ¿Con qué frecuencia compra máquinas dispensadoras?

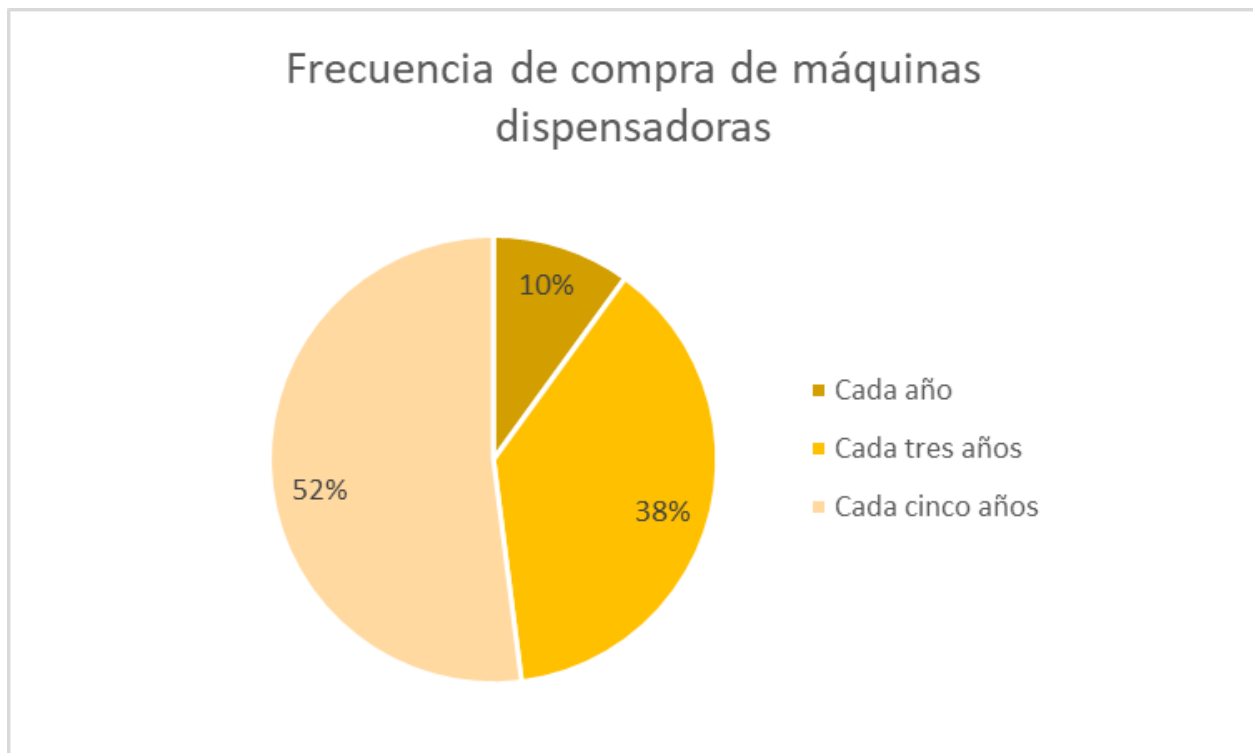


Figura 9. Frecuencia compra máquinas dispensadoras

Más del 50% de los establecimientos manifestó comprar máquinas dispensadoras con un intervalo de cinco años, que tiene sentido al analizar el ciclo de vida de dichas máquinas, el cual sobrepasa los cinco años. Por otra parte, un 38% de las empresas realizaron adquisiciones de nuevas máquinas dentro de un término de tres años, que en un 75% corresponde a un reemplazo.

Pregunta N°6. ¿Qué grado de satisfacción tiene usted con su proveedor de máquinas dispensadoras?

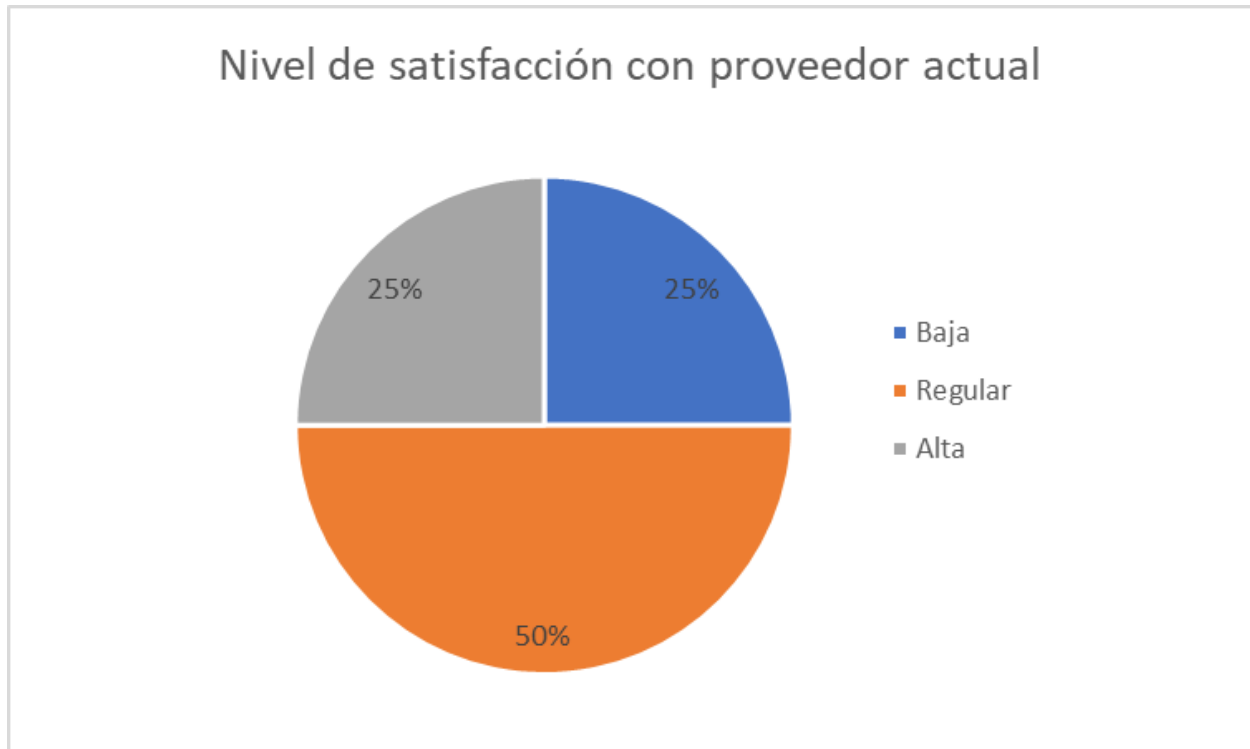


Figura 10. Grado de satisfacción tiene usted con su proveedor de máquinas dispensadoras

Observando la figura 10 se encuentra que, uno de cuatro empresarios que utilizan máquinas dispensadoras no está satisfechos con su proveedor y uno de cada dos expresa una regular satisfacción; es decir, el 75% de los encuestados no está satisfecho con su proveedor. Este alto grado de insatisfacción es un elemento para tener en cuenta como una problemática en donde la oferta de Santandereana del Vending puede encontrar una oportunidad si cuenta con una propuesta de valor que logre aumentar la satisfacción del cliente.

Pregunta N°7. ¿Qué presupuesto destina para la compra de máquinas dispensadoras?

En la figura 11 se encuentra que, un 70% de las empresas han destinado entre 5 a 10 millones en la de compra máquinas dispensadoras en un lapso que va desde uno a tres años.



Figura 11. Presupuesto destinado para la compra de máquinas dispensadoras

Pregunta N°8: ¿Le gustaría contar con un nuevo proveedor de máquinas dispensadoras?

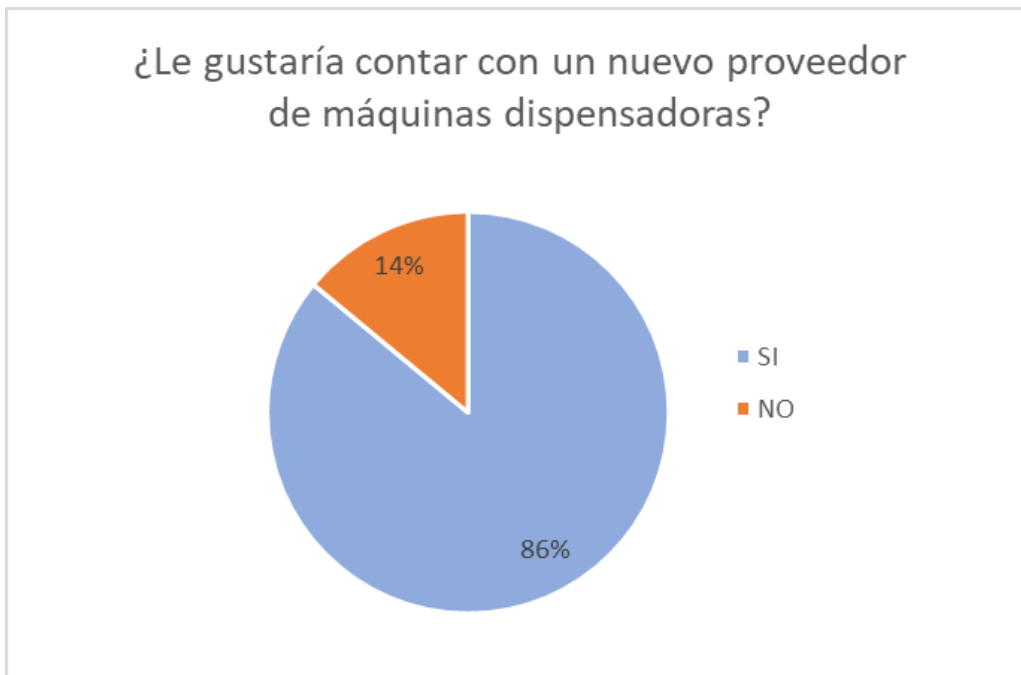


Figura 12. ¿Le gustaría contar con un nuevo proveedor de máquinas dispensadoras?

Consecuentemente con el nivel de insatisfacción con los proveedores actuales y con los servicios que presta, a un 86% de los consultados le gustaría contar con un nuevo proveedor. Los motivos de insatisfacción pueden estar vinculados con deficiencias en la operación de las máquinas, falta de garantía y servicio postventa, demoras en el proceso de atención entre otras.

A través de los resultados encontrados en la encuesta se infiere que los establecimientos que venden productos comestibles y bebidas y que ya poseen al menos una máquina vending perciben en éstas una oportunidad para incrementar sus ventas y reducir su costo de operación, además que al momento de establecer una propuesta de valor se debe tener en cuenta el precio, sin descuidar los servicios postventa puesto que éste es uno de los aspectos que ha afectado la satisfacción de los usuarios. Así mismo, con la baja satisfacción de los propietarios y su disposición a cambiar de proveedor, se percibe una oportunidad clara en el mercado objetivo analizado.

7. Direccionamiento Estratégico y Modelo de Negocios para Santandereana del Vending

S.A

7.1. Misión

Santandereana del vending S.A. tiene como misión la comercialización de máquinas dispensadoras de comestibles, bebidas y demás artículos que requieran vender nuestros clientes en la ciudad de Bucaramanga, cumpliendo con altos estándares de calidad y servicio posventa para garantizar la satisfacción de nuestros clientes.

7.2. Visión

En el año 2023, Santandereana del Vending S.A. será reconocida como la empresa líder en la comercialización de máquinas dispensadoras en el área metropolitana de Bucaramanga, con una sólida reputación por la calidad de sus equipos y servicios, responsabilidad y cumplimiento.

7.3. Factores Claves de éxito

7.3.1. Empresa de la región. Dado que la mayoría de los competidores en el sector de comercialización de máquinas expendedoras está ubicados en ciudades diferentes a Bucaramanga, uno de nuestros principales fuertes será nuestra ubicación en la ciudad de Bucaramanga, ya que nos permitirá tener canales de comunicación directa con los clientes para ofrecerles un servicio rápido, eficiente y satisfactorio, permitiendo con esto afianzar nuestra participación en el mercado local y lograr empatía con nuestros clientes.

7.3.2. Servicio postventa. Tener un sistema estructurado de servicio postventa que afiance la relación con los clientes, en el cual se establezcan canales de comunicación que permitan evaluar la satisfacción de los clientes y recopilar sugerencias que permitan mejorar el servicio a través de las necesidades no satisfechas que se identifiquen en el mercado; permitiendo con esto crear un ciclo de mejora continua que logre aumentar los niveles de satisfacción de los clientes y ganar su lealtad.

7.3.3. Talento humano. Tener un equipo de trabajo altamente calificado y que además cuente con experiencia en el sector para facilitar la penetración de la empresa dentro del mercado local, logrando un posicionamiento más rápido.

7.3.4. Calidad y adaptabilidad de los equipos. Gracias a los avances tecnológicos realizados hoy en día y el trabajo conjunto realizado con INSSA S.A.S. se puede ofrecer a los clientes la adaptación de los dispositivos a sus necesidades específicas para la comercialización de sus productos.

7.4. Objetivos

En los próximos cinco (5) años la Empresa Santandereana del Vending S.A. buscará conseguir el crecimiento, la rentabilidad, el posicionamiento y la consolidación en el mercado, a través de los siguientes objetivos:

7.4.1. Objetivos estratégicos

✓ Consolidar un nicho de mercado conformado por empresas que necesitan máquinas dispensadoras para diversificar sus canales de ventas (mercado potencial).

- **Medición.** Número de clientes de santandereana del Vending que se incorporan al comercio minorista a través de las máquinas expendedoras.

- **Meta.** Lograr la incorporación de 50 empresas al comercio minorista mediante la utilización de máquinas expendedoras como canal de distribución de sus productos.

- **Medio.** El cumplimiento de este objetivo se basa en el ofrecimiento de las máquinas expendedoras como un nuevo modelo de negocio para las empresas que actualmente se dedican a la fabricación o comercialización de sus productos al por mayor y que no cuentan con canales de atención para la venta al consumidor final.

✓ Crear ventaja competitiva sólida y sostenible respecto a otros comercializadores de máquinas expendedoras, a través de la innovación y adaptación a las necesidades de los clientes y el servicio al cliente.

- **Medición.** Porcentaje de clientes de Santandereana del Vending satisfechos con los servicios y productos ofrecidos.
- **Meta.** El 95% de los clientes de Santandereana del Vending deben sentirse satisfechos con los productos y servicios ofrecidos por la compañía.
- **Medio.** Para el cumplimiento de este objetivo, Santandereana del Vending destinará canales de atención directa para sus clientes e interesados, quienes contarán con visitas hasta sus instalaciones para ofrecerles un servicio de asesoramiento que les garantice la mejor decisión.

También se trabajará en conjunto con INSSA S.A.S en la adaptación de las máquinas a las necesidades específicas de los clientes a manera de garantizar la eficiencia y correcto funcionamiento de los dispositivos. Finalmente, el servicio postventa se caracterizará por líneas telefónicas de atención directa a los clientes para brindar soporte ante cualquier inquietud, junto con visitas periódicas programadas para evaluar la satisfacción y recopilar información pertinente a oportunidades de mejora.

✓ Posicionar a corto y mediano plazo la marca “Santandereana del Vending” en el mercado regional de máquinas expendedoras.

- **Medida.** Porcentaje de participación del mercado de Bucaramanga.

- **Meta.** Para 2023, Santandereana del Vending debe alcanzar al menos una cuota de mercado objetivo del 30% en la ciudad de Bucaramanga que corresponden a 856 establecimientos⁵, donde cada establecimiento compre al menos una máquina grande y dos pequeñas

- **Medio.** Los canales de atención al cliente, los mecanismos de asesoramiento, el servicio postventa y la adaptabilidad de los equipos a las necesidades específicas, permitirán lograr un reconocimiento como una empresa que se interesa por el bienestar de sus clientes, que además pertenece a la región y que se caracteriza por altos estándares de calidad en los productos que comercializa. Estos reconocimientos harán que Santandereana del Vending sea considerada como la primera opción para la adquisición de máquinas expendedoras en Bucaramanga y de esta manera lograr el posicionamiento y la participación de mercado que se desea dentro de 3 años.

7.5. Valores

- **Buen Servicio:** El servicio ofrecido por Empresa Santandereana del Vending S.A.S, es una oportunidad para lograr calidad y excelencia en lo que hacemos. Entendiendo como eje fundamental del negocio la satisfacción de los clientes.

- **Confianza:** El cliente tiene la confianza total de contar con un producto de calidad, una atención y un servicio excelente.

⁵ Teniendo en cuenta los datos de la Cámara, en los cuales, existen 2.852 empresas pequeñas en la ciudad de Bucaramanga con menos de 10 empleados que se dedican a la comercialización de productos comestibles y bebidas (se excluyen los otros tipos de negocios minoristas)

- **Respaldo:** En cada producto que se comercializa hay un grupo de personas calificadas y un servicio de atención al cliente en línea gratuita dispuesto a atender cualquier inquietud o problema.
- **Responsabilidad:** Respeto de la calidad de los productos, cumplimiento de las garantías y compromisos pactados.
- **Flexibilidad:** Para adaptarse a las necesidades de las empresas y clientes.

7.6. Modelo de Negocio

Para la presentación del modelo de negocio se usará el modelo Canvas desarrollado por el consultor suizo Alexander Osterwalder, en el cual se presenta de manera lógica la forma en la que las empresas crean, entregan y capturan valor (figura 13).

7.6.1. Segmento de clientes. Dentro de la segmentación de los clientes tenemos dos grupos que fueron definidos previamente, el primero de ellos y el cual se considera el mercado objetivo está compuesto por todas aquellas empresas dedicadas al comercio minorista y que poseen menos de 10 empleados, las cuales ven en las máquinas expendedoras un medio para el abaratamiento de los costos de distribución de los productos que comercializan.

Por otra parte, se encuentra el segundo grupo denominado como mercado potencial el cual consiste en aquellas empresas que actualmente no usan las máquinas expendedoras pero que pueden ver en ellas la oportunidad innovar apostándole a un nuevo canal de distribución. Este grupo está compuesto principalmente por empresas medianas y grandes que puede que se dediquen o no a la comercialización minorista, pero que ven en las máquinas expendedoras la oportunidad de tener un canal de distribución de bajo costo que les permitirá lograr mayor penetración de sus

productos en el mercado local y llegar a ubicaciones estratégicas que permitirán maximizar el consumo por impulso de los consumidores finales ante la facilidad y disponibilidad de los productos.

7.6.2. Propuesta de valor. La propuesta de valor es el ofrecimiento de máquinas expendedoras mediante un canal servicio eficiente y rápido que busque la satisfacción del cliente desde el primer contacto con la compañía. Los productos de Santandereana del Vending se caracterizan por su alta calidad y por la adaptabilidad a las necesidades específicas de los clientes que desean vincular los dispositivos a sus organizaciones. Por esta razón, los servicios no finalizan con la entrega del producto, el sistema de gestión postventa está diseñado para evaluar la satisfacción de los clientes en cuanto a la calidad de los productos y servicios prestados, los canales de atención disponibles y los tiempos de respuesta ante cualquier solicitud.

7.6.3. Canales. El principal canal de atención será la personalización del servicio a través las visitas a los posibles clientes que han demostrado interés en los productos ofrecidos. Para esto, se contará con asesores comerciales capacitados para ofrecer a los clientes la opción más viable teniendo en cuenta sus necesidades. El objetivo es, que junto con las campañas de marketing y el “voz a voz” positivo generado gracias a los buenos servicios de atención al cliente y la calidad de productos, se logren incrementar las ventas, el posicionamiento y el recuerdo de la marca en la mente de los clientes.

7.6.4. Relación con el cliente. Para mantener una comunicación activa con los clientes se destina un asesor comercial a un grupo determinado de clientes a fin de que este pueda darles solución y ayudarles ante cualquier trámite o duda que tenga. Por otra parte, se dispone de una línea de soporte técnico y servicio al cliente la cual opera de 6 a.m. a 6 p.m. que atenderá tanto las

nuevas solicitudes de visitas por parte de los clientes como las dificultades técnicas que pudiesen presentar al manipular la máquina. Por último, se establece un sistema de control postventa, en el cual es asesor asignado a cada cliente deberá evaluar la satisfacción del cliente mediante una encuesta o instrumento de medición definido por la organización.

7.6.5. Fuentes de ingreso. Como principal fuente de ingresos se contempla la venta las máquinas dispensadoras en los dos segmentos de clientes identificados. Adicionalmente, los ingresos recibidos por la prestación de los servicios de mantenimiento a los equipos en funcionamiento y adaptación de dispositivos vending a productos específicos.

Se estima que los ingresos percibidos por la venta de máquinas expendedoras corresponderá al 65% de los ingresos de la organización, mientras que, la comercialización de máquinas con adaptaciones específicas corresponderá a un 25% de los ingresos. El 10% restante corresponderá a los servicios técnicos de mantenimiento de equipos.

7.6.6. Recursos claves. Como recursos claves, se identifican la capacitación y el conocimiento del talento humano que integra la empresa, los canales de servicio y atención a clientes.

7.6.7. Actividades claves. Las actividades de mercadotecnia y promoción de la empresa son fundamentales para dar a conocer la empresa y empezar a posicionarla en el mercado bumangués. Las visitas a los clientes y el levantamiento de las necesidades específicas que se requieren para la adaptación de las máquinas a sus productos constituyen las actividades principales para lograr un reconocimiento y la ampliación del mercado a empresas comercializadoras de productos que usualmente no son vendidos por medio de este canal.

Finalmente, el seguimiento postventa con el fin de evaluar la satisfacción de los clientes y el levantamiento de las no conformidades y las oportunidades de mejora constituye otra actividad clave en pro del mejoramiento continuo y una mayor satisfacción de los clientes.

7.6.8. Asociaciones claves. Como socios claves dentro de este modelo de negocio se tiene a INSSA S.A.S. debido a que es el principal proveedor de máquinas expendedoras en Colombia y adicionalmente uno de los pioneros en la incorporación de elementos tecnológicos que facilitan y dinamizan el uso de estos dispositivos. En este caso, los convenios con INSSA S.A.S. permitirán hacer las adaptaciones de las máquinas a las necesidades de los clientes, puesto que ellos proveerán las máquinas según las especificaciones técnicas que Santandereana del Vending reporte.

7.6.9. Estructura de costos. La estructura de costos está definida por los costos directos e indirectos. En este caso, los costos directos están dados por la compra de las máquinas para su comercialización en Bucaramanga, los elementos y repuestos requeridos para brindar los servicios de mantenimiento y soporte técnico y el talento humano que interviene en la operación de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos. Por otra parte, los costos indirectos están asociados con las actividades de mercadeo y promoción de las máquinas, los gastos de las instalaciones administrativas y las depreciaciones de los elementos y equipos de oficina.

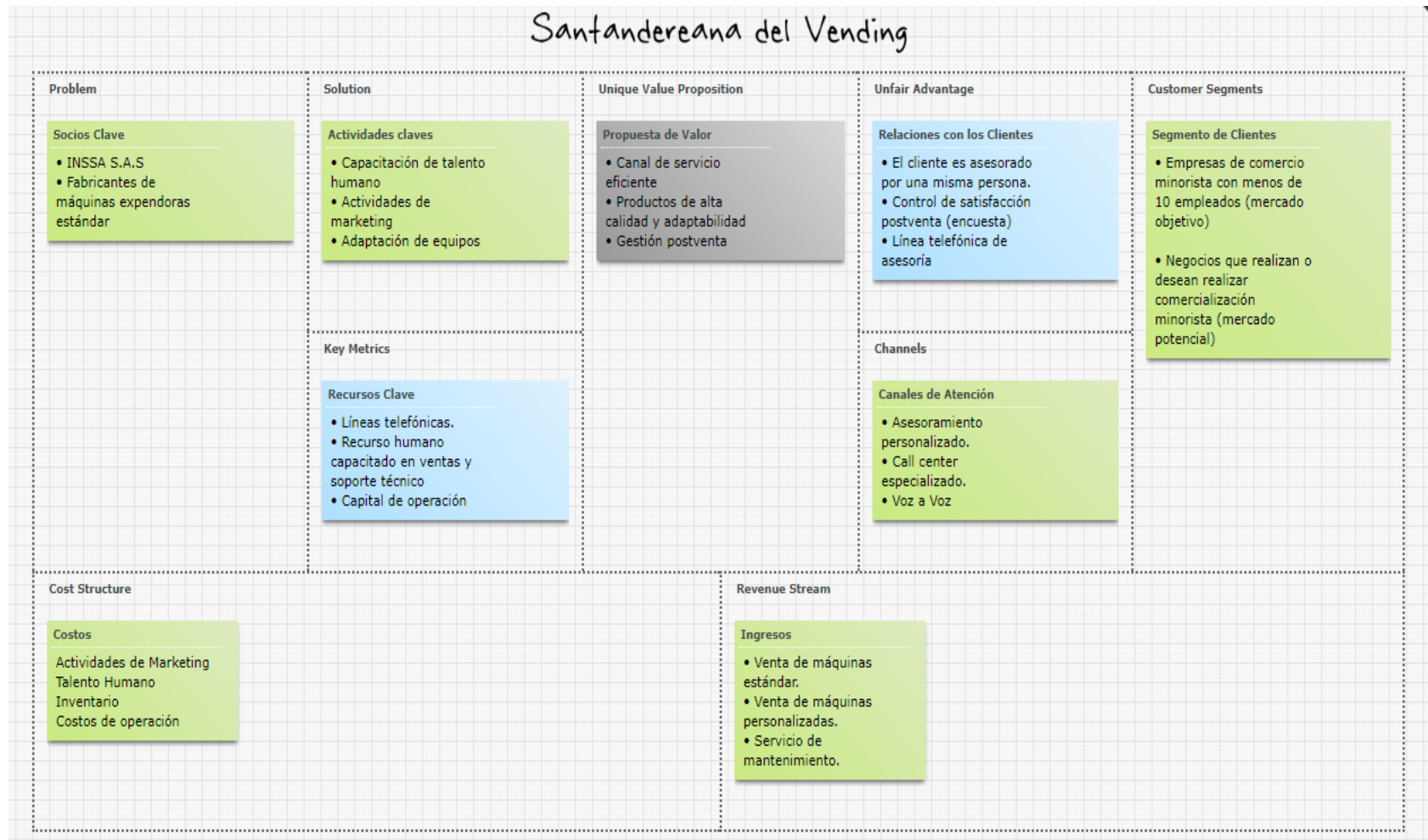


Figura 13. Modelo de negocio canvas

8. Plan de Marketing y Estrategias de Comercialización

8.1. Objetivos de las Estrategias de Marketing

- Alcanzar en cinco años una participación del 30% del mercado objetivo en la ciudad de Bucaramanga y aumentar las ventas anuales de Santandereana del Vending en un 10%.
- Lograr un posicionamiento en el mercado y una buena percepción de la empresa en los clientes.

8.1.1. Precio

- *Venta de contado.* En cuanto a la política de precios y financiación se contemplan los siguientes descuentos por venta: Por venta de contado se dará el 10% de descuento en todos los productos y por pronto pago (entre 20 y 30 días) se realizará un descuento del 5%.

Los precios de los productos varían dependiendo de los modelos, las adaptaciones requeridas por los clientes y las tecnologías incorporadas en ellos. Sin embargo, el rango de precios puede oscilar entre 17 a 25 millones de pesos para las dispensadoras grandes y entre 5 a 9 millones para las expendedoras pequeñas, ideales para las oficinas con poca disposición de espacio.

- *Financiación:* En cuanto a los programas de financiación Santandereana del Vending S.A. define 3 planes los cuales se describen a continuación:

- Plan X1: Este plan consiste en financiar el 80% del valor del equipo a un año con una cuota de interés del 9% efectivo anual. El 20 % restante corresponde a la cuota inicial.

- Plan X2: Este plan consiste en financiar 70% del valor del equipo a dos años, con una cuota de interés del 7% efectivo anual. El 30% restante corresponde a la cuota inicial.
- Plan X3: Este plan consiste en financiar el 60% del valor del equipo a dos años, con una cuota de interés del 6% efectivo anual. El 40% restante corresponde a la cuota inicial.

8.2. Mezcla de Marketing

La mezcla del Marketing propuesta para Santandereana del Vending se presenta en la figura 15. En ésta se tienen en cuenta los factores producto, precio, promoción y plaza (figura 14).

8.2.1. Producto. Dentro de la variable producto se destacan las siguientes subvariables:

- *Producto tangible.* El producto tangible consiste en los dispositivos o máquinas expendedoras que cuentan con características innovadoras en cuanto a diseño, presentación de los productos, adaptabilidad a las necesidades del cliente e incorporación de medios de pago electrónicos.

Como primera línea de productos se encuentran las máquinas expendedoras para alimentos como snacks, bebidas calientes y bebidas frías. Estas máquinas son muy comunes y no requieren de adaptaciones especiales ya que su diseño y funcionalidad permite su uso para casi cualquier producto de esta categoría. La segunda línea está enfocada a máquinas expendedoras diseñadas y adaptadas a requerimientos específicos de los clientes, esta línea está enfocada a empresas que requieren los dispositivos para atender necesidades dentro de su organización, bien sea la comercialización de productos no comestibles a través de este nuevo canal, la distribución controlada de elementos de protección personal dentro de los operarios de plantas y fábricas o cualquier otra necesidad donde las máquinas expendedoras tengan cabida y se planteen como una

posible solución a alguna deficiencia dentro de las organizaciones que podrían estar en los productos.

- *Utilidades del producto.* La primera línea ofrece un canal alternativo de comercialización minorista de alimentos con la posibilidad de una disminución de gastos significativa en cuanto al personal requerido para la atención a los clientes, disponibilidad de 24 horas para la comercialización de los productos, disponibilidad de sistemas de pago electrónico y facilidad de ubicación para comercialización de los productos.

La segunda línea ofrece a las empresas un nuevo canal para la comercialización de los productos o un mecanismo para la distribución controlada de elementos de aseo, protección personal u otros artículos dentro de las organizaciones para lo cual se incorporan sistemas de telemetría, biometría, radiofrecuencia o datafonos dependiendo de las necesidades del cliente, así como la adaptación de las máquinas para el expendio de los productos de interés de los clientes. Las principales ventajas que ofrece esta línea es la capacidad de ofrecer los productos de manera más accesible en puntos estratégicos que permitan una mayor rotación y consumo, por otra parte a las empresas que decidan incorporar estos dispositivos para el suministro de elementos dentro de la organización, permitirá tener un control exhaustivo de entrega de elementos, disminuir los desplazamientos al tener los elementos requeridos a la mano, reduce los consumos de materiales al dar la percepción de control sobre su entrega y optimiza la productividad.

8.2.2. Plaza. Como plaza o escenario de intervención de Santandereana del Vending se define la ciudad de Bucaramanga, teniendo en cuenta que, en el estudio de mercado y análisis del entorno se encontró que esta ciudad es una de las principales de Colombia con mayor crecimiento económico e ingreso per cápita del país, en la que el 52,1 % de los establecimientos se dedican al

comercio, y de éstos, el 58,3% son microempresas, además la ciudad tiene un buen nivel de desarrollo educativo y tecnológico. Teniendo en cuenta estas variables y la poca explotación de este tipo de industria (las máquinas existentes no cubren ni el 30% de las necesidades locales), Bucaramanga se convierte en un escenario ideal para esta iniciativa de negocio.

Para la comercialización de los productos de Santandereana del Vending se contemplan dos escenarios fundamentales: el primero de ellos consiste en las instalaciones de la empresa propuesta en donde se cuenta con personal altamente calificado para atender dudas, inquietudes de los interesados, bien sea por algún medio de comunicación o de manera presencial a fin de garantizar un excelente servicio de atención. El segundo escenario consiste en las visitas programadas a los clientes potenciales o a aquellos que hayan expresado su interés por conocer un poco más sobre los servicios ofrecidos por Santandereana del Vending, en dichas visitas se analiza el entorno para identificar las necesidades del cliente y poder ofrecer los dispositivos idóneos para satisfacerlas.

8.2.3. Promoción. Dentro de la variable de promoción de marketing mix se definen las siguientes subvariables:

- *Fidelización:*
 - Ofrecer buena calidad y servicio postventa, como forma de mantener y satisfacer a la clientela, dando soluciones oportuna a sus inconvenientes mediante los canales de atención disponibles y el asesor destinado a cada cliente.
 - A los mejores clientes, empresas y personas naturales se les obsequia material promocional como camisetas, esferos, canguros, maletines y sombrillas.

- *Publicidad:*
 - Participar en eventos como ferias comerciales y rondas de negocios, entre otros los cuales se pueden materializar en relación comercial con empresas interesadas en este tipo de máquinas. Para tal fin se contará con una muestra de las principales máquinas expendedoras que se usaran para hacer promoción y demostrar la facilidad de uso de los equipos.
 - Generar piezas publicitarias con el catálogo de productos para distribuir a todos los clientes y de esta manera dar a conocer la oferta de productos que pudiese adaptarse los requerimientos de los clientes.
 - Calcomanías y stickers referentes a “Santandereana del Vending S.A.” a fin de generar recordación de la marca y de esta manera posicionarla como una empresa fuerte en el mercado bumangués.



Figura 14. Marketing Mix para Santanderiana del Vending.

8.3. Actividades de Marketing, Capacitación y Operación Comercial

Para el cumplimiento de los objetivos del plan de Marketing y en concordancia con el enfoque de promoción propuesto en el marketing mix se proponen las siguientes actividades de marketing, capacitación y operación comercial:

8.3.1. Actividad 1

Tabla 4.

Actividad de marketing número 1

Actividad de Marketing n°1	
Nombre de la actividad	Eventos en punto de venta
Descripción	Con ayuda de un experto en mercadeo y los asesores comerciales, se promocionan los productos, motivando a los clientes y propietarios de los negocios con obsequios.
Fecha de realización	Estos eventos se realizarán un fin de semana cada mes.
Responsable	Gerente Comercial
Presupuesto por fin de semana	\$400.000 (Honorarios a experto en mercadeo) \$200.000 (material promocional y piezas publicitarias)
Presupuesto anual	7'200.000

8.3.2. Actividad 2

Tabla 5.

Actividad de marketing número 2

Actividad de Marketing n° 2	
Nombre de la actividad	Capacitación de asesores
Descripción	Dar a conocer las especificaciones y ventajas del producto a los asesores de Santandereana del Vending
Fecha de realización	Una Capacitación de una semana al inicio de las operaciones y capacitaciones periódicas cada dos meses durante 2 horas
Responsable	Jefe de recurso humano
Presupuesto	2'100.000 para la capacitación inicial 400.000 para capacitación periódica 2'400.000 anual

8.3.3. Actividad 3

Tabla 6.

Actividad de marketing número 3

Actividad de Marketing n° 3	
Nombre de la actividad	Ensayo de productos máquinas vending
Descripción	Hacer demostraciones de los productos a los clientes en diferentes zonas estratégicas de la ciudad donde se llevan los equipos a exhibir en un vehículo para mostrar las facilidades de uso, los diferentes mecanismos de pago y la diversidad de productos que se pueden ofrecer con las máquinas.
Fecha de realización	Una vez al mes
Responsable	Asesores comerciales
Presupuesto	\$300.000 por concepto de transporte por mes \$200.000 en snacks y bebidas de regalo por mes

Presupuesto anual \$6'000.000 anual

8.3.4. Actividad 4

Tabla 7.

Actividad de marketing número 4

Actividad de Marketing n° 4	
Nombre de la actividad	Participación en ferias comerciales.
Descripción	Realizar ventas, utilizando stand en ferias de alimentos y comidas, CENFER Bucaramanga, CORFERIAS en Bogotá.
Fecha de realización	Dos eventos al año (Entre las opciones está la feria de Alimentec, fanyf y Andinapack)
Responsable	Asesor comercial y coordinador de ventas
Presupuesto	3'000.000 por alquiler de stand ⁶ \$500.000 transporte de máquinas y viáticos de un asesor
Presupuesto anual	7'000.000

8.3.5. Actividad 5

Tabla 8.

Actividad de marketing número 5

Actividad de Marketing n° 5	
Nombre de la actividad	Publicidad en medios de comunicación masivos.
Descripción	Pautas en televisión local, vallas y periódicos
Fecha de realización	Durante todo el año
Responsable	Gerente y coordinador de ventas
Presupuesto	15'000.000 al año

⁶ En referencia al valor de un stand en Corferias para el evento AndinaPack. <https://andinapack.com/stand-basico>

8.4. Evaluación y control del plan de marketing

8.4.1. Objetivos

- Garantizar el cumplimiento del presupuesto de ventas y del crecimiento de mercado
- Reaccionar a tiempo frente a la competencia y frente al no cumplimiento del presupuesto de ventas.
- Controlar el servicio de atención de requerimientos a los clientes.
- Ejercer un mayor control sobre la fuerza de ventas

8.4.2. Proceso de evaluación. Se llevará a cabo una evaluación mensual de los resultados utilizando los indicadores de seguimiento definidos en la última sección de este capítulo para monitorear y dar seguimiento a los objetivos establecidos en el plan de marketing, que a su vez están encaminados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.

8.4.3. Proceso de control. Para el proceso de control se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Planeación mensual de visitas a clientes potenciales, así como a clientes de la empresa Santandereana del Vending S.A. que permita el desarrollo de nuevos mercados, la adquisición de nuevos clientes y la evaluación de satisfacción de los clientes actuales.
- Control del reporte diario de visitas según la planeación realizada mensualmente.
- Verificación trimestral de las habilidades de negociación y del conocimiento del catálogo de productos a la fuerza de venta.

- Retroalimentación en comité de ventas todas las semanas para compartir las experiencias y oportunidades de mejora reportadas por los clientes o identificadas por la fuerza de ventas.

8.4.4. Indicadores. Los indicadores propuestos para evaluar y controlar el plan de marketing se presentan en la tabla 9.

Tabla 9.
Indicadores de cumplimiento de objetivos de marketing

Indicador	Fórmula
% Participación por cada línea de productos	$\frac{\text{Total ventas por línea}}{\text{Total ventas en Bucaramanga}} * 100$
% Participación por zona	$\frac{\text{Total ventas por zona}}{\text{Total ventas en Bucaramanga}} * 100$
% Cumplimiento de ventas presupuestadas	$\frac{\text{Total ventas}}{\text{Total presupuestado}} * 100$
% Cumplimiento de ventas presupuestadas por vendedor	$\frac{\text{Total ventas}}{\text{Total presupuestado por vendedor}} * 100$
% Incremento de ventas	$\frac{\text{Venta periodo actual}}{\text{Venta periodo actual} - \text{venta periodo anterior}} * 100$
% Clientes satisfechos	$\frac{\text{Clientes actuales satisfechos}}{\text{total de clientes}} * 100$
% Participación en el mercado	$\frac{\text{Máquinas vendidas por la empresa}}{\text{total máquinas vendidas en Bucaramanga}} * 100$

9. Requerimientos y procesos técnicos para la Comercialización de Máquinas Vending

Teniendo en cuenta que la propuesta de valor que se plantea en este plan de negocios es la *Comercialización de máquinas dispensadoras que posean atributos y características diferenciadoras en términos de calidad, innovación, adaptabilidad, marca y desempeño, brindando una atención eficiente a las solicitudes de los clientes y un buen servicio postventa, a*

través de una empresa denominada *Santandereana del Vending S.A.*; para facilitar la explicación de los procesos y los requerimientos; éstos se explican en tres partes que representan los principales procesos para el cumplimiento de la propuesta de valor, que son: Ventas, Operaciones y Contabilidad (tabla 10), los cuales se detallan a continuación.

Tabla 10.

División de la operación en procesos principales y subprocesos

Principales procesos	Ventas	Operaciones	Contabilidad
	• Órdenes de compra y venta	• Mantenimiento y soporte técnico	• Contabilidad • Pago de nómina
Subprocesos	• Asesoría Comercial • Servicio Postventa	• Recepciones, Despachos, entregas e instalación	

9.1. Proceso de Ventas

Dentro de este proceso principal se incluyen el proceso de compra a los proveedores (inicialmente INSSA), la asesoría comercial para lograr las ventas y el servicio postventa que consiste básicamente en gestionar la satisfacción del cliente una vez entregada la máquina. La unión de estos procesos tiene sentido cuando los requerimientos de los clientes son los que jalonan la compra de maquinaria, sobre todo cuando se trata de máquinas vending especializadas.

Este proceso inicia con la definición, por parte del coordinador de ventas, de un grupo de empresas o establecimientos a las que se les ofrecerá los productos y el servicio de mantenimiento, sea a través de visitas presenciales a cargo de los asesores comerciales, o por medio del call center. Después de definirse el conjunto de empresas a contactarse, se divide la tarea entre los asesores comerciales y los de call center, quienes deben planificar sus propias visitas o llamadas, respectivamente.

En la atención a la empresa visitada o contactada, el asesor comercial ofrece la línea de productos estándar y en caso de que la empresa esté interesada en una máquina personalizada, debe hacer un análisis de requerimientos. Dicho lo anterior, si el asesor concreta una venta de una máquina estándar, pasa la solicitud al coordinador de ventas, quien realiza la orden de venta en caso de tener la maquina en inventario y de lo contrario, realiza una orden de compra al proveedor. Ahora bien, si el cliente requiere una máquina especializada, el asesor comercial, entrega los requerimientos al coordinador de ventas, y éste se encargará de la comunicación con los proveedores para analizar la factibilidad de obtener una máquina con los requerimientos específicos y en caso de que los requerimientos no sean factibles, se deben ajustar.

Cuando la orden de venta ya está generada, entran en juego los procesos de operaciones y área contable que se describen más adelante; en tanto que, cuando la máquina ya esté instalada, el asesor comercial que concretó la venta debe evaluar la satisfacción del cliente mediante una encuesta y a su vez generar un cronograma de visitas de control, que hacen parte del servicio postventa. El proceso anteriormente descrito se representa con el siguiente diagrama de flujo (figura 15).

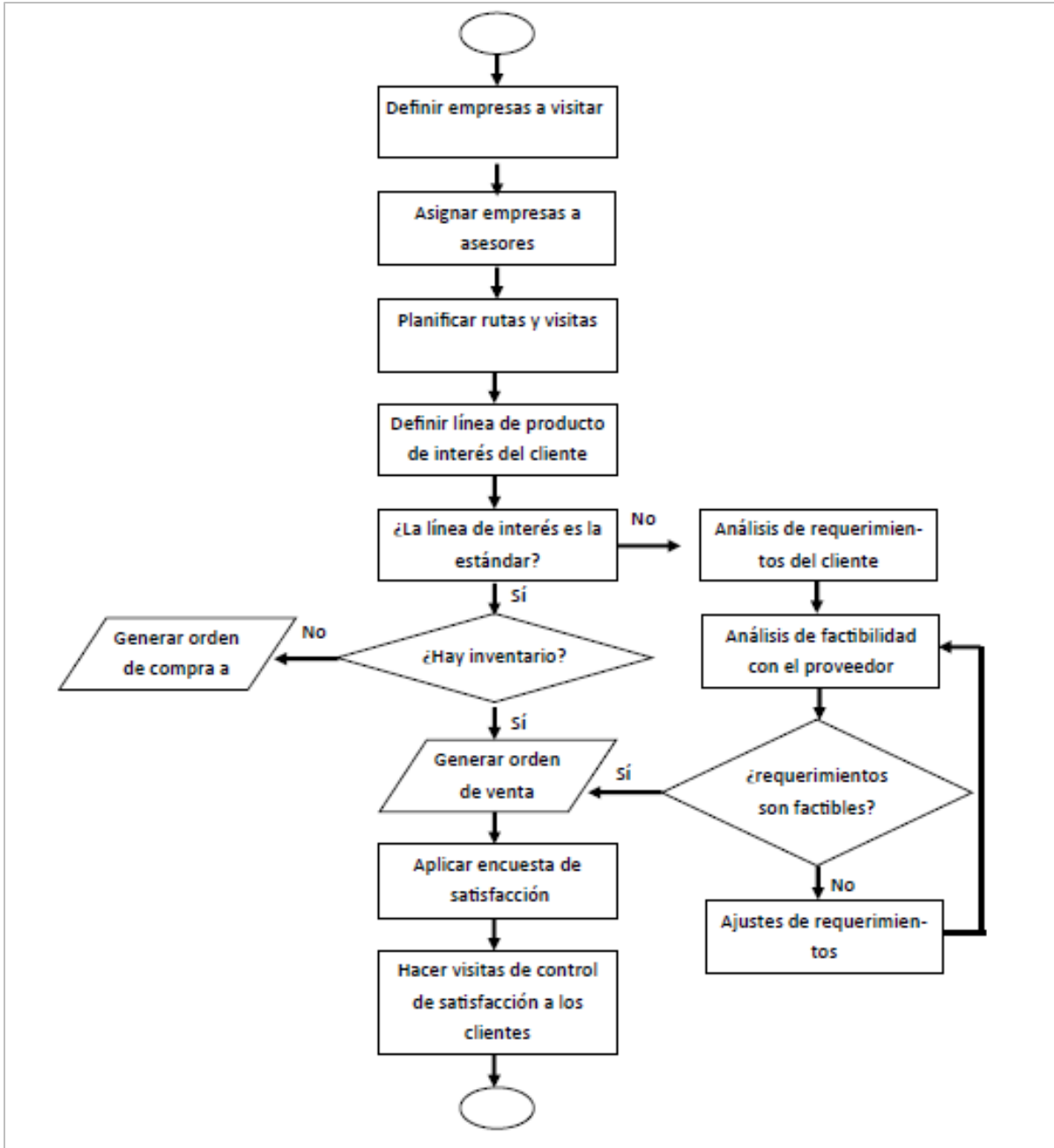


Figura 15. Diagrama de flujo del proceso de ventas.

9.2. Proceso de Operaciones

El proceso de operaciones involucra el proceso de recepción de máquinas solicitadas al proveedor, organización de máquinas en bodega, preparación y despacho de productos, instalación de la máquina y la prestación del servicio de mantenimiento vía call center y presencial.

Este proceso comienza cuando el coordinador de ventas genera una orden de compra o de venta; en el primer caso, el coordinador de operaciones comunica a su auxiliar de bodega la llegada de un pedido, quien revisará el buen estado del producto y lo dispondrá en la bodega de manera adecuada y organizada. En el segundo caso, cuando el coordinador de operaciones recibe una orden de venta, solicita a su auxiliar de bodega la preparación del producto para su despacho y asigna un técnico de mantenimiento para la instalación de la máquina.

Otra parte de este proceso es el servicio de mantenimiento o soporte técnico, que comienza cuando un cliente (sea que le haya comprado la máquina a Santandereana del Vending o a otra empresa) se comunica con la empresa a través del call center para solicitar soporte técnico, en donde, si el cliente ha comprado la máquina a la empresa y el soporte es sencillo, podrá ser atendido vía telefónica por el call center y de lo contrario, la solicitud será atendida por un técnico de mantenimiento directamente en las instalaciones. Se debe aclarar que, la asesoría telefónica es gratuita vía telefónica para los clientes de la empresa, mientras que el mantenimiento o soporte técnico presencial, es un servicio independiente a la venta del producto, por lo tanto, tiene un costo adicional que depende de la dificultad en el servicio.

El proceso de operaciones se representa con el siguiente diagrama de flujo (figura 16).

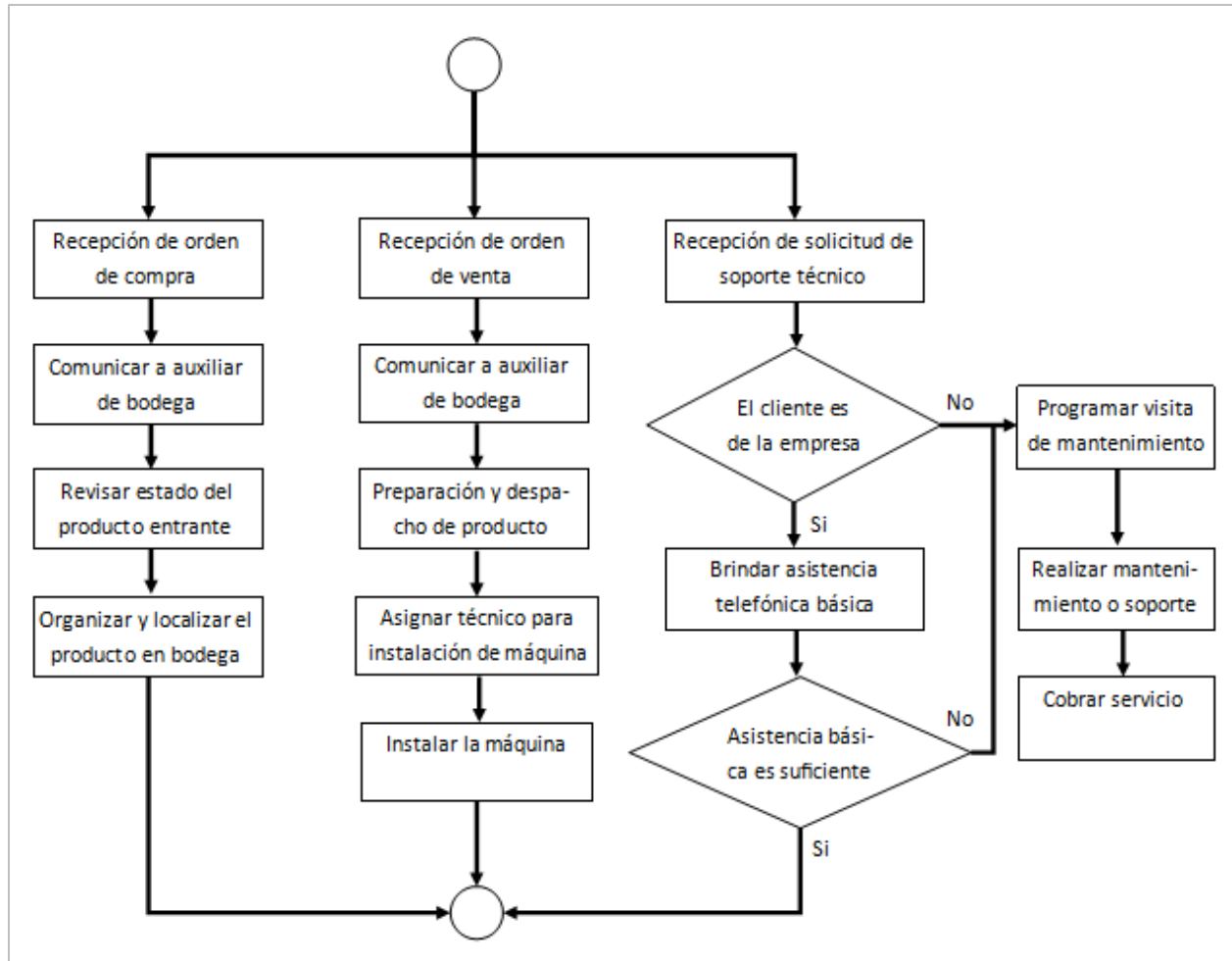


Figura 16. Diagrama de flujo del proceso de operaciones.

9.3. Proceso de Contabilidad

Aunque el proceso de contabilidad para el cumplimiento del proceso de comercialización contempla el pago de las máquinas a los proveedores y la recepción de pagos de productos y servicios, la aplicación de descuentos por modalidad de pago (contado o crédito según plan de financiación), manejo de cuentas por cobrar y por pagar, registro contable, pago de nómina, liquidación de impuestos y elaboración de informes financieros; por efectos prácticos se describirán solamente las actividades operativas del proceso contable:

El proceso inicia cuando se genera una orden de compra. de venta o de servicio. En el primer caso, el contador realiza la transacción de pago al proveedor y hace los respectivos registros contables. En el segundo caso, si el pago del producto es a contado se genera una factura de venta y se registra el ingreso, en tanto que, si el cliente elige un plan de financiación, se registra el pago de la cuota inicial como ingreso y el excedente en cuentas por cobrar. El contador es el responsable de generar los cobros correspondientes a los clientes. En el tercer caso, el contador hace el registro del valor del servicio de mantenimiento cobrado al cliente previamente definido por el técnico de mantenimiento, según la dificultad en el servicio.

9.4. Instalaciones y puntos de venta.

Para los primeros cinco años de operación se plantea la ubicación de las oficinas administrativas, call center, bodega y punto de venta en un mismo establecimiento considerando que en este periodo de tiempo el número de empleados va a ser bajo, los asesores comerciales se encontrarán en visitas externas constantes, el tamaño requerido para bodega es pequeño por el moderado nivel de ventas e inventario a manejar y el modelo de negocio está enfocado a ofrecer el producto directamente en las empresas, por lo que el punto de venta no requiere de mayor inversión.

Para la ubicación de las instalaciones se llevará a cabo un mapeo de los clientes potenciales y los pertenecientes al mercado objetivo para determinar un punto central que permita el fácil acceso y distribución de los equipos, la disminución en las distancias recorridas para los ruteos de entrega y mantenimiento de equipos y que sea una zona comercial de alta afluencia de personas y que los costos de arriendo y servicios públicos estén dentro de un rango aceptable. Para garantizar la

objetividad de este proceso de localización de las instalaciones se usará la tabla 11 como instrumento para decidir el lugar.

Tabla 11.

Instrumento para localizar establecimiento con base al método de factores ponderados

Lugar	Cercanía con los clientes	Costos de arriendo y servicios públicos	Área disponible para bodega	Tráfico de personas por el lugar	Facilidad de acceso para vehículos de carga
<i>Factor</i>	35%	20%	15%	20%	10%
Opción 1					
Opción 2					
Opción 3					
Opción 4					
Total					

9.5. Aspectos legales.

Respecto a las bases legales para la constitución y puesta en marcha del negocio planteado se tiene que: “Santandereana del Vending” será una sociedad de naturaleza comercial, de Capital que se constituirá por Acciones simplificadas (SAS) por lo que estará sujeta a la Ley 1258 de 2008 y las normas pertinentes del Código del Comercio.

9.5.1. Constitución como Sociedad por Acciones Simplificada. Teniendo en cuenta que la Sociedad por Acciones simplificada es una persona jurídica con fines comerciales que puede ser constituida por una o más personas (naturales o jurídicas) mediante un documento privado, que debe ser inscrito en el registro mercantil de la Cámara de Comercio (Cámara de Comercio de

Bucaramanga para el presente caso), algunos puntos importantes que se deben tener en cuenta para la constitución de la empresa son:

- *Verificación de disponibilidad del nombre.* Como se observa en la figura 17, el nombre “Santandereana del Vending S.A.S” sí está disponible.
- *Definición de actividades comerciales.* La empresa propuesta desarrollaría tres actividades fundamentalmente: Compra y venta de máquinas vending, soporte técnico y asesoramiento en adaptabilidad de las máquinas.
- *Determinación de accionistas o socios.* Como el 60% del capital de trabajo necesario corresponde a aporte de socios, se hará una convocatoria para socios inversionistas a cambio de un porcentaje no mayor al 50% de las acciones, de tal manera que la autora del proyecto se mantenga como socia mayoritaria.
- *Total capital de socios.* El valor de capital de socios corresponde a \$323.235.720.
- *Domicilio principal de la sociedad.* Bucaramanga.
- *Representante legal.* Según la normativa, el representante legal de ser elegido por la asamblea de socios y puede ser un accionista o una persona particular.



Contáctenos ¿Qué es el RUES? Cámaras de Comercio

RUES Registro Único Empresarial y Social
Cámaras de Comercio

Confecámaras
Red de Cámaras de Comercio

Inicio Consultas Veedurías Servicios Virtuales Acceso privado

Realice aquí su consulta empresarial o social

Consulte si una empresa o persona natural está inscrita en el registro mercantil de las cámaras de comercio del país. Escoja el criterio que se ajuste a sus necesidades.

Razón Social Nombre Razón Social Palabra Clave Número de Identificación Matrícula Mercantil Registro Nacional de Turismo

Los resultados de la consulta por nombre siempre se mostrarán en orden alfabético, y retorna todos aquellos comerciantes cuya razón social o sigla inicie con las palabras ingresadas.
Instrucciones adicionales para la consulta de Homonimia y Condiciones de Uso

Razón social: SANTANDEREANA DEL VENDING Consultar

Advertencia:
La consulta por Nombre no ha retornado resultados

RM - Registro Mercantil RUP - Registro Único de Proponentes ESAL - Entidad Sin Animo de Lucro RNT - Registro Nacional de Turismo

Figura 17. Consulta del nombre propuesto en el RUES.

Según el artículo 25 de la Ley que regula las S.A.S, no son obligatorias ni la junta directiva ni las revisorías fiscales desde que los activos brutos no excedan los 5.000 s.m.l.v.

Para la elaboración del documento de constitución se tendrá en cuenta el modelo facilitado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga (apéndice C).

9.5.2. Otras Normativas

- *Concepto 21723-DIAN.* Las ventas que se efectúen a través de máquinas dispensadoras no tienen previsto un tratamiento especial, independientemente del valor de las mismas y, dado que, la exclusión a la obligación de expedir factura o documento equivalente viene dada desde la ley (artículo 616-2 del ET) así como por el reglamento expedido en desarrollo de la misma (Decreto 1001 de 1997), las *ventas* que realice una empresa a través de máquinas dispensadoras (vending) implica cumplir con el deber legal de expedir factura o documento equivalente.

- *Ley 1335 de 2009.* Se prohíbe el uso de máquinas expendedoras o dispensadores mecánicos de productos de tabaco, en lugares y puntos de venta en los cuales hay libre acceso de los menores de edad.

10. Estructura Administrativa de Santandereana del Vending S.A

Para el logro de los objetivos organizacionales, el buen desarrollo de las operaciones y teniendo en cuenta las metas en ventas fijadas en los objetivos estratégicos y el plan de marketing, se plantea la siguiente estructura organizacional (figura 18) en la cual se tiene un sistema jerárquico liderado por el gerente general quien es el encargado de la organización y dirección de las diferentes coordinaciones.

10.1. Estructura Organizacional. En la figura 18 se presenta la estructura organizacional para “Santandereana del Vending S.A.S”

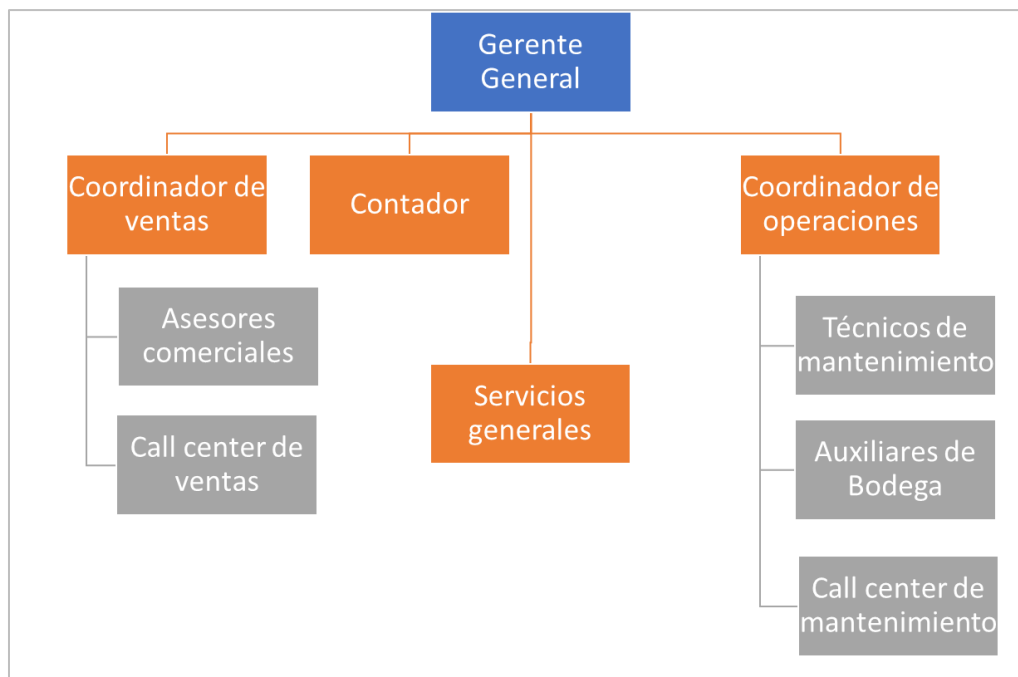


Figura 18. Estructura organizacional propuesta para “Santandereana del Vending S.A.S”

En la tabla 12 se presenta una proyección de puestos de trabajo por cada cargo durante los primeros cinco años de operación teniendo en cuenta el crecimiento en el volumen de ventas durante el periodo analizado.

Tabla 12.

Proyección de puestos de trabajo por cargo durante los primeros cinco años de operación

Cargos	2019	2020	2021	2022	2023
Asesores comerciales	2	4	5	6	6
Call center de ventas	1	2	2	2	2
Técnicos de mantenimiento	2	3	4	5	6
Call center de mantenimiento	1	1	2	2	3
Auxiliares de bodega	1	1	1	2	2

10.2. Funciones de los cargos

- **Gerente general**

Tabla 13.

Objetivo y funciones del Gerente general

Cargo	Gerente general
Objetivo	Ejecutar labores de planeación, organización, dirección y control de actividades inherentes al buen desempeño de la empresa.

Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Dirigir el trabajo de la empresa mediante mecanismos de planeación y control. • Desarrollar instrumentos el proceso de selección de personal • Desarrollar los instrumentos necesarios para la selección de los proveedores. • Implementar sistemas de calidad. • Participar en reuniones, seminarios o eventos sobre aspectos relacionados con la empresa. • Promover con los funcionarios de la empresa, actividades culturales, educativas y recreativas. • Velar por la buena imagen de la empresa y por la calidad del producto. • Velar por la racional utilización de los recursos disponibles. • Promover el buen estado de las instalaciones. • Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza del cargo.
-----------	--

• **Coordinador de ventas**

Tabla 14.

Objetivo y funciones del Coordinador de ventas

Cargo	Coordinador de ventas
Jefe inmediato	Gerente general
Objetivo	Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos, proyectos, programas y acciones de compra y venta de producto final, encaminadas a obtención de resultados positivos para la empresa.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Regular el proceso de compra a proveedores. • Mantener excelentes relaciones con los proveedores y clientes. • Diseñar los planes y presupuestos de ventas y realizar seguimiento al mismo. • Implementar nuevas estrategias de ventas. • Presentar informes de ventas a la gerencia general.

-
- Implementar el plan de marketing
 - Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y afines con la naturaleza del cargo.
-

- **Contador**

Tabla 15.

Objetivo y funciones del contador

Cargo	Contador
Jefe inmediato	Gerente General
Objetivo	Coordinar y ejecutar todas las actividades relacionadas con la contabilidad de la empresa y elaboración de nómina
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y consolidar la información contable. • Presentar informes contables a la gerencia general. • Liquidar impuestos y realizar declaraciones de estos. • Realizar los trámites de la empresa ante la DIAN. • Elaboración de estados financieros de manera oportuna y actualizada. • Elaboración y pago de nómina • Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza del cargo.

- **Coordinador de operaciones**

Tabla 16.

Objetivo y funciones del coordinador de operaciones

Cargo	Coordinador de operaciones
Jefe inmediato	Gerente General
Objetivo	Planificar, organizar, dirigir y controlar procesos, proyectos, programas y acciones encaminadas a garantizar la correcta operación técnica de la empresa.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar el correcto funcionamiento de las máquinas

- Asignar la supervisión de la calidad del producto.
- Organizar y asignar las tareas al equipo de técnicos y call center de mantenimiento.
- Velar por la calidad en las actividades de soporte técnico.
- Canalizar los requerimientos técnicos del cliente.
- Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y sean afines con la naturaleza del cargo.

• **Servicios generales**

Tabla 17.

Objetivo y funciones de servicios generales

Cargo	Servicios Generales
Jefe inmediato	Gerente General
Objetivo	Mantener las instalaciones de la empresa en óptimas condiciones de aseo y limpieza.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, vidrios, cortinas, paredes y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas. • Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria. • Informar de los deterioros que se encuentren en la planta física de la empresa. • Ejercer las demás funciones que le sean asignadas y afines con la naturaleza del cargo.

• **Asesor comercial**

Tabla 18.

Objetivo y funciones del asesor comercial

Cargo	Asesor Comercial
Jefe inmediato	Coordinador de ventas

Objetivo	Ampliar el mercado y atender de manera óptima los requerimientos de los clientes.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar sectores para visita y establecer contacto con nuevos clientes. • Planificación de rutas y visitas. • Presentación de los productos y servicios de la empresa. • Atender y asesorar requerimientos de máquinas especiales y/o personalizadas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Dar seguimiento al proceso de venta. • Cumplimiento de objetivos de ventas. • Presentar reportes e informes de ventas. • Capacitarse de manera permanente sobre las características de las máquinas.

• **Call center de ventas**

Tabla 19.

Objetivo y funciones de call center de ventas

Cargo	Call center de ventas
Jefe inmediato	Coordinador de ventas
Objetivo	<p>Asesorar y atender inquietudes y solicitudes sobre el proceso de venta, a los usuarios vía telefónica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestionar clientes de acuerdo con requerimientos y objetivos comerciales de la empresa. • Presentación de los productos y servicios de la empresa.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Atender y asesorar requerimientos de máquinas especiales y/o personalizadas. • Dar seguimiento al proceso de venta. • Cumplimiento de objetivos de ventas.

- Presentar reportes e informes de ventas.
 - Capacitarse de manera permanente sobre las características de las máquinas.

- **Técnico de mantenimiento**

Tabla 20.

Objetivo y funciones del técnico de mantenimiento

Cargo	Técnico de mantenimiento
Jefe inmediato	Coordinador de operaciones
Objetivo	Asistir a los usuarios que tienen problemas en el funcionamiento de máquinas vending <ul style="list-style-type: none"> • Instalar las máquinas. • Diagnosticar y solucionar las fallas técnicas que presenten las máquinas.
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer de manera suficiente el funcionamiento y características de las máquinas vendidas por la empresa. • Acatar las condiciones dictaminadas por la empresa para la prestación del servicio de soporte técnico y mantenimiento

- **Call center de mantenimiento**

Tabla 21.

Objetivo y funciones de call center de mantenimiento

Cargo	Call center de mantenimiento
Jefe inmediato	Coordinador de operaciones
Objetivo	Asesorar y atender inquietudes y solicitudes técnicas, a los usuarios vía telefónica.

- Atender todas las solicitudes, requerimientos, inquietudes, preguntas, quejas y reclamos de los clientes relacionados con la operación de las máquinas.
- Brindar el soporte técnico posible a los clientes que lo soliciten vía telefónica mediante especificaciones dictaminadas por la empresa.
- Conocer de manera suficiente el funcionamiento y características de las máquinas vendidas por la empresa.
- Acatar las condiciones dictaminadas por la empresa para la prestación del servicio de soporte técnico y mantenimiento

• **Auxiliar de Bodega**

Tabla 22.

Objetivo y funciones de servicios generales

Cargo	Auxiliar de bodega
Jefe inmediato	Coordinador de operaciones
Objetivo	
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar el buen estado de los productos a la entrada del almacén. • Inspeccionar, formalizar y desconsolidar la llegada de insumos y mercancías contra facturas y otros documentos. • Organizar de manera ordenada y accesible, los productos y máquinas según las especificaciones dictaminadas por la empresa. • Mantener actualizados los registros de entrada y salida de mercancías y materiales en forma manual o sistematizada. • Realizar las programaciones para el despacho de máquinas y materiales.

10.3. Estructura Salarial

La estructura salarial para la empresa Santandereana del Vending S.A.S. se definió con base en la estructura organizacional y un benchmarking salarial. Ésta se presenta en la tabla 23 para el

año 2018 y los valores de los años siguientes son actualizados utilizando las proyecciones de inflación como estimador del aumento salarial como se presentará en el plan financiero en la sección de costos.

Tabla 23.
Estructura salarial propuesta

Estructura salarial			
	Salario	Carga prestacional	Total por empleado por mes
Gerente	\$ 2.300.000	\$ 1.587.000	\$ 3.887.000
Coordinador de operaciones	\$ 1.600.000	\$ 1.104.000	\$ 2.704.000
Coordinador de ventas	\$ 1.800.000	\$ 1.242.000	\$ 3.042.000
Contabilidad	\$ 1.800.000	\$ 1.242.000	\$ 3.042.000
Asesor comercial	\$ 1.000.000	\$ 690.000	\$ 1.690.000
Técnico de mantenimiento	\$ 1.100.000	\$ 759.000	\$ 1.859.000
Auxiliar de bodega	\$ 1.100.000	\$ 759.000	\$ 1.859.000
Personal de Call center	\$ 900.000	\$ 621.000	\$ 1.521.000
Servicios generales	\$ 800.000	\$ 552.000	\$ 1.352.000

11. Plan Financiero para Santandereana del Vending

El análisis financiero tiene como objetivo la estimación de la viabilidad de la puesta en marcha de la empresa Santandereana del Vending S.A.S., por lo que se requiere la identificación de las variables que conforman la estructura financiera de la empresa: ingresos, inversiones, costos, gastos, financiación, depreciaciones y flujos de caja proyectados con datos macroeconómicos en el horizonte de tiempo definido.

11.1. Ingresos

Los ingresos de Santandereana del Vending están dados por tres actividades: la primera de ellas es la comercialización de las máquinas expendedoras estándar los cuales se estiman en un 65% de los ingresos de la empresa, la segunda línea son las máquinas expendedoras adaptadas las

necesidades específicas del cliente que corresponden a un 25% de los ingresos y la última actividad está asociada a los servicios técnicos de mantenimiento y reparación de equipos a los clientes de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana.

11.1.1. Ventas de máquinas. Para hacer las proyecciones de ventas esperadas para los próximos 5 años se tiene en cuenta las proyecciones de crecimiento del PIB y de la inflación para los precios de ventas. Estos datos se presentan a continuación en la tabla 24.

Tabla 24.

Proyecciones de PIB e inflación

Año	2018	2019	2020	2021	2022
PIB	2,8	3,5	4,2	3,7	3,7
Inflación	3,5	3,6	3,4	3,2	3,2

Dado que las máquinas expendedoras se pueden catalogar como máquinas grandes o de piso y máquinas pequeñas o de mesa, las proyecciones se hacen por separado para cada una de ellas, de la siguiente forma.

11.1.2. Proyecciones de venta de máquinas grandes. Dentro de esta categoría de máquinas encontramos las máquinas estándar usualmente utilizadas para bebidas frías y gran variedad de snacks y las máquinas hechas bajo pedido con especificaciones especiales para cada cliente (especializadas), en donde, del número total de máquinas vendidas, el 55% correspondería a máquinas estándar y el 45% a máquinas hechas bajo pedido.

La proyección del número de máquinas que se espera vender anualmente se hace en función del objetivo estratégico de lograr en 5 años una participación del 30% del mercado, en el cual se identificaron 2852 establecimientos de comercio minorista, estableciendo como meta de la organización llegar por lo menos a 900 de estos establecimientos, cada uno con una máquina grande y dos pequeñas.

En la tabla 25 se presentan las proyecciones de unidades vendidas para los siguientes 5 años y en la tabla 26 se presenta el valor de ventas anuales de máquinas grandes:

Tabla 25.
Proyección de unidades vendidas para los siguientes 5 años

Año	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas de máquinas grandes estándar (55%)	53	66	93	126	179
Ventas de máquinas grandes personalizadas (45%)	43	54	75	102	145
Ventas anuales (Unid)	96	120	168	228	324

Tabla 26.
Valor de ventas anuales de máquinas grandes

Año	2019	2020	2021	2022	2023
Precio de venta promedio por unidad estándar (Pesos)	\$ 21.000.000	\$ 21.735.000	\$ 22.517.460	\$ 23.283.054	\$ 24.028.111
Precio de venta promedio por unidad personalizada (Pesos)	\$ 22.500.000	\$ 23.287.500	\$ 24.125.850	\$ 24.946.129	\$ 25.744.405
Ventas al año por máq. Grandes estándar	\$ 1.113.000.000	\$ 1.434.510.000	\$ 2.094.123.780	\$ 2.933.664.759	\$ 4.301.031.933
Ventas al año por máq. Grandes personalizadas	\$ 967.500.000	\$ 1.257.525.000	\$ 1.809.438.750	\$ 2.544.505.148	\$ 3.732.938.729
TOTAL VENTAS MÁQ. GRANDES	\$ 2.080.500.000	\$ 2.692.035.000	\$ 3.903.562.530	\$ 5.478.169.906	\$ 8.033.970.661

11.1.3. Proyección de ventas de máquinas pequeñas. Al igual que en el caso anterior las proyecciones de precio de estas máquinas están dadas sobre el promedio del rango entre el que oscila el precio y los indicadores de inflación de la tabla 24.

En este caso y dada la aceptación que estas máquinas han mostrado en el mercado local principalmente en las bebidas calientes, se establece que se pretende llegar a los mismos 900 clientes con al menos dos máquinas expendedoras pequeñas, dado que estas tienen costos

significativamente menores, poseen mayor adaptabilidad a espacios reducidos y se adaptan a formatos como cafeterías, panaderías, entre otros establecimientos, permitiendo la oportunidad de ofrecer variedad de productos.

En la tabla 27 se muestra las proyecciones de venta de este tipo de máquinas, donde cabe resaltar que el 100% de estas son máquinas estándar y por lo tanto no hay fabricación bajo pedido.

Tabla 27.
Proyecciones de venta de máquinas pequeñas

Año	2019	2020	2021	2022	2023
Máq pequeñas vendidas	192	240	336	456	648
Precio de venta promedio por unidad estándar (Pesos)	\$ 7.000.000	\$ 7.245.000	\$ 7.505.820	\$ 7.761.018	\$ 8.009.370
Ventas al año por máq. Pequeñas	\$ 1.344.000.000	\$ 1.738.800.000	\$ 2.521.955.520	\$ 3.539.024.153	\$ 5.190.072.053

11.1.4. Servicios de mantenimiento y reparación de máquinas. El servicio de mantenimiento y reparación de máquinas aporta el 10% de los ingresos de la empresa, en el cual se prestan servicios a todos los propietarios de máquinas expendedoras sin importar si estas no fueron compradas a Santandereana del Vending S.A.S.

Dado que los costos de mantenimiento y reparación son variables dependiendo del tipo de problema que presente el dispositivo, se trabajará con un costo promedio por reparación para llevar a cabo las proyecciones de los siguientes cinco años, las cuales son presentadas en la tabla 28 a continuación.

Tabla 28.

Proyecciones de servicio de mantenimiento

	2019	2020	2021	2022	2023
Total ventas	\$ 3.424.500.000	\$ 4.430.835.000	\$ 6.425.518.050	\$ 9.017.194.060	\$ 13.224.042.714
Total ingresos	\$ 3.805.000.000	\$ 4.923.150.000	\$ 7.139.464.500	\$ 10.019.104.511	\$ 14.693.380.794
Total mantenimiento	\$ 380.500.000	\$ 492.315.000	\$ 713.946.450	\$ 1.001.910.451	\$ 1.469.338.079

	2019	2020	2021	2022	2023
Precio de mantenimiento promedio (Pesos)	300000	310500	321678	332615,052	343258,7337
Mantenimientos anuales	1269	1586	2220	3013	4281
Mantenimientos mensuales	106	133	185	252	357

En la tabla 29 se muestran los ingresos totalizados para los 5 años del horizonte de planeación.

Tabla 29.

Ingresos totales

Año	2019	2020	2021	2022	2023
Máquinas estándar grandes	\$ 1.113.000.000	\$ 1.434.510.000	\$ 2.094.123.780	\$ 2.933.664.759	\$ 4.301.031.933
Máquinas personalizadas	\$ 967.500.000	\$ 1.257.525.000	\$ 1.809.438.750	\$ 2.544.505.148	\$ 3.732.938.729
Máquinas estándar pequeñas	\$ 1.344.000.000	\$ 1.738.800.000	\$ 2.521.955.520	\$ 3.539.024.153	\$ 5.190.072.053
Mantenimiento	\$ 380.500.000	\$ 492.315.000	\$ 713.946.450	\$ 1.001.910.451	\$ 1.469.338.079
Total	\$ 3.805.000.000	\$ 4.923.150.000	\$ 7.139.464.500	\$ 10.019.104.511	\$ 14.693.380.794

11.2. Inversiones

11.2.1. Inversiones fijas. Se definen como los activos de apoyo a la empresa que permanecen por varios años al servicio de la organización y que son necesarios para la operación y funcionamiento de esta, pero que no son destinados para la venta o comercialización.

En la tabla 30 se presentan las inversiones fijas requeridas para la operación de la empresa, la mayoría de los cuales corresponden equipos y mobiliarios de oficina.

Tabla 30.

Inversiones fijas requeridas para la operación de la empresa

Inversiones fijas			
Elemento	Cantidad	Precio	Total
Computador	9	\$ 1.525.000	\$ 13.725.000
Escritorio	9	\$ 320.000	\$ 2.880.000
Silla	9	\$ 215.000	\$ 1.935.000
Teléfono	9	\$ 165.000	\$ 1.485.000
Impresora	4	\$ 386.000	\$ 1.544.000
Archivador	3	\$ 150.000	\$ 450.000
Extintores oficinas	2	\$ 40.000	\$ 80.000
Total equipo de oficina			\$ 22.099.000
Kits de Herramientas para mantenimiento	6	\$ 300.000	\$ 1.800.000
Zorra hidráulica para estibas	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Estibas plásticas	20	\$ 50.000	\$ 1.000.000
Total de inversiones fijas			\$ 25.899.000

11.2.2. Inversiones diferidas. Estas inversiones corresponden a aquellos egresos en los que se incurre antes de iniciar las actividades de comercialización de los productos. Para la comercialización planteada en el presente proyecto, se incluyen los gastos de constitución de la empresa (RUT, Registro en cámara de Comercio, Registro único empresarial, entre otros), adecuaciones locativas de la zona de oficinas y de bodega para que éstas sean aptas para la operación y capacitación inicial de la fuerza de ventas sobre las características y funcionamiento de las máquinas expendedoras, como se muestra en la tabla 31.

Tabla 31.
Inversiones diferidas

Inversiones diferidas				
Elemento	Cantidad	Precio	Total	
Gastos de constitución	1	\$ 400.000	\$	400.000
Capacitación inicial de fuerza de ventas	1	\$ 2.100.000	\$	2.100.000
Adecuaciones locativas	1	\$ 8.500.000	\$	8.500.000
Total de inversiones diferidas			\$	11.000.000

11.3. Costos de operación

Entre los costos de operación contemplados (tabla 32 y 33) está el costo de la mercancía vendida que se calcula como el 75% de las ventas totales, el costo de mano de obra de operación según la estructura salarial propuesta en el capítulo 9 (excluyendo gerente, servicios generales y contador), el servicio de telefonía y comunicaciones, papelería, depreciaciones de los equipos (80% para operación), transporte y auxilios de combustible (para asesores comerciales).

Tabla 32.
Costo de transporte por máquinas

Tipo de máquina	Costo de transporte [\$/máq]
Máquina grande	20.000
Máquina pequeña	12.000

Tabla 33.
Costos anuales de operación

	Costos de operación				
	2019	2020	2021	2022	2023
Costo de mcccía vendida	\$2.910.825.000	\$3.766.209.750	\$5.461.690.343	\$7.664.614.951	\$11.240.436.307
Mano de obra operación	\$220.392.900	\$315.308.776	\$393.483.607	\$480.328.811	\$543.592.989
Telecomunicaciones	\$12.300.000	\$12.730.500	\$13.188.798	\$13.637.217	\$14.073.608
Papelería	\$5.000.000	\$5.175.000	\$5.361.300	\$5.543.584	\$5.720.979
Depreciaciones	\$4.295.840	\$4.295.840	\$4.295.840	\$4.295.840	\$4.295.840
Transporte	\$4.224.000	\$5.280.000	\$7.392.000	\$10.032.000	\$14.256.000
Auxilios de combustible	\$5.000.000	\$5.175.000	\$5.361.300	\$5.543.584	\$5.720.979
Total	\$3.162.037.740	\$4.114.174.866	\$5.890.773.187	\$8.183.995.987	\$11.828.096.702

11.4. Gastos administrativos

Dentro de los gastos administrativos se contemplaron las actividades de marketing propuestas en el capítulo 7, el arrendo de las instalaciones, la mano de obra administrativa, los servicios de energía, acueducto, depreciaciones (20%) e insumos de papelería (tabla 34).

Tabla 34.
Gastos administrativos anuales

	Gastos de Administración				
	2019	2020	2021	2022	2023
Actividades de marketing	\$37.600.000	\$37.600.000	\$37.600.000	\$37.600.000	\$37.600.000
Arriendo	\$3.500.000	\$3.622.500	\$3.752.910	\$3.880.509	\$4.004.685
Mano de obra	\$102.850.020	\$106.552.621	\$10.175.410	\$113.701.023	\$117.339.456
Energía	\$2.800.000	\$2.898.000	\$3.002.328	\$3.104.407	\$3.203.748
Acueducto	\$2.500.000	\$2.587.500	\$2.680.650	\$2.771.792	\$2.860.489
Depreciaciones	\$883.960	\$883.960	\$883.960	\$883.960	\$883.960
Papelería	\$2.000.000	\$2.072.000	\$2.142.448	\$2.211.006	\$2.281.759
Total	\$ 152.133.980	\$ 156.216.581	\$ 60.237.706	\$ 164.152.697	\$ 168.174.097

11.5. Inventarios

Teniendo en cuenta que para el primer año se proyecta una venta de 53 máquinas estándar grandes y 192 pequeñas y que sus precios de compra para 2019 son de 15'750.000 y 5'250.000 respectivamente; es decir, representan una alta inversión, se plantea una provisión de inventario moderada del 5% de la proyección de ventas anual de máquinas estándar, lo cual se presenta en las tablas 35 y 36.

Tabla 35.
Proyección de máquinas en inventario

	Máquinas en inventario				
	2019	2020	2021	2022	2023
Máq. Grandes estándar	5	6	8	11	15
Máq. Pequeñas estándar	16	20	27	37	52

Tabla 36.

Proyección del valor de máquinas en inventario

Valor de máquinas en inventario					
	2019	2020	2021	2022	2023
Valor inventario máq grandes	\$89.250.000	\$110.848.500	\$153.118.728	\$217.696.552	\$306.358.420
Valor inventario máq pequeñas	\$95.200.000	\$123.165.000	\$172.258.569	\$244.084.012	\$354.014.174
Valor total de inventario	\$184.450.000	\$234.013.500	\$325.377.297	\$461.780.564	\$660.372.594

11.6. Capital de trabajo

El capital de trabajo se define como “los recursos que una empresa requiere para llevar a cabo sus operaciones sin contratiempo alguno, dichos recursos están representados por los inventarios, las cuentas por pagar y el efectivo”. Para el cálculo del capital de trabajo en el presente proyecto, éste se considera como los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa; es decir, contempla los costos de operación (excluyendo el costo de la mercancía vendida), los gastos de administración y el inventario de productos. Su cálculo se presenta en la tabla 37.

Tabla 37.

Capital de trabajo

Capital de trabajo					
Año	2019	2020	2021	2022	2023
Costos de operación	\$3.162.037.740	\$4.114.174.866	\$5.890.773.187	\$8.183.995.987	\$11.828.096.702
Gastos de admon	\$152.133.980	\$156.216.581	\$160.237.706	\$164.152.697	\$168.174.097
Inventarios	\$184.450.000	\$234.013.500	\$325.377.297	\$461.780.564	\$660.372.594
(Costo de mcccia vendida)	\$2.910.825.000	\$3.766.209.750	\$5.461.690.343	\$7.664.614.951	\$11.240.436.307
Total	\$587.796.720	\$738.195.196	\$914.697.847	\$1.145.314.298	\$1.416.207.085

11.7. Financiación

La estructura de capital que se elige para la puesta en marcha de la empresa Santandereana del Vending S.A.S. y su funcionamiento durante el primer año de operación es de 40% por financiación bancaria a través de créditos y de 60% por aportes de socios (tabla 38).

Tabla 38.
Estructura de capital

<i>Concepto</i>	<i>Valor 2018</i>
Inversión fija	\$ 25.899.000
Inversión diferida	\$ 11.000.000
Capital de trabajo	\$502.336.720
Total inversión	\$ 539.235.720
Crédito (40%)	\$216.000.000
Aporte socios (60%)	\$323.235.720

Para determinar la tasa de interés anual del crédito bancario, se revisaron las tasas cobradas por los bancos colombianos para créditos comerciales ordinarios con más de 1825 días de financiación, puesto que el préstamo se espera pagar en un periodo de cinco años (60 meses). Con lo encontrado en (Superintendencia financiera de Colombia, 2018), se calcula una tasa efectiva anual promedio de 13.989%, que es la que se asumirá para la amortización de la deuda (tabla 39) (apéndice B)

Tabla 39.
Parámetros del préstamo bancario

Valor de préstamo	\$216.000.000
Plazo	60 meses
Tasa interés	13.989%≈14% e.a →1,0979% e.m
Valor cuota fija mensual	\$4.934.013,47

11.8. Estado de Resultados y flujo de caja

Para la elaboración del estado de resultados (tabla 40) se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- Las adecuaciones locativas se amortizan a dos años.
- Los gastos financieros anuales corresponden al pago de deuda, por ello se toma la cuota mensual por doce meses.
- El impuesto de renta corresponde al 33% según el artículo 240 del estatuto tributario que fija este nivel de renta para el 2018 en adelante.

De igual forma, en la elaboración del flujo de caja (tabla 41) se tomó la inversión en activos como la suma de las inversiones fijas y diferidas.

Tabla 40.
Estado de Resultados

<i>Concepto</i>	Estado de Resultados				
	2019	2020	2021	2022	2023
Venta de máq. Estándar grandes	\$ 1.113.000.000	\$ 1.434.510.000	\$ 2.094.123.780	\$ 2.933.664.759	\$ 4.301.031.933
Venta de máq. Personalizadas	\$ 967.500.000	\$ 1.257.525.000	\$ 1.809.438.750	\$ 2.544.505.148	\$ 3.732.938.729
Venta de máquinas estándar pequeñas	\$ 1.344.000.000	\$ 1.738.800.000	\$ 2.521.955.520	\$ 3.539.024.153	\$ 5.190.072.053
Ingresos por mantenimiento	\$ 380.500.000	\$ 492.315.000	\$ 713.946.450	\$ 1.001.910.451	\$ 1.469.338.079
<i>Total ingresos</i>	\$ 3.805.000.000	\$ 4.923.150.000	\$ 7.139.464.500	\$ 10.019.104.511	\$ 14.693.380.794
(Costos de operación)	\$ 3.162.037.740	\$ 4.114.174.866	\$ 5.890.773.187	\$ 8.183.995.987	\$ 11.828.096.702
<i>Utilidad bruta</i>	\$ 642.962.260	\$ 808.975.134	\$ 1.248.691.313	\$ 1.835.108.523	\$ 2.865.284.092
(Gastos de administración)	\$ 152.133.980	\$ 156.216.581	\$ 160.237.706	\$ 164.152.697	\$ 168.174.097
(Amortización)	\$ 4.250.000	\$ 4.250.000	-	-	-
<i>Utilidad operacional</i>	\$ 486.578.280	\$ 648.508.554	\$ 1.088.453.607	\$ 1.670.955.826	\$ 2.697.109.995
(Gastos financieros)	\$ 59.208.162	\$ 59.208.162	\$ 59.208.162	\$ 59.208.162	\$ 59.208.162
<i>Utilidad antes de impuestos</i>	\$ 427.370.118	\$ 589.300.392	\$ 1.029.245.446	\$ 1.611.747.664	\$ 2.637.901.833
(Impuesto de renta)	\$ 141.032.139	\$ 194.469.129	\$ 339.650.997	\$ 531.876.729	\$ 870.507.605
<i>Utilidad neta</i>	\$ 286.337.979	\$ 394.831.263	\$ 689.594.448	\$ 1.079.870.935	\$ 1.767.394.228

Tabla 41.
Flujos de caja

	Flujo de caja					
	2018 (año cero)	2019	2020	2021	2022	2023
Utilidad neta	0	\$ 286.337.979	\$ 394.831.263	\$ 689.594.448	\$ 1.079.870.935	\$ 1.767.394.228
Depreciación	0	\$ 5.179.800	\$ 5.179.800	\$ 5.179.800	\$ 5.179.800	\$ 5.179.800
<i>Flujo de caja operativo</i>	-	\$ 291.517.779	\$ 400.011.063	\$ 694.774.248	\$ 1.085.050.735	\$ 1.772.574.028
(Inversión en activos)	\$ 14.899.000	-	-	-	-	-
(Inversión en capital de trabajo)	\$ 587.796.720	\$ 150.398.476	\$ 176.502.651	\$ 230.616.451	\$ 270.892.787	\$ 270.892.787
Flujo de caja neto	\$ 602.695.720	\$ 141.119.303	\$ 223.508.412	\$ 464.157.798	\$ 814.157.948	\$ 1.501.681.241

12. Evaluación financiera

La viabilidad financiera del modelo de negocios se evalúa mediante el Flujo de caja proyectado, el valor presente neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno TIR. El VPN se calculó utilizando la siguiente función ecuación y se presenta en el apéndice A.

$$VPN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_o$$

Donde **n** es el número de periodos considerado, F_t es el Flujo de caja de cada periodo, **k** es la Tasa de interés anual e I_o es la Inversión inicial. La tasa de interés anual se calcula ponderando la tasa efectiva y las TES.

$$k = (\text{TEA} * \% \text{crédito}) + (\text{TES} * \% \text{socios})$$

$$k = (0,14 * 0,40) + (0,041 * 0,6)$$

$$k = 8,06\%$$

Después de realizar los cálculos del VPN y TIR se obtiene que, el VPN es mayor a cero; es decir, la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (TIR), lo que permite inferir que el modelo de negocios es rentable, factible financieramente y por tanto debería ponerse en ejecución. Además, el tiempo de recuperación de la inversión es corto, lo que hace al proyecto bastante atractivo (tabla 42).

Tabla 42.

Indicadores de rentabilidad

Indicador	Valor
VPN	\$ 1.703.444.652

TIR	56,15%
Tiempo de recuperación de inversión	3,51 años

Mediante el desarrollo del plan financiero, se pudo encontrar que, el nivel de inventarios es una decisión y un factor importante en la rentabilidad del proyecto porque su aumento genera un impacto negativo en la TIR debido al aumento en inversión de capital de trabajo. En el ejercicio financiero realizado anteriormente, se definió que se tendría como inventario el 8% de las máquinas proyectadas para vender anualmente, pero ¿qué sucede si se cambian los niveles de inventarios?, en la tabla 43 se presentan los resultados para otros escenarios.

Tabla 43.

Escenarios con diferentes niveles de inventario

Inventarios (% de ventas proyectadas anual)	VPN	TIR	Tiempo recuperación de inversión
8%	\$ 1.703.444.652	56,15%	3,5 años
15%	\$ 1.105.246.126	36,89%	4,2 años
20%	\$ 686.217.102	24,88%	4,8 años

El anterior ejercicio es importante de analizar porque al ser una empresa comercializadora, la cantidad de inventarios se relaciona con el tiempo de respuesta al cliente, por lo que a nivel gerencial se debe establecer una estrategia de inventarios que, si bien permita entregar el producto al cliente de manera oportuna, no impacte de manera relevante la rentabilidad del negocio.

13. Análisis de Perfil de Capacidad Interna (PCI)

Para el desarrollo del análisis de capacidad interna de la empresa “Santandereana del Vending”, se presentan las respectivas tablas con los análisis de los factores: capacidad directiva, capacidad

tecnológica, capacidad de talento humano, capacidad competitiva de producto o servicio y capacidad financiera (tablas 44 a 48).

Tabla 44.

Perfil de capacidad directiva

Capacidad Directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Imagen Corporativa.	X						X		
2. Responsabilidad social.						X	X		
3. Uso de Planes estratégicos, Análisis.				X			X		
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.						X		X	
5. Flexibilidad de la estructura organizacional.				X				X	
6. Comunicación y control gerencial.				X				X	
7. Orientación empresarial.	X							X	
8. Capacidad para responder a la tecnología.		X						X	
9. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.						X		X	
10. Habilidad para manejar la información.			X				X		
11. Agresividad para enfrentar la competencia.				X			X		
12. Sistemas de control.			X				X		
13. Sistema de tomas de decisiones.			X				X		
14. sistemas de coordinación.						X		X	
15. Evaluación de gestión.						X		X	

Como fortalezas de la empresa se proponen una buena imagen corporativa, una vocación empresarial definida y capacidad para responder a los cambios tecnológicos. Como debilidades se encuentran la ausencia de planes estratégicos desde un nivel directivo, una estructura organizacional rígida y deficiencias en la comunicación organizacional porque el negocio debe fortalecerse en estas áreas (tabla 44).

Tabla 45.

Perfil de capacidad tecnológica

Capacidad Tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Habilidad técnica y de servicio.	X						X		
2. Capacidad de innovación.		X						X	
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos.	X						X		
4. Efectividad de los programas de entrega.		X						X	
5. Valor agregado al producto.			X					X	
6. Aplicación de tecnología en computadores.	X							X	
7. Nivel de coordinación con otras áreas.			X				X		

Como fortalezas de la empresa se proponen la aplicabilidad que se le da a la tecnología a los procesos del negocio de comercialización; la capacidad de innovar y el interés por generar valor agregado a los productos; todo esto con un impacto alto y medio en la organización (tabla 45).

Tabla 46.

Perfil de capacidad de talento humano

Capacidad Talento Humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Nivel académico del talento humano.			X				X		
2. Experiencia técnica.	X						X		
3. Estabilidad.						X		X	
4. Rotación.						X	X		
5. Ausentismo.					X			X	
6. Pertenencia.						X		X	
7. Motivación.					X		X		
8. Nivel de Remuneración.		X					X		
9. Accidentalidad.	X						X		
10. Retiros.						X		X	
11. Índices de desempeño.			X					X	

Respecto al talento humano, se proponen como fortalezas el contar con personal capacitado, con buen nivel académico y competente; además, se tiene un buen nivel de remuneración y la accidentalidad es baja. Como debilidades, en un nivel bajo se encuentra el ausentismo, la rotación

de personal y la falta de motivación de algunas personas, todo esto con un impacto medio o bajo (tabla 46).

Tabla 47.
Perfil de Capacidad competitiva de producto o servicio

Capacidad Competitiva De Producto o Servicio.	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad.	X						X		
2. Lealtad y satisfacción del cliente.		X					X		
3. Participación del mercado.		X					X		
4. Bajos costos de distribución y ventas.	X							X	
5. Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición.						X			X
7. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado.		X						X	
8. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de productos.	X						X		
9. Concentración de consumidores.	X						X		
10. Administración de clientes.		X						X	
11. Acceso a organismos privados o públicos.		X						X	
12. Portafolio de productos.		X						X	
13. Programa posventa.		X						X	

Respecto al producto, las fortalezas que se proponen son: fuerza de producto, calidad, exclusividad, bajos costos de distribución y ventas, disposición de proveedores y concentración de compradores en nichos definidos: todos estos con un impacto alto y medio (tabla 47).

Tabla 48.
Perfil de capacidad financiera

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Acceso a capital cuando lo requiera.		X						X	
2. Capacidad de endeudamiento.		X						X	
4. Rentabilidad, retorno de la inversión.		X							X
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos.		X						X	
6. Comunicación Y control gerencial.						X	X		
7. Habilidad para competir con precios.						X	X		
8. Inversión de capital, Capacidad de satisfacer la demanda.		X					X		

Según la tabla 48, las fortalezas de la empresa se relacionan con indicadores financieros como acceso a capital cuando se requiera, capacidad de endeudamiento, liquidez e inversión de capital. Como debilidades se hallan deficiencias en comunicación, control gerencial y la forma de competir en un mercado en donde lo más importante es tener precios bajos, sacrificando con esto la rentabilidad.

14. Conclusiones

- En el análisis del entorno comercial y de las perspectivas del negocio se encontró que las máquinas Vending han ganado popularidad en el comercio de todo tipo de productos como alternativa a la saturación de canales tradicionales y la necesidad de los clientes actuales de poder comprar un producto a cualquier hora o lugar y Colombia no es ajena a esta coyuntura con un crecimiento anual del 30% en la compra de productos por este medio. Sin embargo, aún queda mucho por explorar y hacer pues no se alcanza a cubrir el 30% de las necesidades locales, lo cual consolida una oportunidad para Santandereana del Vending en el mercado nacional y local.
- El estudio de mercados permitió identificar que existe un 85% de propietarios actuales de máquinas expendedoras que no cuentan con un proveedor local, un 75% que no se encuentran satisfechos con su proveedor actual y un 86% que desearían contar con un nuevo proveedor, los cuales podrían ver en Santandereana del Vending una solución más rápida y confiable para sus necesidades de dispositivos y mantenimiento, por su presencia en la región y calidad en el servicio.
- A partir del análisis de las fuerzas de Porter se encuentra que hay poca competencia directa en el mercado local; sin embargo, también se evidencia que existen pocas barreras para el ingreso de nuevos competidores que, junto con el poder de negociación de los clientes pueden convertirse

para Santandereana del Vending en un riesgo alto de pérdida de participación del mercado objetivo en el mediano y largo plazo, lo cual resalta la importancia del posicionamiento de marca y el buen servicio.

- En el marco del direccionamiento estratégico para Santandereana del Vending, se definió un conjunto de valores y objetivos estratégicos, los cuales, combinados con los factores de éxito identificados, permitieron definir las características de la organización a través de la herramienta canvas con la que se logró articular la estrategia de negocio.
- La naturaleza específica de cada compañía, sus operaciones, volumen de venta y el precio de los productos, permiten el establecimiento de estructuras organizacionales particulares, donde los empleados pueden, por ejemplo, ejecutar procesos de áreas distintas como el coordinador de ventas que se encargaba de la compra a proveedores porque esta era jalonada por la venta.
- Según el esquema financiero planteado en este proyecto, en el cual se obtiene una TIR del 56,15% y un periodo de retorno de inversión de tan solo 3,5 años, el modelo de negocio se convierte en una alternativa rentable, que garantiza un impacto financiero positivo desde el mediano al largo plazo.
- Las decisiones tomadas a nivel gerencial como el nivel de inventarios de máquinas pueden influir en el desempeño de otras áreas de la organización, por ejemplo, en el tiempo de respuesta a los clientes, costos de mantenimiento de inventarios y gestión de productos en bodega.

A partir del análisis de los diferentes aspectos que engloban el desarrollo del presente proyecto, se logra inferir que el negocio planteado se muestra como una alternativa rentable y puede llegar a ser perdurable en el tiempo debido a unas condiciones de mercado favorables, en donde se muestra interés en la propuesta de valor ofrecida por parte de los clientes, las condiciones del

mercado local no ofrecen grandes barreras para la puesta en marcha de la empresa, se contaría con socios claves que ofrecerían sus servicios y experiencia a través de Santandereana del Vending y se dispondría de personal altamente calificado para garantizar altos niveles de satisfacción en nuestros clientes, así como el correcto funcionamiento de las operaciones desarrolladas en cumplimiento de las funciones misionales de la empresa.

15. Recomendaciones

Para el fortalecimiento del modelo de negocios planteado, a largo plazo se recomienda:

- Desarrollar estudios de mercados para determinar cuáles son los productos que el mercado bumangués prefiere comprar a través de máquinas expendedoras.
- Llevar a cabo un análisis de proveedores extranjeros, que permita ampliar el portafolio de productos y proveedores, para así reducir la dependencia de importadoras nacionales.
- Invertir en un proyecto de investigación de mercados con el que se evalúe la factibilidad de expandir las operaciones hacia otros municipios del departamento como San Gil, Barrancabermeja, Socorro, Vélez, entre otros.
- Establecer relaciones empresariales con las productoras de snacks, bebidas y otros productos, para que ellas promocionen el uso de máquinas vending como un canal de distribución alternativo y un medio para incrementar el volumen de ventas.

Referencias Bibliográficas

- Agudelo Monguí, A. (2013). *Mr. Vending Colombia*. Bogotá. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/11011>
- Alcaraz , R. (2004). *El emprendedor de éxito*. México: Tercera.
- Altillo. (2017). *Universidades de Colombia*. Obtenido de http://www.altillo.com/universidades/colombia/universidades_colombia_santander.asp
- Autosnack S.A. (28 de Enero de 2016). *Autosnack S.A.* Obtenido de www.autosnack.com.co/index.html
- Azkoyen vending. (17 de Mayo de 2017). *Azkoyen Vending*. Obtenido de <http://www.azkoyenvending.es/nueva-tendencia-arrasando-estados-unidos/>
- Business Insider. (25 de Diciembre de 2017). *Business Insider*. Obtenido de <http://www.businessinsider.com/why-so-many-vending-machines-in-japan-2017-1/#3-a-lack-of-crime-3>
- Dinero. (25 de Octubre de 2014). *Cómo está Bucaramanga*. Obtenido de <http://www.dinero.com/pais/articulo/como-esta-bucaramanga/200165>
- Dinero. (5 de Agosto de 2016). *El lucrativo negocio de las máquinas dispensadoras tiene oportunidades en Colombia*. Obtenido de <http://www.dinero.com/empresas/articulo/mercado-de-las-maquinas-dispensadoras-tiene-oportunidades-en-colombia/223371>
- Dinero. (14 de Diciembre de 2017). *Panorama de la economía* . Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/panorama-de-la-economia-2018/253345>
- El Colombiano. (26 de Marzo de 2016). *“Vending”, modelo que se moderniza en Colombia*. Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/maquinas-dispensadoras-se-modernizan-en-colombia-XL3805617>
- El tiempo. (Noviembre de 2016). *El tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/economia-colombiana-frente-a-la-latinoamericana-52214>

- El tiempo. (22 de Marzo de 2018). *El tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/indices-de-pobreza-en-colombia-se-redujeron-en-2017-197170>
- Fernandez, C., Baptista, P., & Hernandez, R. (2005). *Fundamentos de la metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. México: Graw-Hill.
- Gando, P., Landivar, M., & Bastidas, G. (2009). *Proyecto de importación de vending machines y desarrollo de un nuevo modelo de negocio para la distribución de snacks en la ciudad de Guayaquil*.
- García, M. (2002). *Estrategias de mercadeo para dispensadores automáticas de bebidas calientes*. Bogotá D.C: Universidad de la Sabana.
- González, D. (2006). *Plan de negocios para emprendedores de éxito* (Primera ed.). México: Mc Graw Hill.
- Grupo AVAL. (marzo de 2018). *Datos históricos TES*. Obtenido de <https://www.grupoaval.com/wps/portal/grupo-aval/aval/portal-financiero/renta-fija/tes/datos-historicos>
- Gutierrez, J. (2013). *Comercialización de medicinas de libre venta a través de máquinas expendedoras*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/1946>
- huffingtonpost. (1 de Septiembre de 2017). *huffingtonpost*. Obtenido de https://www.huffingtonpost.es/2017/09/01/todo-lo-que-necesitas-en-una-maquina-expendedora_a_23193664/
- Inssa S.A.S. (24 de julio de 2017). Obtenido de <http://inssa.com.co/>
- Lewison, D. (1992). *Ventas al detalle: Máquinas Vending*. Ciudad de México: Pearson.
- Marketing Vending. (23 de junio de 2016). Obtenido de *Inicia tu propio Negocio*: www.marketingvending.com/tupropio
- Marketing Vending. (25 de mayo de 2016). *Tendencias del vending*. Obtenido de www.marketingvending.com
- Mendez, M. M. (2015). *Análisis de Vending Machines, estudio microeconomico de un conjunto de máquinas expendedoras de botanas y bebias a traves de la tasa de rentabilidad*. Mexico D.F.

- Murillo, A. (28 de junio de 2017). *Máquinas expendedoras automáticas: El vending la venta más directa*. Obtenido de www.mercasa.es
- Oficina de asesoramiento TIC. (2016). *Oficina de asesoramiento TIC*. Obtenido de <http://www.bucaramanga.gov.co/el-atril/download/tic/petic/PETIC-2012019.pdf>
- Portafolio. (17 de Junio de 2009). *Revista Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/negocio-máquinas-autodispensadoras-encuentra-pleno-crecimiento-431340>
- Portafolio. (2015). Un mercado crujiente de ventas millonarias. *Portafolio*. Obtenido de www.portafolio.co/negocios/empresas
- Portafolio. (11 de Octubre de 2016). *Revista Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/asi-es-el-negocio-de-las-máquinas-dispensadoras-en-colombia-500962>
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. México: Fondo de cultura económica.
- Prieto, h. (2013). *Investigación de Mercados*. Bogotá: ECOE.
- Superintendencia financiera de Colombia. (23 de febrero de 2018). *Tasas de interés activas*. Obtenido de <https://www.superfinanciera.gov.co/Superfinanciera-Tasas/generic/activeInterestRates.seam>
- Vanguardia. (20 de Diciembre de 2015). Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/local/340683-por-que-es-bucaramanga-una-ciudad-prospera-segun-el-banco-mundial>
- Vanguardia. (17 de Enero de 2017). *vanguardia*. Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/local/386188-26-de-cada-100-bumangueses-estan-conectados-a-internet-fijo>
- Vanguardia. (30 de enero de 2018). Obtenido de <http://www.vanguardia.com/economia/local/423020-bucaramanga-fue-la-tercera-ciudad-con-menor-desempleo-en-colombia-en-2017>
- Varela, R. (2014). *Innovación empresarial: Arte y ciencia en la creación de empresa* (Cuarta ed.). Bogotá: Pearson.
- Villalobos, N. (2009). *Plan de marketing de servicio para desarrollar una empresa tipo vending*. Antofagasta.

Woodbine, S. (2007). *Vending Machine Fundamentals: How to Build Your Own Route*. Pratner Publishing.