

# **UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

## **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE MÁQUINAS EXPENDEDORAS DE SNACKS Y BEBIDAS FRÍAS NO ALCOHÓLICAS A NIVEL CORPORATIVO EN LA CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el  
título de Ingeniero Comercial

PROFESOR GUÍA: DIEGO RAZA CARRILLO

**ELISA ALEJANDRA RIVADENEYRA GUANO  
JUAN CARLOS RUIZ RECALDE**

**2005**

## AGRADECIMIENTOS

A Dios, por habernos permitido llegar a este momento colmándonos de bendiciones al completar con éxito esta etapa tan importante para nuestras vidas.

A nuestros padres por su amor, entrega, dedicación y cariño, pilares fundamentales para nuestra formación.

A Diego Raza por guiarnos y aconsejarnos de sabia manera para la culminación de este trabajo.

A Víctor Dinamarca y Fernando Andrade por el apoyo brindado en la elaboración de la tesis.

A nuestros familiares, compañeros y a todos quiénes de alguna manera u otra nos brindaron consejos que hicieron posible terminar exitosamente este plan de negocios.

## DEDICATORIA

A Dios por ser la luz que ilumina mi vida, a mi Madre por ser mi apoyo incondicional y mi impulso para seguir adelante, a mi Padre por su apoyo y cariño para poder culminar mi carrera y a toda mi familia por su amor y preocupación, que de una u otra manera me ayudaron para poder avanzar un paso más adelante en mi vida profesional.

Elisa Alejandra Rivadeneyra G.

A mis Padres y a mi Hermana por todo su amor, sacrificio y dedicación, al estar siempre dispuestos a ayudarme y motivarme en cada paso que doy. A mis Abuelitos en el cielo y en la tierra, que con sus bendiciones y ejemplo me han ayudado a culminar con éxito esta etapa de mi vida. A mi Pao, por todo su cariño y paciencia. Gracias por estar siempre a mi lado.

Juan Carlos Ruiz R.

## RESUMEN EJECUTIVO

Debido a la falta de tiempo y al acelerado ritmo de vida que actualmente llevan todas las personas que laboran en empresas, nace una gran oportunidad y la idea de implementar este plan de negocios que brindará una nueva alternativa de distribución de alimentos y bebidas de manera rápida y eficiente.

El plan de negocios planteado a continuación se basa en la comercialización al por menor de snacks y bebidas no alcohólicas frías por medio de máquinas expendedoras, colocadas en empresas medianas y grandes en la ciudad de Quito. Este negocio se encuentra dentro de la industria del comercio al por menor no especificado y que forma parte del sector del comercio en general.

El servicio de las máquinas expendedoras está dirigido a las empresas que desean brindar mayor comodidad a sus empleados y que buscan reducir el desperdicio de tiempo que se presenta durante las horas laborables, cuando los empleados tienen la necesidad de dejar sus puestos de trabajo para adquirir bebidas y alimentos. Los productos que se ofrecen dentro de las máquinas tienen una demanda constante durante todo el año ya que se trata de productos de consumo masivo que no discrimina género ni edad, por lo que está dirigido a todo público.

Se llevó a cabo un estudio de mercado mediante entrevistas a profundidad con los proveedores y competidores del negocio para obtener una visión general. Además, se realizaron encuestas a los encargados del manejo de personal de

las empresas que conforman el mercado potencial y a los empleados de las mismas, donde se muestra la aceptación que tienen las máquinas. El 45,25% de los empleados encuestados estarían absolutamente dispuestos a comprar productos de las máquinas. Mientras que el 68% de los encargados del personal autorizarían la instalación de dichas máquinas en las empresas.

Las máquinas expendedoras son un canal directo de distribución de productos alimenticios. El negocio radica en administrar, controlar y monitorear el buen funcionamiento de dichas máquinas. Se dará a conocer el beneficio de las mismas por medio de promoción dentro de cada una de las empresas donde serán instaladas.

El análisis financiero se realizó bajo un escenario conservador en el que dio como resultado un VAN positivo y una TIR mayor al costo de oportunidad, por lo que se concluye que el proyecto es financieramente rentable. Además, se realizó un análisis de riesgo en el que se obtuvo como resultado que el negocio tiene un porcentaje del 44% de probabilidad de que el VAN sea negativo con una tasa de descuento del 17%.

En conclusión, el mercado de máquinas expendedoras en el país se encuentra prácticamente inexplorado, pero cuenta con buenas posibilidades de aceptación dentro del mercado nacional porque la tendencia actual es la de consumir alimentos y bebidas rápidas. Se recomienda llevar a cabo el presente proyecto ya que brindará beneficios tanto para los socios como para la sociedad ecuatoriana.

# ÍNDICE

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>ASPECTOS GENERALES</b>	
1.1 Formación del Negocio	1
1.2 Objetivos	2
1.2.1 Objetivo General	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>LA INDUSTRIA</b>	
2.1 Análisis del Sector	3
2.1.1 Sector del Comercio al Por Mayor y al Por Menor	3
2.1.1.1 Participaciones por Sectores en el Producto Interno Bruto	4
2.2 Análisis de la Industria del Comercio al por Menor No Especificado	5
2.2.1 Situación Actual	5
2.3 Análisis del Negocio	7
2.3.1 Definición de una Máquina Expendedora	7
2.3.2 Ventajas de utilizar una Máquina Expendedora	7
2.4 Definición del Negocio	8
2.4.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme	9
2.5 Análisis del Entorno	10
2.5.1 Análisis del Macroentorno	10
2.5.1.1 Factores Sociales, Culturales y Demográficos	10
2.5.1.2 Factores Económicos	15
2.5.1.3 Factores Políticos	22
2.5.1.4 Factores Tecnológicos	25

2.5.2	Análisis del Microentorno	27
2.5.2.1	Sector Industrial	27
2.5.2.2	Proveedores	28
2.5.2.3	Clientes	29
2.5.2.4	Competidores de la Industria	30
2.5.2.5	Sustitutos	31
2.5.2.6	Competidores Potenciales	32
2.5.2.7	Barreras de Entrada	32
2.5.2.8	Barreras de Salida	34
2.5.2.9	Análisis de Estructura y Comportamiento	36
2.6	Conclusiones	43

## **CAPÍTULO 3**

### **INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO**

3.1	Introducción	46
3.2	Objetivos	46
3.3	Herramientas de Mercado	48
3.4	Metodología	49
3.4.1	Población Destinataria	49
3.4.1.1	Población	50
3.4.1.2	Muestra Empresas	50
3.4.1.3	Muestra Empleados	51
3.5	Limitaciones de la Investigación	51
3.6	Resultados de la Investigación	52
3.6.1	Resultados de las Encuestas a los Encargados del Manejo del Personal en las Empresas	53
3.6.2	Resultados de las Encuestas a los Empleados (Consumidores Finales) de las Empresas	63
3.7	Oportunidad del Negocio	87

## **CAPÍTULO 4**

### **LA EMPRESA**

<b>4.1</b>	<b>Introducción</b>	<b>90</b>
<b>4.2</b>	<b>Misión</b>	<b>90</b>
<b>4.3</b>	<b>Visión</b>	<b>91</b>
<b>4.4</b>	<b>Valores y Principios</b>	<b>91</b>
<b>4.5</b>	<b>Objetivo General</b>	<b>92</b>
<b>4.6</b>	<b>Objetivos por Área</b>	<b>92</b>
	<b>4.6.1 Comercialización y Servicio</b>	<b>92</b>
	<b>4.6.2 Financiero</b>	<b>93</b>
<b>4.7</b>	<b>Estrategias</b>	<b>93</b>
	<b>4.7.1 ¿Quiénes son nuestros clientes?</b>	<b>93</b>
	<b>4.7.2 ¿Qué productos y servicios ofrecemos?</b>	<b>93</b>
	<b>4.7.3 ¿Cómo lo haremos?</b>	<b>94</b>
	<b>4.7.3.1 Logística de Entrada</b>	<b>96</b>
	<b>4.7.3.1.1 Abastecimiento</b>	<b>96</b>
	<b>4.7.3.1.2 Recepción</b>	<b>96</b>
	<b>4.7.3.1.3 Verificación</b>	<b>97</b>
	<b>4.7.3.1.4 Almacenamiento</b>	<b>97</b>
	<b>4.7.3.2 Operaciones</b>	<b>97</b>
	<b>4.7.3.2.1 Colocación y Montaje</b>	<b>97</b>
	<b>4.7.3.2.2 Atención al Cliente</b>	<b>98</b>
	<b>4.7.3.3 Logística de Salida y Distribución</b>	<b>98</b>
	<b>4.7.3.3.1 Procedimiento de pedidos y envío</b>	<b>98</b>
	<b>4.7.3.4 Servicio Postventa al Cliente</b>	<b>98</b>
	<b>4.7.3.5 Actividades de Apoyo</b>	<b>99</b>
	<b>4.7.3.5.1 Área Administrativa</b>	<b>99</b>
	<b>4.7.3.5.1.1 Estructura de la Empresa</b>	<b>99</b>
	<b>4.7.3.5.1.2 Personal</b>	<b>100</b>



	4.7.3.5.1.2.1 Determinar el número de personas que se requieren	100
	4.7.3.5.1.2.2 Características Requeridas	100
	4.7.3.5.1.2.3 Fuentes	101
4.8	<b>Diagnóstico Estratégico</b>	102
	4.8.1 Escala Estratégica de la Empresa	102
	4.8.2 Fase de Insumos	104
	4.8.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos	104
	4.8.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos	105
	4.8.2.3 Matriz del Perfil Competitivo	106
	4.8.3 Fase de Ajuste o Adecuación	107
	4.8.3.1 Matriz FODA	107
	4.8.3.2 Matriz Interna – Externa	109
	4.8.3.3 Matriz PEYEA	109
	4.8.3.4 Matriz de la Boston Consulting Group (BCG)	110
	4.8.3.5 Matriz de la Gran Estrategia	111
	4.8.4 Fase de Decisión	112
	4.8.4.1 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica	112

## **CAPÍTULO 5**

### **LA EMPRESA**

5.1	Introducción	114
5.2	Análisis de la Situación Actual	114
	5.2.1 Condiciones Generales	114
	5.2.2 Condiciones de la Competencia	115
	5.2.3 Condiciones de la Empresa	118
5.3	Estudio del Mercado Objetivo	118
5.4	Oportunidades y Amenazas	121
5.5	Objetivos y Metas	122
	5.5.1 Objetivo de Ventas	122

5.5.2	Proyecciones de Mercado	123
5.6	Marketing Mix	124
5.6.1	Producto	124
5.6.2	Precio	127
5.6.3	Distribución	127
5.6.4	Promoción	128
5.7	Estrategias de Marketing	129
5.7.1	Estrategia de Posicionamiento	129
5.7.2	Estrategia de Diferenciación en Servicio y Producto	130
5.7.3	Estrategia de Diferenciación en Promoción	130
5.8	Presupuesto del Plan de Marketing	131
5.9	Conclusiones	132

## **CAPÍTULO 6**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

6.1	Supuestos y Consideraciones	133
6.2	Análisis Financiero	136

## **CAPÍTULO 7**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

7.1	Conclusiones	139
7.2	Recomendaciones	141

# ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADROS</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>LA INDUSTRIA</b>	
Cuadro 2.1: Tasas de variación anual del crecimiento del sector comercial	4
Cuadro 2.2: PIB por clase de actividad económica	5
Cuadro 2.3: Definición del negocio por sector, industria y negocio	8
Cuadro 2.4: Clasificación Industrial Internacional Uniforme	9
Cuadro 2.5: Hogares e ingreso corriente mensual, según grupos decílicos	11
Cuadro 2.6: Total denuncias de delitos en Pichincha 2002 – 2003	14
Cuadro 2.7: Concentración porcentual de algunos indicadores	15
Cuadro 2.8: Estructura del gasto corriente mensual	20
Cuadro 2.9: Relación Ingreso corriente vs. Gasto corriente	21
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO</b>	
Cuadro 3.1: Dónde compran los empleados de la empresa snacks o bebidas durante el horario de trabajo	53
Cuadro 3.2: Cuánto tiempo gastan los empleados durante el horario de trabajo adquiriendo snacks y bebidas	54
Cuadro 3.3: Autorización de máquinas expendedoras en las empresas	57
Cuadro 3.4: Empresas que autorizarían la colocación de las máquinas	57
Cuadro 3.5: Lugar de la empresa donde sería conveniente instalar las máquinas	58
Cuadro 3.6: Porcentaje de dónde sería más conveniente instalar las máquinas	59
Cuadro 3.7: Tipos de máquinas que se podría instalar en las empresas	60
Cuadro 3.8: Observaciones y Comentarios #1	61
Cuadro 3.9: Observaciones y Comentarios #2	61

Cuadro 3.10: Observaciones y Comentarios #3	61
Cuadro 3.11: Observaciones y Comentarios #4	62
Cuadro 3.12: Número de empleados según género encuestados en cada una de las empresas	63
Cuadro 3.13: Consumo de snacks	64
Cuadro 3.14: Frecuencia de consumo de snacks	65
Cuadro 3.15: Tipo de snacks que consume #1	65
Cuadro 3.16: Porcentaje del tipo de snacks que consume	66
Cuadro 3.17: Marca de snacks que se consumen	66
Cuadro 3.18: Porcentaje de marca de snacks que se consumen	67
Cuadro 3.19: Consumo de bebidas no alcohólicas	68
Cuadro 3.20: Tipo de bebidas no alcohólicas que consumen	69
Cuadro 3.21: Porcentaje del tipo de bebidas no alcohólicas que consumen	69
Cuadro 3.22: Consumo de marcas de bebidas no alcohólicas	70
Cuadro 3.23: Consumo de otras marcas de bebidas no alcohólicas	71
Cuadro 3.24: Cuánto gastan los empleados en el consumo de bebidas frías por semana	72
Cuadro 3.25: Consumo de bebidas calientes	72
Cuadro 3.26: Frecuencia de consumo de bebidas calientes	73
Cuadro 3.27: Preferencia de tipo de bebidas calientes	73
Cuadro 3.28: Cuánto gastan los empleados en el consumo de bebidas calientes por semana	75
Cuadro 3.29: Frecuencia de compra en máquinas expendedoras	75
Cuadro 3.30: Cómo fue la experiencia al comprar en máquinas expendedoras	75
Cuadro 3.31: Razones positivas al comprar en máquinas expendedoras	77
Cuadro 3.32: Razones negativas al comprar en máquinas expendedoras	77
Cuadro 3.33: Facilidad de manejo de las máquinas expendedoras	78
Cuadro 3.34: Razones positivas del manejo de las máquinas expendedoras	79
Cuadro 3.35: Razones negativas del manejo de las máquinas expendedoras	80
Cuadro 3.36: Confiabilidad de las máquinas expendedoras	80
Cuadro 3.37: Razones positivas de la confiabilidad de las máquinas expendedoras	81

Cuadro 3.38: Razones negativas de la confiabilidad de las máquinas expendedoras	82
Cuadro 3.39: Disposición de compra en una máquina expendedora	83
Cuadro 3.40: Existencia de un servicio similar	84
Cuadro 3.41: Existencia de otros servicios similares	85
Cuadro 3.42: Lugar de la empresa donde es más conveniente instalar las máquinas	85
Cuadro 3.43: Otros lugares donde sería más conveniente instalar las máquinas	86
Cuadro 3.44: Preferencia del tipo de máquina expendedora que desean los empleados	87

## **CAPÍTULO 4**

### **LA EMPRESA**

Cuadro 4.1: Diagrama de la cadena de valor del negocio	95
Cuadro 4.2: Escala estratégica de la empresa	103

## **CAPÍTULO 5**

### **LA EMPRESA**

Cuadro 5.1: Empresas que autorizaron la instalación de las máquinas expendedoras	123
Cuadro 5.2: Preferencia del tipo de snacks con su respectiva marca	126
Cuadro 5.3: Preferencia del tipo de bebida fría no alcohólica con su respectiva marca	126
Cuadro 5.4: Listado de precios de los productos a venderse en las máquinas	127
Cuadro 5.5: Lugar seleccionado para instalar las máquinas expendedoras	128

## **CAPÍTULO 6**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

Cuadro 6.1: Flujo de efectivo	136
Cuadro 6.2: Índice de Rentabilidad sobre el Patrimonio	137
Cuadro 6.3: Variables de Riesgo	137

# ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICOS</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>LA INDUSTRIA</b>	
Gráfico 2.1: Evolución del sector comercial al por mayor y al por menor	3
Gráfico 2.2: Distribución del ingreso en los hogares del Ecuador	11
Gráfico 2.3: Variación de la tasa de desempleo	13
Gráfico 2.4: PIB por ramas de actividad	16
Gráfico 2.5: Variación de la tasa de inflación mensual	18
Gráfico 2.6: Variación de la tasa de interés activa	19
Gráfico 2.7: Riesgo país	24
Gráfico 2.8: Modelo de las cinco fuerzas de Porter	27
Gráfico 2.9: Principales subsectores del sector de alimentos procesados	37
Gráfico 2.10: Composición de la oferta de snacks por principales marcas	39
Gráfico 2.11: Supermercados y autoservicios más visitados	40
Gráfico 2.12: Frecuencia de visitas al mes a cada punto de venta	40
Gráfico 2.13: Distribución generalizada de snacks en el Ecuador	41
Gráfico 2.14: Canales de comercialización de snacks en el Ecuador	42
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO</b>	
Gráfico 3.1: La empresa se preocupa por sus empleados	54
Gráfico 3.2: Las máquinas expendedoras motivan a los empleados	55
Gráfico 3.3: Los empleados no gastarán tiempo innecesario	55
Gráfico 3.4: Las máquinas expendedoras mejoran la productividad	56

Gráfico 3.5: Autorización de instalación de máquinas en las empresas	56
Gráfico 3.6: Tipos de máquinas que se pueden instalar	59
Gráfico 3.7: Consumo de snacks en los empleados	64
Gráfico 3.8: Frecuencia del consumo de snacks	65
Gráfico 3.9: Dinero que gastan semanalmente en la compra de snacks	67
Gráfico 3.10: Consumo de bebidas frías	68
Gráfico 3.11: Frecuencia del consumo de bebidas frías	68
Gráfico 3.12: Consumo de marcas de las bebidas frías	70
Gráfico 3.13: Consumo de otras marcas de bebidas frías	71
Gráfico 3.14: Gasto semanal por el consumo de bebidas frías	71
Gráfico 3.15: Consumo de bebidas calientes	72
Gráfico 3.16: Frecuencia de consumo de bebidas calientes	73
Gráfico 3.17: Preferencia de bebidas calientes	74
Gráfico 3.18: Gasto semanal por el consumo de bebidas calientes	74
Gráfico 3.19: Frecuencia de compra en máquinas expendedoras	75
Gráfico 3.20: Cómo fue la experiencia al comprar en máquinas expendedoras	76
Gráfico 3.21: Razones de experiencias positivas al comprar en estas máquinas	77
Gráfico 3.22: Facilidad del manejo de las máquinas expendedoras	78
Gráfico 3.23: Razones positivas del manejo de máquinas expendedoras	79
Gráfico 3.24: Razones negativas del manejo de máquinas expendedoras	79
Gráfico 3.25: Confiabilidad de las máquinas expendedoras	80
Gráfico 3.26: Razones positivas de la confiabilidad de las máquinas expendedoras	81
Gráfico 3.27: Razones negativas de la confiabilidad de las máquinas expendedoras	82
Gráfico 3.28: Disposición de compra en máquinas expendedoras	83
Gráfico 3.29: Servicio similar en la empresa o cerca de ella	84
Gráfico 3.30: Otros servicios similares en la empresa o cerca de ella	84
Gráfico 3.31: Lugar de la empresa donde se desean instalar las máquinas	85
Gráfico 3.32: Preferencia del tipo de máquina que los empleados desean	86

## **CAPÍTULO 5**

### **LA EMPRESA**

Gráfico 5.1: Razones de experiencias negativas al comprar en máquinas expendedoras 116

## **CAPÍTULO 6**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

Gráfico 6.1: Probabilidad del riesgo del proyecto

138



# ÍNDICE DE ANEXOS

## **Anexo 1**

Base de datos de las empresas

## **Anexo 2**

Encuestas para los encargados del manejo del personal de las empresas y para los empleados de las empresas

## **Anexo 3**

Logotipo de la Empresa y papelería

## **Anexo 4**

Modelo ampliado de la máquina expendedora

## **Anexo 5**

Díptico para ser entregado a los empleados de las empresas

## **Anexo 6**

Financiamiento de Inversión

Inversiones

Gastos Generales Anuales

## **Anexo 7**

Nómina del Personal

## **Anexo 8**

Tabla de amortización del crédito

**Anexo 9**

Proyección de Ventas

**Anexo 10**

Capacidad anual de las máquinas expendedoras

**Anexo 11**

Estado de fuentes y usos de fondos

**Anexo 12**

Flujo de efectivo

**Anexo 13**

Información de costos directos

**Anexo 14**

Costo ponderado del capital

**Anexo 15**

Índices financieros de la compañía

**Anexo 16**

Estado de situación actual año 0

**Anexo 17**

Estado de balance y estado de resultados para los primeros 5 años

## **Anexo 18**

Perfil de ingresos y gastos del plan de negocios

## **Anexo 19**

Valor de rescate de los activos fijos

Anexo de parámetros

IVA por productos

## **Anexo 20**

Imagen en línea del precio de la máquina expendedora

Presupuesto de equipos

Presupuesto de muebles y equipos de oficina

## **Anexo 21**

Ventas anuales

# **CAPÍTULO 1**

**VENDECSA**

The logo for VENDECSA features the company name in a bold, black, sans-serif font. Behind the text is a circular graphic composed of multiple concentric rings of small, light blue dashes, creating a glowing or ripple effect.

## CAPÍTULO 1

### ASPECTOS GENERALES

#### 1.1 FORMACIÓN DEL NEGOCIO

Este plan de negocios nació al identificarse una oportunidad de mercado en la industria del Vending que es poco explotada en el país. Los autores, impulsados por el deseo de constituir un negocio propio e innovador que actualmente es próspero en el extranjero, llevaron a cabo una investigación exhaustiva para comprobar que es factible emprender este negocio en Quito.

Los conocimientos adquiridos durante la vida universitaria fueron los pilares teóricos para estructurar y diseñar a VENDECSA y de esta manera posicionarla como una empresa de éxito.

#### ***¿Por qué un negocio de máquinas expendedoras de alimentos y bebidas frías no alcohólicas a nivel corporativo?***

En el Ecuador es prácticamente inexistente la comercialización de productos a través de máquinas expendedoras. El mercado es poco explotado a pesar de que las máquinas brindan un servicio rápido y oportuno, en circunstancias como las que tienen los empleados que disponen de muy poco tiempo dentro de sus horarios de trabajo para adquirir alimentos. Es por esta razón, que se deseó brindar una nueva alternativa de comercialización de productos acorde a las exigencias y preferencias del mercado consumidor. Además, se encontró

que podría convertirse en una excelente alternativa, al instalar máquinas expendedoras cerca de los puestos de trabajo de las personas para de esta manera, ahorrarles tiempo al momento de comprar alimentos, satisfacer sus necesidades dentro de su jornada laboral, y adicionalmente la empresa se beneficiará al eliminar el desperdicio de tiempo causado por la salida de sus empleados para comprar fuera de las instalaciones de la misma.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Elaboración de un plan de negocios para la creación de una empresa que se dedique a la implementación de máquinas expendedoras de alimentos y bebidas frías no alcohólicas a nivel corporativo en la ciudad de Quito.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Identificar las variables macroeconómicas y microeconómicas que influyen directamente sobre el negocio.
- Realizar un estudio de mercado para determinar el grado de aceptación de las empresas y de los empleados hacia las maquinas. Así mismo, determinar la preferencia de productos y marcas por parte de los consumidores. Esta información permite obtener una proyección de ventas e ingresos.
- Elaborar y aplicar las estrategias necesarias para alcanzar las metas planteadas conjuntamente con un plan de marketing que permita posicionar al negocio dentro del mercado nacional.
- Determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto.

# **CAPÍTULO 2**

**VENDECSA**

The logo for VENDECSA features the company name in a bold, black, sans-serif font. The text is centered and overlaid on a graphic consisting of several concentric, light blue circles with a dashed or dotted pattern, creating a sense of motion or a signal.

## CAPÍTULO 2

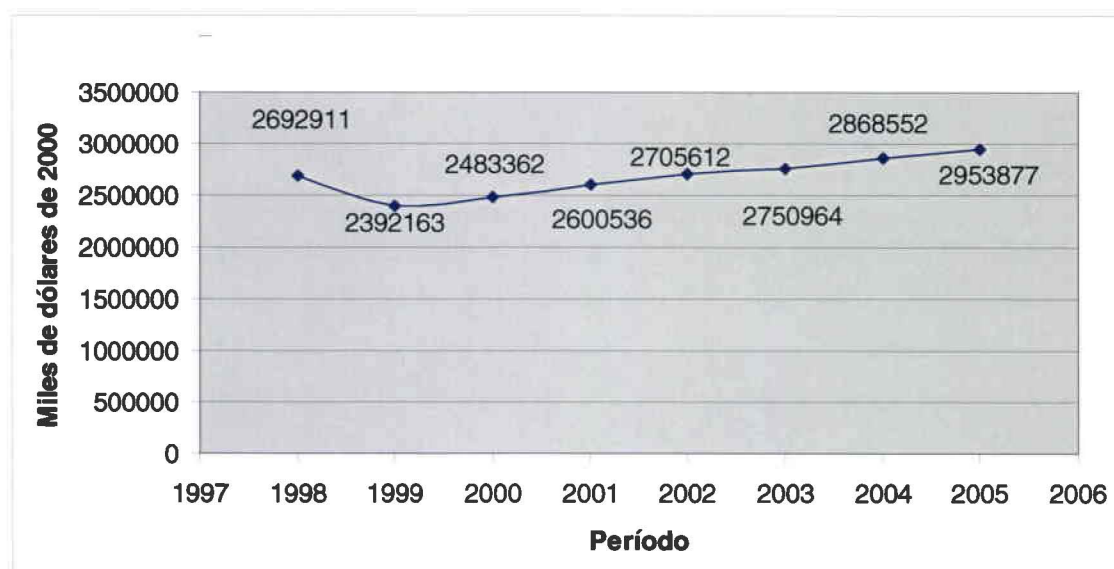
### LA INDUSTRIA

#### 2.1 ANÁLISIS DEL SECTOR

##### 2.1.1 Sector del Comercio al Por Mayor y al Por Menor

En los últimos siete años, la evolución del sector del comercio al por mayor y al por menor ha sido positivo a excepción del año de 1999, en el que se produjo la nefasta crisis bancaria. En este año, la mayoría de sectores de la economía ecuatoriana se vio afectada. El sector comercial no fue la excepción. Para el año de 1999, el sector decreció en un 11,2%<sup>1</sup> en relación al año de 1998.

**Gráfico 2.1: Evolución del Sector Comercial al por Mayor y al por Menor.**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Autores

Gráfico 2.1

<sup>1</sup> <http://www.bce.fin.ec>



A partir del año 2000 la evolución del sector de comercio al por mayor y al por menor ha sido positivo<sup>2</sup>. El sector ha experimentado variaciones anuales positivas, lo que evidencia un repunte del mismo en la economía nacional.

**Cuadro 2.1: Tasas de Variación Anual del Crecimiento del Sector Comercial**

<b>Año</b>	<b>Tasas de Variación Anual (miles de dólares de 2000)</b>
1996	5,4%
1997	4,5%
1998	0,7%
1999	-11,2%
2000	3,8%
2001	4,7%
2002	4,0%
2003	1,7%
2004	4,3%
2005	3,0%

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Autores

Cuadro 2.1

### **2.1.1.1 Participaciones por Sectores en el Producto Interno Bruto**

Se ha tomado en cuenta las cifras de 1999 hasta el año 2005, y en cada uno de los años, el sector comercial al por mayor y al por menor es el segundo en aportación al Producto Interno Bruto, con cifras que oscilan entre el 15.0% y el 15.6% del total del PIB<sup>3</sup>. Esta tendencia es favorable ya que dicho sector es una de las ramas más importantes dentro del PIB, además de ser un sector

<sup>2</sup> <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000121>

<sup>3</sup> <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000124>

dinámico y con tendencias crecientes, como se puede apreciar en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2.2: Producto Interno Bruto Por Clase De Actividad Económica (1999-2005)**

RAMAS DE ACTIVIDAD CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME	AÑOS						
	1999	2000	2001 (p)	2002 (p)	2003 (p)	2004 (p)	2005 (prev)
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	9.1%	9.2%	8.8%	9.1%	9.0%	8.4%	8.2%
Pesca	1.9%	1.4%	1.4%	1.4%	1.5%	1.4%	1.4%
Explotación de minas y canteras	20.5%	21.5%	20.8%	19.4%	20.2%	23.3%	23.6%
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	15.0%	13.6%	13.3%	13.0%	13.0%	12.5%	12.5%
Fabricación de productos de la refinación de petróleo	-6.8%	-8.1%	-7.5%	-7.3%	-7.0%	-7.1%	-7.2%
Suministro de electricidad y agua	1.1%	1.1%	1.1%	1.0%	1.0%	0.9%	0.9%
Construcción	6.1%	7.1%	7.0%	7.8%	7.6%	7.3%	7.3%
<b>Comercio al por mayor y al por menor</b>	<b>15.4%</b>	<b>15.6%</b>	<b>15.5%</b>	<b>15.6%</b>	<b>15.5%</b>	<b>15.1%</b>	<b>15.0%</b>
Hoteles y restaurantes	1.2%	1.2%	1.2%	1.1%	1.2%	1.1%	1.1%
Trasporte, almacenamiento y comunicaciones	10.3%	10.8%	10.4%	10.2%	10.1%	9.8%	9.8%
Intermediación financiera	1.9%	1.9%	2.5%	2.6%	2.8%	2.9%	2.9%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	6.3%	6.3%	6.5%	6.3%	6.1%	5.9%	5.9%
Administración pública y defensa; seguridad social	4.9%	5.2%	5.1%	5.1%	4.9%	4.7%	4.6%
Enseñanza	3.4%	3.4%	3.2%	3.1%	3.0%	3.0%	3.0%
Servicios sociales y de salud	1.6%	1.6%	1.6%	1.5%	1.5%	1.5%	1.5%
Otros servicios comunitarios, sociales y personales	0.7%	0.7%	0.7%	0.7%	0.6%	0.7%	0.7%
Hogares privados con servicio doméstico	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%
Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente	-2.5%	-2.4%	-3.1%	-3.0%	-3.0%	-3.2%	-3.1%
Otros elementos del PIB	10.1%	10.1%	11.3%	12.1%	11.8%	11.6%	11.9%
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

NOTA: Estructura porcentual (Precios de 2000)

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Autores

Cuadro 2.2

## 2.2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DEL COMERCIO AL POR MENOR NO ESPECIFICADO

### 2.2.1 Situación Actual

La rama de comercio se compone de Comercio al Por Mayor y Comercio al Por Menor. El Comercio al Por Menor es uno de los pilares económicos de casi

La rama de comercio se compone de Comercio al Por Mayor y Comercio al Por Menor. El Comercio al Por Menor es uno de los pilares económicos de casi cualquier país. Dentro de la clasificación del Comercio al Por Menor se encuentra el Comercio al Por Menor No Especificado, el mismo que será objeto de este análisis.

Cabe mencionar que el número de establecimientos del Comercio al Por Menor ha tenido un crecimiento muy importante a partir del año 2001. Tan sólo en el año 2003, el número de establecimientos del Comercio al Por Menor creció en un 5%<sup>4</sup>. Hoy en día existen 2837 empresas en el sector Comercial al Por Menor, de las que 103 empresas se dedican al Comercio al Por Menor No Especificado<sup>5</sup>. El 72% de estas empresas ubicadas en la Sierra, se encuentran en Pichincha.<sup>6</sup>

En cuanto a los ingresos operacionales, la rama del Comercio al Por Menor No Especificado aportó con 53'323,824 USD<sup>4</sup> para el año 2003. Esta cifra representa el 1.7% del total de ingresos operacionales del Comercio al Por Menor y tan sólo un 0.51% del total del sector Comercio. Si se toma en cuenta el número de empresas de la rama, los ingresos operacionales promedio fueron de 517,707.03 USD. Esto indica que las ventas fueron considerables a pesar de no tener un peso mayor en el rubro general del Comercio.

En lo que respecta a la utilidad del ejercicio para el año 2003, el Comercio al Por Menor No Especificado, generó 887,049 USD<sup>4</sup>. Nuevamente, si se saca un

---

<sup>4</sup> Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) - Comercio Interno 2003 (Pág. 45)

<sup>5</sup> [http://www.supercias.gov.ec/societario/estadisticas/anuarios/anuario\\_2003/anuario\\_2003.htm](http://www.supercias.gov.ec/societario/estadisticas/anuarios/anuario_2003/anuario_2003.htm)

<sup>6</sup> Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) - Comercio Interno 2003 (Pág. 40)

promedio de esta rama, se obtiene un valor de 8,612.13 USD. A pesar de no ser un valor muy elevado, es importante ya que demuestra que en promedio la rama genera una utilidad y no una pérdida.

Este análisis permite tener un mejor panorama y ayuda a visualizar cifras generales de cómo ha sido el comportamiento durante el 2003. Es importante, porque las cifras permiten concluir que en general la rama del Comercio al Por Menor No Especificado se encuentra estable y en crecimiento.

## **2.3 ANÁLISIS DEL NEGOCIO**

### **2.3.1 Definición de una máquina expendedora**

Una máquina expendedora se define como un artefacto de venta automática que no necesita intervención humana para funcionar. Periódicamente un individuo debe reponer el producto y recoger el dinero en forma de monedas o billetes. Normalmente estas máquinas son empleadas para vender: refrescos, snacks, bebidas calientes, tabacos, comida, boletos de tren, entre otros<sup>7</sup>.

### **2.3.2 Ventajas de utilizar una máquina expendedora**

Es importante mencionar los beneficios que las máquinas expendedoras ofrecen a los consumidores, que en este caso serán los trabajadores de las empresas en donde se instalarán estas máquinas:

- Innumerables opciones de bebidas frías y snacks en pocos segundos para los consumidores finales.
- Comodidad.
- Economía y variedad de productos.

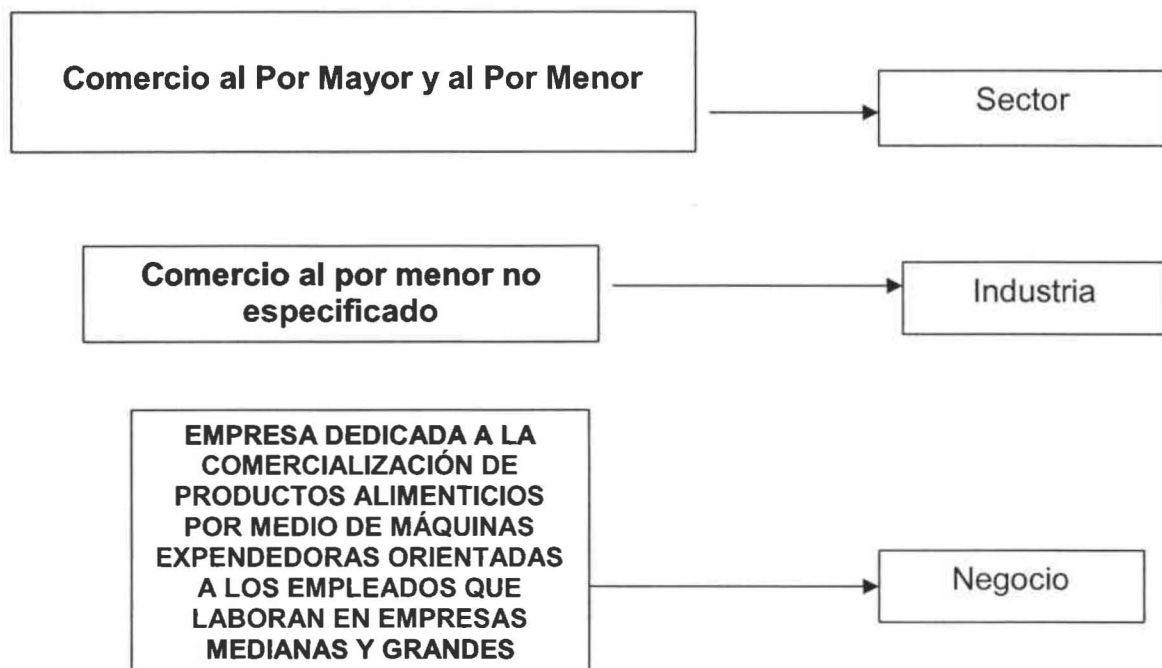
<sup>7</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A1quina\\_de\\_refrescos](http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A1quina_de_refrescos)

- Ahorro de tiempo.
- No interrumpe los horarios de trabajo ni actividades del consumidor al ofrecer productos al instante.
- 24 horas de servicio sin interrupción.
- Permite que los empleados de una empresa siempre tengan acceso a bebidas y/o comidas, logrando por consiguiente un personal más satisfecho y mejor motivado.

## 2.4 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Dentro del sector del comercio al por mayor y al por menor y dentro de la industria del comercio minorista de productos no especificados, el negocio es la implementación de máquinas expendedoras de alimentos y bebidas frías no alcohólicas, dirigidas a los empleados de las empresas grandes y medianas de la ciudad de Quito.

**Cuadro 2.3: Definición del Negocio por Sector, Industria y Negocio**



### 2.4.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme

Fue necesario determinar la clasificación en la que se encuentra el negocio. Tomando en cuenta la industria y el sector al que pertenece, dicha clasificación fue tomada del instructivo sobre el clasificador de actividades económicas CIIU2 de la Superintendencia de Compañías y del CIIU3 del Servicio de Rentas Internas. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, se encargó de unificar el mismo para facilitar la recolección de datos y una mejor difusión de información.

La clasificación se detalla en el siguiente cuadro a continuación:

**Cuadro 2.4: Clasificación Industrial Internacional Uniforme**

CIIU2	CIIU3	ACTIVIDAD
<b>Rama 6</b>		<b>Comercio al Por Mayor y al Por Menor y Restaurantes y Hoteles.</b>
62		Comercio Por Menor.
<b>6259</b>		<b>Comercio al Por Menor n.e.p.</b>
	G5234.04	Venta al por menor especializado de artículos de plástico y de caucho.
	G5239.09	Venta al por menor de otros materiales y equipos.
	G5239.90	Venta al por menor de artículos de recuerdo: souvenirs, artesanías, etc.
	G5239.99	Venta al por menor de otros productos en almacenes especializados.
	G5251.00	Venta al por menor de productos de todo tipo por catálogo o por correo.
	G5251.01	Venta al por menor de productos de todo tipo mediante televisión, radio, teléfono y periódicos.
	G5252.00	Venta al por menor de todo tipo de productos en puestos de venta por lo general móviles, instalados al borde de una vía pública o en un mercado.
	<b>G5259.00</b>	<b>Venta al por menor de productos de todo tipo por otros medios: las ventas realizadas por vendedores a domicilio o mediante máquinas expendedoras.</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos  
Elaborado por: Autores

Cuadro 2.4

Con el CIU fue posible acceder a información sobre el comportamiento de la industria y el sector en los últimos años, en instituciones como el INEC y la Superintendencia de Compañías.

Además, es importante tener clara la posición del negocio dentro del entorno para escoger los factores que más influyen en él de manera positiva o negativa.

## **2.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **2.5.1 Análisis del Macroentorno**

#### **2.5.1.1 Factores Sociales, Culturales y Demográficos**

- **Distribución del Ingreso**

Dentro del análisis de la situación social, el primer factor en considerarse es la distribución del ingreso. Es posible observar que en general existe una gran diferencia económica y de clases dentro de la población del Ecuador, esto se debe en gran parte a la desigualdad existente entre las clases que conforman la sociedad causado por la inequidad en la distribución del ingreso.

En el siguiente cuadro, que fue realizado en base al promedio de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos llevada a cabo entre febrero y enero del 2004, es posible visualizar la manera en la que actualmente se encuentra distribuido el ingreso en el país, según los grupos de hogares divididos en deciles.

**Cuadro 2.5: Hogares e Ingreso Corriente Mensual, según Grupos Decílicos<sup>8</sup>**  
(Promedio ENIGHU 2003-2004: 1,2,3 y 4)

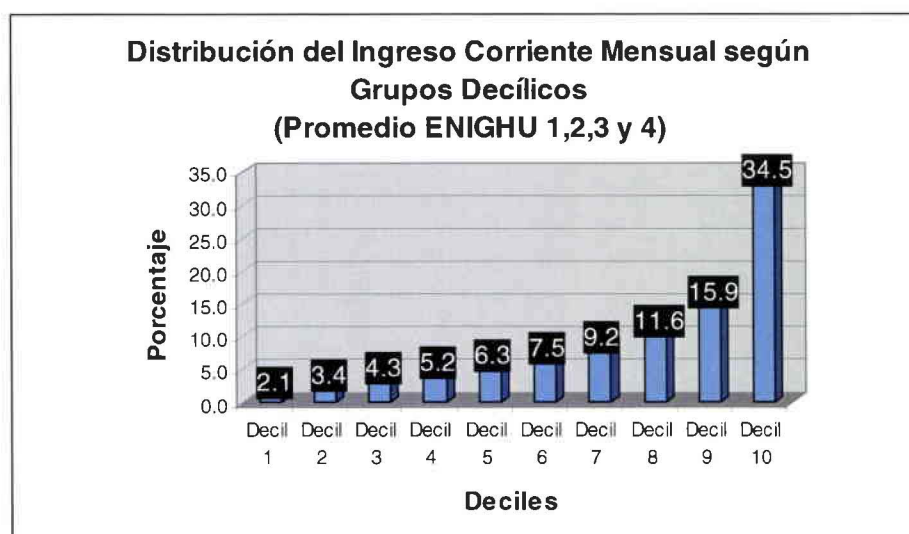
DECILES	HOGARES	INGRESO CORRIENTE	DISTRIBUCIÓN DEL INGRESO (%)	INGRESO PROMEDIO
TOTAL	1,824,512	1,262,261,013	100.0	692.2
Decil 1	182,426	26,584,529	2.1	145.5
Decil 2	182,293	42,490,645	3.4	232.8
Decil 3	182,445	54,344,869	4.3	297.6
Decil 4	182,800	65,857,024	5.2	359.9
Decil 5	182,408	78,854,793	6.3	432.0
Decil 6	182,262	94,693,723	7.5	519.3
Decil 7	182,583	115,844,386	9.2	634.3
Decil 8	182,376	146,619,173	11.6	803.9
Decil 9	182,486	201,249,082	15.9	1,103.1
Decil 10	182,432	435,722,788	34.5	2,393.9

Fuente: INEC; Investigación ENIGHU 1,2,3  
Elaborado por: Autores

Cuadro 2.5

Representando de manera visual esta tendencia de desigualdad se cita el siguiente gráfico en el que se indica la distribución del ingreso según el ingreso promedio de los hogares urbanos divididos en deciles.

**Gráfico 2.2: Distribución del Ingreso en los Hogares del Ecuador**



Fuente: INEC; Investigación ENIGHU 1,2,3  
Elaborado por: Autores

Gráfico 2.2

<sup>8</sup> <http://www.inec.gov.ec/enighu/home.html>



Es posible observar que el 50% de la población de menores ingresos reciben alrededor del 21.3% del ingreso generado por los hogares urbanos; mientras la diferencia se ubica en el 50% restante donde el 10% de los hogares de ingresos más altos (decil 10) reciben el 34.5% del total de ingresos corrientes, superando 17 veces más al decil de hogares de más bajos ingresos (decil 1).

Esta inequidad en la distribución del ingreso causa que no toda la población pueda acceder a los productos y servicios ofertados en el mercado, lo que podría representar una amenaza, ya que el negocio que se desea poner en marcha pudiera ser inaccesible para algunas personas que conformarían el mercado al cual se desea enfocar.

- **Desempleo**

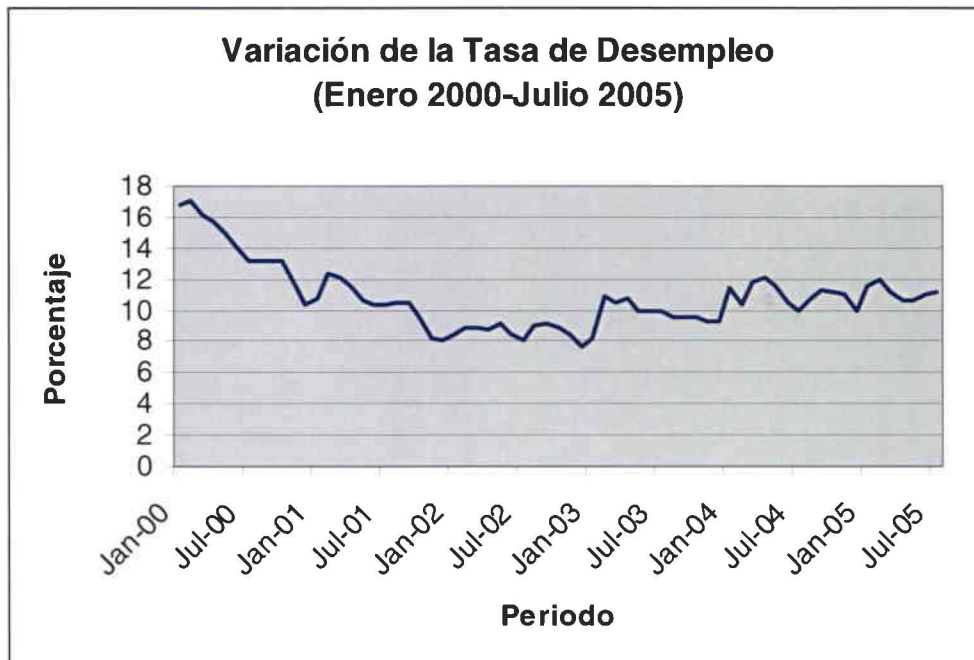
Se debe tomar en cuenta que el índice de desempleo ha disminuido en los últimos años. Aún así, el problema continúa siendo latente en la sociedad ya que todavía existen pocas fuentes de empleo y un alto índice de inmigrantes, sobretodo, colombianos y peruanos que han llegado al Ecuador y que se encuentran reemplazando a los propios ecuatorianos en el mercado laboral local.<sup>9</sup> Tomando en cuenta la tendencia de los últimos 5 años, es posible observar que la tasa de desempleo se ha mantenido llegando a un nivel de aproximadamente 11%<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> Anuario de Migración Internacional – INEC Cuadro 21 (Entradas de Inmigrantes por Categoría Migratoria, según Nacionalidad) Año 2002

<sup>10</sup>[http://www.bce.fin.ec/compare.php?dt1=desempleo&dt2=variacion\\_pib&anio\\_inicio=1998&mes\\_inicio=01&dia\\_inicio=1&anio\\_final=2005&mes\\_final=09&dia\\_final=1&Submit=Comparar](http://www.bce.fin.ec/compare.php?dt1=desempleo&dt2=variacion_pib&anio_inicio=1998&mes_inicio=01&dia_inicio=1&anio_final=2005&mes_final=09&dia_final=1&Submit=Comparar)

Gráfico 2.3: Variación Tasa de Desempleo



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Autores

Gráfico 2.3

El análisis de este factor se considera una amenaza para el negocio, ya que sin lugar a dudas el comerciante informal que se desprende del desempleo, representa un competidor más para este negocio, ya que un gran número de ellos se dedican a comerciar esta clase de productos.

- **Delincuencia**

La delincuencia en el medio ecuatoriano, requiere de un estudio muy profundo y sistematizado ya que es un problema social que afecta a la gran mayoría de la población, el sector comercial constantemente se ve afectada por robos y asaltos a sus bienes e instalaciones, aún cuando el índice de asaltos a locales comerciales ha sido menor entre el 2003 y el 2002.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> [http://www.quito.gov.ec/seguridad/2-informe\\_ins-delito.htm](http://www.quito.gov.ec/seguridad/2-informe_ins-delito.htm)

<b>CUADRO 2.6: Total denuncias de delitos en Pichincha Comparativo 2002 - 2003</b>			
<b>Delito</b>	<b>2002(*)</b>	<b>2003(*)</b>	<b>% Variación</b>
<b>Robo a domicilios</b>	3731	2934	-21.36%
<b>Robo a vehículos</b>	1575	1310	-16.82%
<b>Asalto a bancos</b>	539	532	-1.29%
<b>Asalto a locales comerciales</b>	<b>539</b>	<b>532</b>	<b>-1.29%</b>
<b>Asalto y robo a personas</b>	2543	2427	-4.56%
<b>Extorsión</b>	24	65	62.5%
<b>Estafa</b>	2525	2918	13.46%

Nota: (\*) No incluye cantón Santo Domingo de los Colorados

Fuente: Dirección Nacional de Policía Judicial  
Elaboración: Autores

Cuadro 2.6

Los daños a la propiedad es uno de los males que más afectan a los negocios en general por lo que se debe citar este problema social como un daño que inminentemente podría ocurrir a los activos del negocio en el que se va incursionar. Esto se demuestra con los datos obtenidos publicados en la página web del diario La Hora en el que se indica que en la provincia de Pichincha existe un mayor porcentaje de denuncias por asaltos a negocios con un 50,8% del total nacional.<sup>12</sup>

Para minimizar esta amenaza, los negocios han optado por resguardar sus activos contratando seguros contra este tipo de riesgos, además de instalar alarmas y contratar guardianía en sus propiedades.

### **Aspectos importantes sobre la ciudad de Quito**

Tomando en cuenta el mercado en el que el negocio se va a desarrollar, resulta importante analizar la ciudad de Quito. La capital del Ecuador se ha conformado como un centro urbano y social de alta vitalidad, inmerso en constantes procesos de cambio y transformación.

<sup>12</sup> <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/cordes/paginas/cordes251.htm>

La población de Quito es de 1.615.809 habitantes según el censo del 2001<sup>13</sup> con una tasa de crecimiento menor al 2%. En esta ciudad y en Guayaquil, el puerto principal, se concentra el mayor porcentaje de actividad comercial y empresarial con relación a las demás ciudades del país.

Así se observa en el siguiente cuadro, en el que es evidente la concentración de actividades económicas en la provincia de Pichincha, donde se encuentra la capital del Ecuador.

**Cuadro 2.7: Concentración Porcentual de Algunos Indicadores<sup>14</sup>  
(porcentaje del total nacional 2001)**

INDICADORES	GUAYAS	PICHINCHA	SUMA
Importaciones	34.7	55.9	90.6
Número de compañías registradas	55.9	33.3	89.2
<b>Denuncias por asaltos a negocios</b>	<b>37.6</b>	<b>50.8</b>	<b>88.4</b>
Ingresos por ventas de compañías	44.3	43.5	87.8
Ingresos fiscales	36.4	46.1	82.5
Producto interno bruto	26.9	23.0	49.9
Población	27.1	19.5	46.6
PIB per cápita (dólares)	1.622	1.925	1.670

Fuente: Diario La hora  
Elaborado por: Diario La Hora

Cuadro 2.7

### 2.5.1.2 Factores Económicos

Actualmente todas las empresas ya sean de capital nacional o extranjero se manejan con una moneda fuerte como es el dólar. Esto es importante porque el dólar americano brinda estabilidad monetaria y puede ser atractivo para los inversionistas extranjeros. Sin embargo, ésto a su vez ha causado que los

<sup>13</sup> <http://www.cruxdelsur.com/ecuador/>

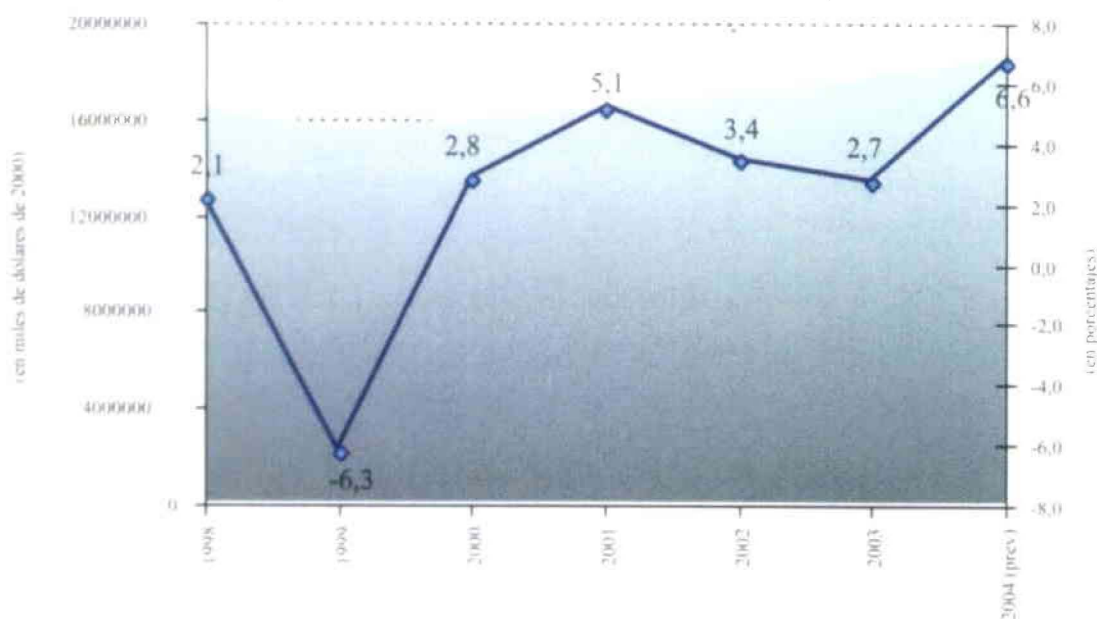
<sup>14</sup> <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/cordes/paginas/cordes251.htm>

costos de producción nacionales se incrementen dando como resultado que los productos ecuatorianos sean menos competitivos en el mercado internacional. A continuación se detallan los factores macroeconómicos que afectan directamente al negocio propuesto y que determinarán el desarrollo del mismo:

- **Producto Interno Bruto**

En el año de 1998, el PIB tuvo una tasa de variación del 2.1% pero después de la crisis de 1999 esta variación fue negativa de 6.3%, debido a la crisis bancaria. A partir de la dolarización que se dio lugar en el año 2000, es posible observar que la tasa de variación se ha mantenido positiva, y las proyecciones apuntan a que ésta continúe en crecimiento.

**Gráfico 2.4: PIB por Ramas de Actividad<sup>15</sup>  
(Tasas de Crecimiento Anual 1998-2004)**



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas  
Elaborado por: Multienlace

Gráfico 2.4

A raíz de la dolarización, es posible observar que la economía ecuatoriana se ha reactivado, puesto que en el año 2000, el PIB se ubicó en 16.6 billones de

<sup>15</sup> Del Pozo, Mauricio. La Dolarización 5 años después, pg.11

dólares y en el 2004 el PIB llegó a 30.3 billones, mientras que para el 2005 se prevé una cifra de 31.7 billones de dólares. Esto indica que en un plazo de 6 años, la economía prácticamente duplicó su tamaño<sup>16</sup>. Esta reactivación es una oportunidad para las empresas en general, ya que al ser la economía un círculo en el que todos los factores afectan o benefician a sus participantes, el mejoramiento de la economía nacional, también se ha visto reflejado en el crecimiento y fortalecimiento de las empresas de la rama comercial.

Como se pudo apreciar en el Cuadro 2.2, el sector comercial es uno de los componentes más importantes del PIB nacional, y por tanto, la reactivación económica ha beneficiado al comercio y por ende al PIB.

- **Inflación**

En enero del 2000, el país decidió adoptar el dólar de Estados Unidos como su moneda. La divisa norteamericana empezó a regir totalmente desde Septiembre del 2001. La dolarización ha permitido una mayor estabilidad de la economía, aunque todavía no termina de consolidarse. A pesar de eso, es notorio que la dolarización trajo consigo beneficios como la estabilización de la inflación que se refleja en la reducción de las tasas a partir del mes de septiembre del 2000 con una tasa del 104.9%<sup>17</sup> anual hasta poder comparar con una tasa de 2.48% de variación anual para el mes de agosto del 2005<sup>17</sup>.

---

<sup>16</sup> Del Pozo, Mauricio. La Dolarización 5 años después, pg.10

<sup>17</sup>[http://www.bce.fin.ec/compare.php?dt1=inflacion&dt2=variacion\\_pib&anio\\_inicio=1998&mes\\_inicio=01&dia\\_inicio=1&anio\\_final=2005&mes\\_final=09&dia\\_final=1&Submit=Comparar](http://www.bce.fin.ec/compare.php?dt1=inflacion&dt2=variacion_pib&anio_inicio=1998&mes_inicio=01&dia_inicio=1&anio_final=2005&mes_final=09&dia_final=1&Submit=Comparar)

Gráfico 2.5: Variación de la Tasa de Inflación Mensual



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Autores

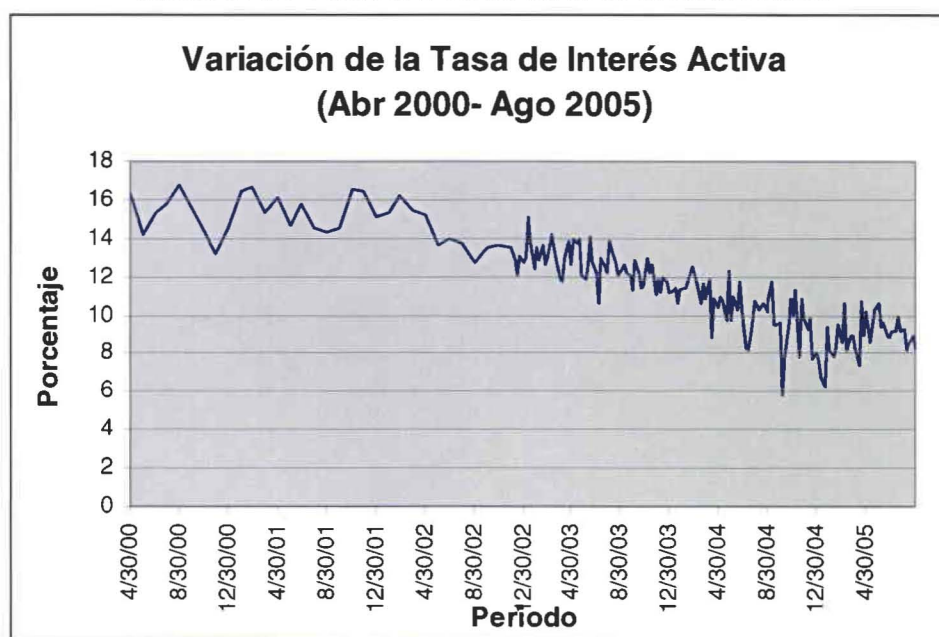
Gráfico 2.5

La estabilización de los precios, reflejada en la tendencia de la tasa inflacionaria, es una oportunidad ya que beneficia directamente a los potenciales clientes del negocio porque se estima que no habrá un incremento significativo en los precios de los productos a ofrecer. Además esta estabilidad permite que la empresa pueda realizar una proyección de sus ingresos anuales sin la necesidad de prever alzas en los precios y con la seguridad de que podrá adquirir su inventario a precios similares durante todo el año.

- **Tasa de Interés**

Para realizar un plan de negocios es necesario tomar en cuenta variables financieras como la tasa de interés activa, la cual es adoptada por las instituciones financieras al momento de prestar dinero a los inversionistas.

Gráfico 2.6: Variación de la Tasa de Interés Activa



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Autores

Gráfico 2.6

El gráfico anterior permite apreciar el comportamiento de esta tasa durante los últimos cinco años, la misma que se ha reducido paulatinamente y que se mantiene con esta tendencia a la baja. De tal manera, para abril del 2000 la tasa de interés activa se situó en 16,31% para actualmente en el 2005, ubicarse en 8,24%. Esta tendencia se debe al fortalecimiento macroeconómico que ha adquirido el país producto de la dolarización consecuentemente con la reducción de la tasa inflacionaria.

En conclusión, se considera que este factor representa una oportunidad para el negocio, debido a que brinda estabilidad al momento de adquirir un financiamiento además de que es posible apalancarse con un menor costo.



- **Gasto de Consumo**

El comportamiento de consumo que tiene un país se puede ver reflejado en el gasto de consumo. En el caso ecuatoriano el 92,7% del gasto corriente total corresponde al gasto de consumo y tan solo un 7,3% al gasto de no consumo, que corresponde al pago de impuestos, aportaciones e intereses.

El porcentaje más elevado de este rubro corresponde a alimentos y bebidas no alcohólicas seguido muy de cerca por los gastos de alojamiento y servicios básicos. De manera inesperada se encontró que el menor rubro de gasto de consumo corresponde a las bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes con el 0.5% del total del gasto de consumo.

**Cuadro 2.8: Estructura Del Gasto Corriente Mensual<sup>18</sup>**  
(Promedio ENIGHU 2003-2004: 1,2,3 y 4)

GRUPOS DE GASTO	GASTO CORRIENTE	ESTRUCTURA GASTOS	GASTO CORRIENTE	ESTRUCTURA GASTOS
<b>TOTAL</b>	<b>1,224,535,399</b>	<b>100</b>		<b>100</b>
<b>GASTO DE CONSUMO</b>	<b>1,135,183,610</b>	<b>92.7</b>		
01 ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS			221,822,399	18.2
02 BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES			5,663,302	0.5
03 PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO			92,841,818	7.6
04 *ALOJAMIENTO, AGUA, ELECTRICIDAD, GAS			219,381,366	17.9
05 MUEBLES Y ENSERES			67,349,228	5.5
06 SALUD			54,808,387	4.5
07 TRANSPORTE			116,264,092	9.5
08 COMUNICACIONES			31,701,361	2.6
09 RECREACIÓN Y CULTURA			62,987,193	5.1
10 EDUCACIÓN			53,184,808	4.3
11 HOTELES Y RESTAURANTES			117,214,151	9.6
12 BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS			91,965,506	7.5

<sup>18</sup> <http://www.inec.gov.ec/enighu/home.html>

<b>GASTO DE NO CONSUMO</b>	<b>89,351,789</b>	<b>7.3</b>		
APORTACIONES A LA SEGURIDAD			25,330,153	2.1
IMPUESTOS Y TASAS			16,513,112	1.4
OTRAS TRANSFERENCIAS			47,508,524	3.9

Fuente: INEC; Investigación ENIGHU 1,2,3,4  
Elaborado por: Autores

Cuadro 2.8

Este análisis demuestra que las personas gastan un porcentaje muy alto en la compra de alimentos y bebidas, lo que beneficia al giro del negocio que se desea implementar, presentándose como una oportunidad.

- **Ahorro**

Es común encontrar desfases entre los ingresos y los gastos de la población del país, ya que normalmente el dinero que ingresa es menor al que se gasta, por esto es que no existe un alto poder de ahorro en la mayoría de la población.

**Cuadro 2.9: Relación Ingreso Corriente vs. Gasto Corriente<sup>19</sup>**  
(Promedio ENIGHU 2003-2004: 1,2, 3 y 4)

* QUINTILES	DISTRIBUCIÓN DE HOGARES (%)	INGRESO PROMEDIO (\$)	GASTO PROMEDIO (\$)	RELACIÓN INGRESO - GASTO
<b>Total</b>	100	692.2	671.3	2.9
<b>Quintil 1</b>	20.0	258.6	299.1	-15.7
<b>Quintil 2</b>	20.0	400.2	424.5	-6.1
<b>Quintil 3</b>	20.0	517.3	529.2	-2.3
<b>Quintil 4</b>	20.0	725.0	711.9	1.8
<b>Quintil 5</b>	20.0	1,560.1	1,391.8	10.6

\* Los quintiles se calcularon en base al ingreso per cápita del hogar

Fuente: INEC; Investigación ENIGHU 1,2,3,4  
Elaborado por: INEC

Cuadro 2.9

El promedio del coeficiente de la relación ingreso-gasto a nivel nacional urbano registra tan sólo un 2,9% superior al gasto. En los tres primeros quintiles la relación presenta valores negativos, lo que significa que el gasto es mayor que el ingreso y por tanto no tienen capacidad de ahorro.

<sup>19</sup> <http://www.inec.gov.ec/enighu/home.html>

Este factor constituye una amenaza al negocio ya que se ofrecen productos que no son de primera necesidad, por lo que su consumo depende del grado de ahorro que tengan las personas, y al existir desfases, éstas no estarían dispuestas a gastar dinero en productos no indispensables.

### **2.5.1.3 Factores Políticos**

El Ecuador entró en un régimen democrático en el año de 1979, y por ahora se encuentra en un mismo sistema político que el del resto de países de América Latina.

Sin embargo, la democracia que vive América Latina ha alcanzado una legitimidad jurídica, faltándole la legitimidad social, la que se alcanzaría una vez que el sistema sea capaz de atender las demandas económicas y sociales de la población.

- **Situación Política – Jurídica actual**

En el lapso de cinco años (desde 1996 al 2001) se han sucedido seis gobiernos (Abdalá Bucarám, Rosalía Arteaga, Fabián Alarcón, Jamil Mahuad, Triunvirato y Gustavo Noboa) lo cuál evidencia la alta conflictividad en que se ha desenvuelto el Ecuador en años pasados.

Hoy en día, el país vive momentos de alta inestabilidad política ya que el desprestigio y poca credibilidad que despiertan los partidos políticos y por otra parte la muy cuestionada gestión que realizó el ahora ex Presidente Ing. Lucio Gutiérrez, fue lo que llevó a la revuelta en la ciudad de Quito desde

aproximadamente el trece de abril del 2005, hasta que finalmente el veinte del mismo mes se logró derrocar a Lucio Gutiérrez y asumió el mando el que fuera el Vicepresidente Alfredo Palacio, bajo la presión del pueblo que seguía exigiendo la salida de todos los poderes políticos incluyendo al legislativo.

Por otra parte, el Congreso Nacional se encuentra seriamente cuestionado por la población debido a la tarea deficiente que ha cumplido en el campo legislativo y de fiscalización. Más bien, las confrontaciones y denuncias permanentes de corrupción entre los diputados han llevado, lamentablemente, al desprestigio de la principal institución democrática del Ecuador. En este sentido, la política y los políticos hoy por hoy, son sinónimos de ineficiencia y corrupción.

Todo este ambiente que se vive en la actualidad repercute directamente en la confianza empresarial y en la decisión de realizar inversiones en el país, sin importar que sea una empresa nacional o con mayor razón del extranjero.

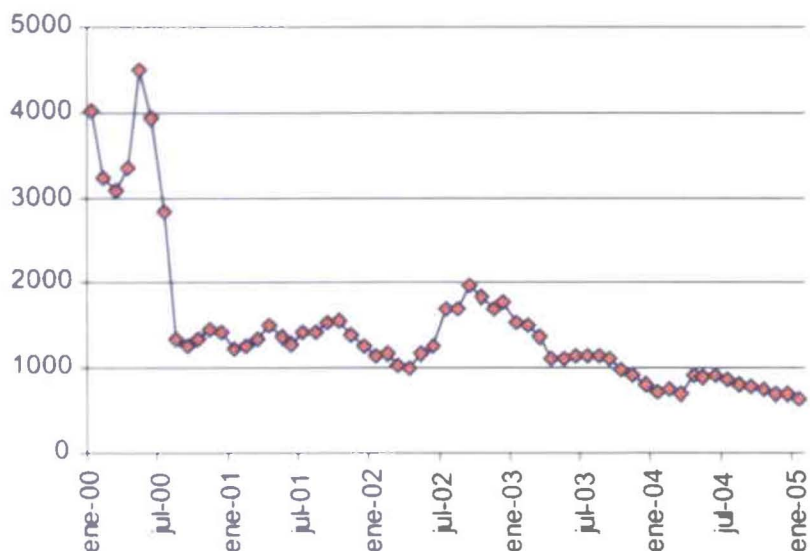
- **Riesgo País**

Para realizar cualquier tipo de inversión en un país es imprescindible analizar variables como el riesgo país. *“Este índice mide la forma en que un inversionista cuantifica el riesgo de ingresar recursos en el Ecuador.”*<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Del Pozo, Mauricio. La Dolarización 5 años después, pg.10

Gráfico 2.7: Riesgo País (Ene2000-Ene2005)



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas  
Elaborado por: MULTienlace

Gráfico 2.7

Durante los últimos cinco años, el indicador del riesgo país se ha reducido de manera considerable e incluso se mantiene a la baja. Cabe señalar que en el mes de agosto del 2005 este índice se ubicó en 700 puntos para el Ecuador<sup>21</sup>. Es evidente que este índice es muy volátil y refleja la imagen del país, ya que es muy sensible a los conflictos políticos internos del país reflejado en el hecho que desde el 01 al 19 de abril este índice subió 59 puntos debido a todos los problemas relacionados con la salida del ex Presidente Lucio Gutiérrez el 20 de abril del 2005.

Superado este momento crítico que envolvió a la nación, en la actualidad el indicador se encuentra en 691 puntos (septiembre 15 del 2005)<sup>21</sup>. Sin embargo, analizando la tendencia actual el riesgo país no presenta movimientos bruscos, y si conserva el patrón observado del 2000 a 2005, se espera que mantenga tales niveles decrecientes.

<sup>21</sup> [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

A pesar de ello, el riesgo país es una amenaza puesto que la puntuación sigue siendo elevada. Esto influye directamente en la imagen de riesgo que genera el país para potenciales inversionistas extranjeros.

#### **2.5.1.4 Factores Tecnológicos**

Dentro del inminente proceso de globalización en el que el país se encuentra, cabe señalar que es fundamental la agilidad y efectividad que los cambios tecnológicos pueden proveer a los distintos sectores e industrias.

Los cambios tecnológicos han permitido que las fronteras entre los países se hayan abierto y ahora existan innumerables opciones para adquirir maquinaria o tecnología de punta en general. A través del Internet se tiene acceso a miles de negocios alrededor del mundo con información muy completa de los productos a ofrecer y diversas formas de negociar y adquirir bienes y servicios.

Sin embargo, en el Ecuador estas innovaciones tecnológicas no se efectúan con la velocidad y prontitud que se debería, en relación con otros países. Aún así, poco a poco la gente ha empezado a utilizar estas herramientas tecnológicas y expandir sus mercados logrando en muchas ocasiones encontrar oportunidades de negocios muy interesantes.

Con la apertura al TLC, entre sus beneficios y perjuicios, es evidente que se abrirá una puerta al acceso a nueva tecnología en maquinaria y software a precios mucho más cómodos que los del mercado local, ya que al eliminar intermediarios se podrá tener acceso a bienes y servicios directamente del productor.

La maquinaria que se va a adquirir no tiene un funcionamiento ni mantenimiento muy complejo ya que sus componentes no requieren de un alto nivel técnico y en el caso que surgiera algún tipo de daño, éste se podría solucionar con la intervención de un experto en maquinaria eléctrica.

A pesar de esta facilidad de funcionamiento, es necesario analizar el constante avance de la tecnología y el surgimiento de nuevos modelos de dichas máquinas. Incluso en la actualidad, en países europeos es posible contar con sistemas de telemetría que controlan el stock de productos y el estado de la máquina a través de plataformas de las compañías de telefonía móvil.

Lamentablemente, en el Ecuador aún no se puede contar con estos avances tecnológicos, pero es posible pensar que muy pronto serán una realidad en el medio, lo que también significará que las máquinas deban ser modernas para poder adaptarse al sistema.

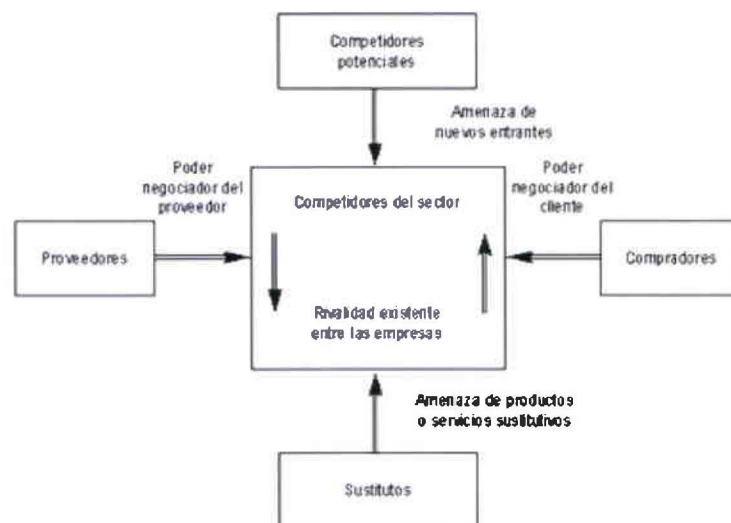
A pesar de ello, los factores tecnológicos son una oportunidad para el negocio. Esto se debe a que el negocio radica y se basa precisamente en las máquinas expendedoras.

## 2.5.2 Análisis del Microentorno

A continuación se aplica el modelo de Porter para el análisis del microentorno ya que es una de las herramientas más completas, en el que se toma en cuenta a los cinco participantes del mercado: Proveedores, Clientes, Productos Sustitutos, Competidores Potenciales y Competidores de la Industria.

Se los analizará uno por uno de acuerdo al plan de negocios que se quiere aplicar y tomando en cuenta la información disponible dentro del mercado.

**Gráfico 2.8: Modelo de cinco fuerzas competitivas de Porter**<sup>22</sup>



Fuente: Quality Consultant  
Elaborado por: Quality Consultant

Gráfico 2.8

### 2.5.2.1 Sector Industrial

El plan de negocios propuesto se basa en la importación e implementación de una cadena de máquinas expendedoras de alimentos y bebidas frías no alcohólicas dentro de la ciudad de Quito. Actualmente la industria de máquinas

<sup>22</sup> [http://www.quality-consultant.com/gerentica/libro\\_002.htm](http://www.quality-consultant.com/gerentica/libro_002.htm)



expendedoras es muy deficiente, ya que no se ha explotado la capacidad de este negocio en toda su extensión. Existen muy pocos lugares en los que se ha implementado este sistema; ciertos hospitales, unas cuantas máquinas en contadas universidades, teleférico y en las estaciones del Trolebús.

En otros países, la industria del Vending se ha desarrollado de una manera muy rápida ya que el tiempo libre de las personas es cada vez más corto por lo que se necesita de un servicio inmediato que no interrumpa las actividades laborales de la gente.

Es así como en los mercados de Europa, sobre todo en España, esta industria es una de las más prósperas dentro de la comercialización de productos de consumo al por menor y en América el líder indiscutible es Estados Unidos seguido por Argentina que dispone de muchos sitios dentro de internet con información completa del funcionamiento de la industria. En el Ecuador la información es muy escasa ya que la industria no se ha desarrollado ni ha explotado todo su potencial.

#### **2.5.2.2 Proveedores**

La principal idea es afianzar las relaciones comerciales con las mayores industrias de snacks y bebidas dentro del mercado. Por esto se ha analizado la posibilidad de negociar la reposición del producto a precios preferenciales con Frito Lay, Kraft, Nestlé, The Coca Cola Company, entre otros.

Con ello, no se pretende crear exclusividad con una sola marca sino ofrecer una amplia gama de productos y lograr la aceptación de la gente. Además se

pretende buscar productos de alto consumo y de gran aceptación al precio de venta oficial, puesto que la meta es masificar el consumo de este tipo de productos dentro de lugares de alta concurrencia.

Al contar con varios proveedores de productos, se trata de que éstos tengan el menor poder posible sobre la empresa, en lo que se refiere a negociaciones, para poder acceder a precios atractivos como los que acceden los mayoristas.

Las máquinas expendedoras deberán ser importadas ya que dentro del país no existe información de proveedores de este tipo de máquinas. Un mercado que se encuentra cercano al Ecuador y que podría generar bajos costos al adquirir este producto, es Argentina.

También se ha estudiado la posibilidad de importar desde España, pero la devaluación del dólar frente al euro incrementaría los costos de las máquinas y el transporte. Otro mercado muy atractivo de donde se podrá adquirir es Estados Unidos, que cuenta con una gran variedad y tecnología en máquinas expendedoras además de facilidad de información de precios.

### **2.5.2.3 Clientes**

Analizando el plan de negocios que se desea llevar a cabo, se ha optado por considerar como mercado objetivo aquellas empresas en las que resulta difícil poder salir o dejar temporalmente su puesto de trabajo para poder satisfacer una necesidad como es el ir a comprar una bebida y/o un snack. Es por ello que se ha tomado en cuenta a empresas medianas y grandes de la ciudad de Quito que tengan una concentración de personas en el mismo de edificio en un

número mínimo de 80 empleados. Cabe señalar que no se piensa enfocar directamente a un género o a una clase social determinada. Esto se debe a que con estas máquinas expendedoras se puede llegar a todos los géneros y a distintas edades. Esto en gran medida porque se genera la compra impulsiva al colocar las máquinas dispensadoras en varias empresas donde hay diversas personas.

El poder de los consumidores es mediano, ya que no pueden influir en la determinación de precios, pero sí pueden buscar otra alternativa para aprovisionarse de estos productos.

#### **2.5.2.4 Competidores de la Industria**

La introducción de máquinas expendedoras al mercado no ha sido muy alta en este tiempo. Tan sólo hay la presencia de pocas y limitadas máquinas dispensadoras, sobretodo, en bebidas no alcohólicas y en menor cantidad para snacks. Además, si se toma en cuenta el mercado al que se piensa enfocar, éste no está cubierto.

En lo que respecta a empresas que cuentan con este tipo de máquinas se puede citar a un competidor fuerte, Hidorfventas, que cuenta con máquinas de snacks, bebidas frías y bebidas calientes. Es necesario citar que estas máquinas fueron introducidas al mercado hace aproximadamente 10 años y no han sido actualizadas hasta la fecha. Esto muestra que hay una deficiencia en innovación del servicio y en el número de máquinas instaladas en la ciudad.

Existe otra empresa de nombre Verali, que maneja únicamente máquinas expendedoras de bebidas calientes. Disponen de un número muy reducido de máquinas en pocos sitios de la ciudad.

En lo que respecta a bebidas, se debe indicar que empresas como Coca Cola o Tesalia, no podrían ser consideradas como competencia en su totalidad, ya que hay apertura por parte de las mismas en tercerizar la instalación de sus máquinas, por lo que se podría acceder a algún tipo de sociedad.

#### **2.5.2.5 Sustitutos**

El servicio que puede ofrecer las máquinas dispensadoras puede ser sustituido por las muy comunes y frecuentes tiendas de barrio que se encuentran en todos los lugares de la ciudad, ofreciendo prácticamente los mismos productos que se ofertarán. Las personas tienen la costumbre de acudir a dichos lugares para abastecerse de productos. La diferencia con el servicio que se desea ofrecer, es que las personas no tendrán la necesidad de salir de sus lugares de trabajo para adquirir alimentos, al tener máquinas expendedoras a su alrededor.

De igual manera, el servicio puede ser sustituido por los bares y cafeterías ubicados internamente en cada una de las fábricas o empresas. Es por tal motivo, que se debe suministrar a cada máquina con un producto diferenciado y con un precio que sea más atractivo, lo que facilite la decisión del cliente por adquirir los productos en las máquinas dispensadoras.

### **2.5.2.6 Competidores Potenciales**

Debido al alto índice de inversión necesaria para el funcionamiento del negocio, se considera que a corto plazo no se avista una entrada de nuevos competidores. Es por ello, que resulta importante rescatar el hecho de que este plan de negocios no se orienta exclusivamente a la importación de las máquinas expendedoras, sino, que se pretende establecer una cadena completa donde se da abasto con las máquinas y además con el producto que va dentro de cada una de ellas, para así llegar hasta el consumidor final de los productos oferentes en cada máquina.

### **2.5.2.7 Barreras de Entrada**

- **Economías de Escala**

Actualmente en la industria no existen economías de escala que puedan constituir una barrera de entrada, ya que como se ha mencionado la industria del Vending está prácticamente inexplorada y no existe una cantidad significativa de máquinas instaladas dentro de empresas privadas en la ciudad de Quito.

- **Diferenciación de Producto**

Las máquinas que existen en la actualidad no ofrecen productos que se diferencien de los que se expenden en cualquier tienda de barrio o supermercado. Estos productos no son exclusivos de las máquinas ni son importados especialmente para ser distribuidos por medio de éstas. Se

considera que la diferenciación de producto no es una barrera de entrada para el negocio.

- **Requisitos de Capital**

Para la ejecución del plan de negocios, se requiere invertir principalmente en los equipos de Vending. El precio de cada máquina varía de acuerdo a las especificaciones y características de cada una de ellas. Según las particularidades que se busca en las máquinas, el precio oscila entre 4500 y 5000 USD por cada una. Debido a la alta inversión necesaria para emprender el negocio, se considera que los requisitos de capital son una barrera de entrada muy alta.

- **Acceso a los Canales de Distribución**

No se considera una barrera de entrada debido a que el negocio es un canal de distribución directo de productos alimenticios.

- **Curva de Aprendizaje**

Los competidores actuales llevan algunos años en el mercado y han adquirido experiencia en el manejo de las máquinas, por lo que han logrado una curva de aprendizaje al haber identificado los lugares apropiados para la instalación de las mismas, al igual que haber posicionado su marca en la industria del Vending. La curva de aprendizaje es una barrera de entrada que se debe considerar como importante y que sólo es posible lograrla con el pasar del tiempo y la experiencia.

- **Política de Gobierno**

No existe una barrera directa para este tipo de negocio, por lo que no hay una barrera bien establecida para incursionar en el negocio.

### **2.5.2.8 Barreras de Salida**

Las barreras de salida son factores económicos estratégicos y emocionales que hacen que las empresas sigan en un determinado sector industrial, aún obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas, ya que los efectos de salir del negocio serían mucho más costosos.

A continuación se enumeran los principales puntos por lo que sería difícil abandonar la industria en la que se piensa implementar la empresa:

- **Activos Poco Realizables**

Las máquinas expendedoras son especializadas para esa industria por lo que no se pueden utilizar en otro tipo de negocio que no sea el Vending y de esta manera no se las podría vender para otros fines. Se requiere de una alta inversión para adquirir las máquinas expendedoras y sería perjudicial tener que rematar esta maquinaria que tiene una función específica, por lo que se considera una alta barrera de salida.

- **Compromisos Contractuales a Largo Plazo con los Clientes**

Los compromisos contractuales que se realizan con clientes actualmente tienen una duración de un año aunque no son contratos estrictos difíciles de cancelar, por lo que no se considera como una barrera de salida para el negocio.

- **Interrelaciones Estratégicas**

Actualmente existen interrelaciones estratégicas entre la competencia y los proveedores de los productos como la tercerización de máquinas exclusivas de una marca. Se consideraría como una barrera de salida en el caso que se decida aplicar esta estrategia, aunque no sería conveniente ya que eso llevaría a trabajar con una sola marca y no ofrecer una variedad de productos.

- **Regulaciones laborales y restricciones gubernamentales y sociales**

Estas dos barreras no serían muy relevantes, ya que una de las premisas principales del Vending es eliminar los vendedores de productos y reemplazarlos por las máquinas expendedoras, por lo que se considera que la cantidad de empleados necesarios es mínima.

Tan sólo la parte administrativa y la transportación de productos son actividades que requieren personal. No tienen mucho peso con lo referente a las regulaciones laborales, restricciones sociales y gubernamentales para impedir que los empleados pierdan sus puestos de trabajo, por lo que no se las consideran como grandes barreras de salida.



### 2.5.2.9 Análisis de Estructura y Comportamiento

Como se ha analizado previamente, la industria del Vending no se encuentra bien estructurada y posicionada dentro del mercado ecuatoriano. Por tal motivo es que no existen estudios con datos históricos que evidencien el comportamiento de esta industria y su evolución en el transcurso del tiempo.

Debido a que no se tiene datos históricos, para el efecto del análisis de la estructura y del comportamiento de la industria y tomando en cuenta que la industria del Vending abarca el sector de snacks y confites, se ha optado por analizar las cifras de estos sectores.

Se justifica este análisis puesto que los productos que van a ser ofrecidos en cada máquina expendedora corresponde a snacks y confites, por lo que la información que se obtiene de este sector es de real valor para el estudio del negocio.

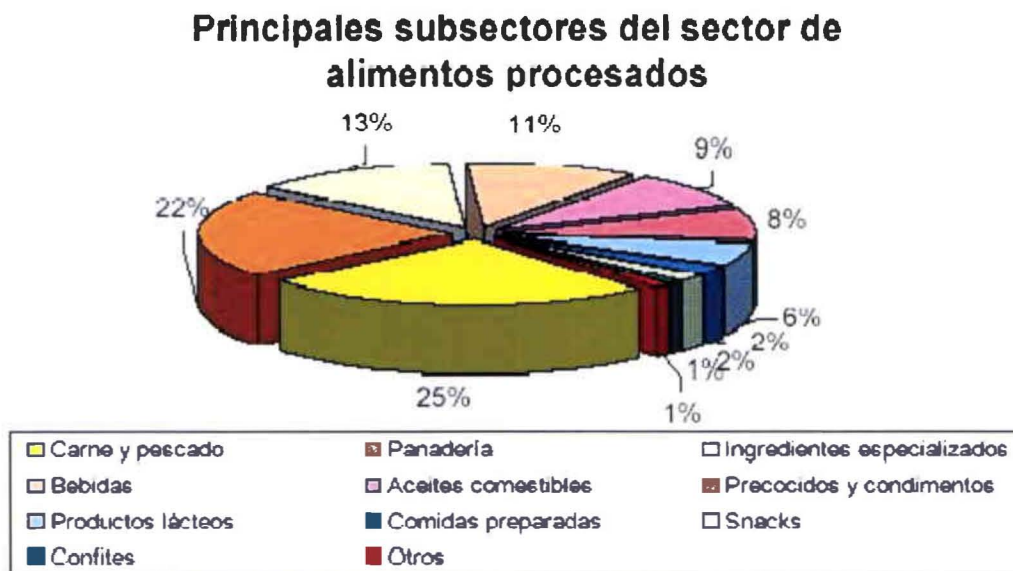
El mercado de snacks y bebidas se encuentra dentro del sector de alimentos procesados por lo que es importante analizar ciertos aspectos de esta industria. Debido a la naturaleza de los productos que componen el sector de alimentos procesados, la mayor parte de la demanda de dichos bienes se concentra en las ciudades y demás zonas urbanas del país.

De acuerdo al estudio realizado por Proexport de Colombia, la demanda de estos bienes es creciente. Una evidente causal de este crecimiento se debe a que muchos empleados no pueden ir a sus hogares a comer y deben comer en sus oficinas. Naturalmente, no siempre podrán comer debidamente, y deberán

consumir alimentos rápidos como snacks. Además del alto valor que destinan los individuos a gastos en alimentos y bebidas no alcohólicas, observación que se puso previamente de manifiesto en la estructura del gasto corriente.

El sector de alimentos procesados en el Ecuador se compone de once subsectores: carnes y pescados, panadería, ingredientes especializados, bebidas, aceites comestibles, alimentos precocidos y condimentos, productos lácteos, snacks, comidas preparadas, productos de confitería, frutas y vegetales preparados.

**Gráfico 2.9: Principales Subsectores del Sector de Alimentos Procesados (Año 2001)<sup>23</sup>**



Fuente: Departamento de Agricultura EEUU

Elaborado por: Departamento de Agricultura EEUU, Año 2001

Gráfico 2.9

<sup>23</sup> U.S. Department of Agriculture, Ecuador, Exporter Guide. Gain Report. 2001, Foreign Agricultural Market Reports, [www.stat-usa.gov](http://www.stat-usa.gov).

Analizando el gráfico anterior, se observa que el subsector de las bebidas y snacks representa el 11% y el 2% respectivamente del total de alimentos procesados en el Ecuador.

El mercado de snacks en el Ecuador se estima que genera alrededor de \$40 millones de dólares anuales, con una tendencia creciente.<sup>24</sup> La tendencia ecuatoriana es la de consumir alimentos y productos rápidos, que no demanden mayor tiempo y a su vez satisfaga sus gustos y necesidades.

En gran parte este crecimiento se da por la necesidad de los empleados a comer en sus oficinas debido a la falta de tiempo que tienen los mismos para trasladarse a sus hogares a la hora de almuerzo o simplemente por hábito que se acostumbran a comer snacks y demás alimentos rápidos.

El segmento consumidor de snacks son los estratos sociales medio bajo, medio, medio alto y alto. Generalmente el consumo de estos productos se da en las zonas urbanas debido mayoritariamente al tiempo restringido y poco tiempo de estadía en los hogares con que disponen las personas que habitan en las ciudades.

La compra de estos productos es impulsiva, es decir, que no se tiene premeditación de comprar estos productos, sino que surgen de una necesidad inmediata.

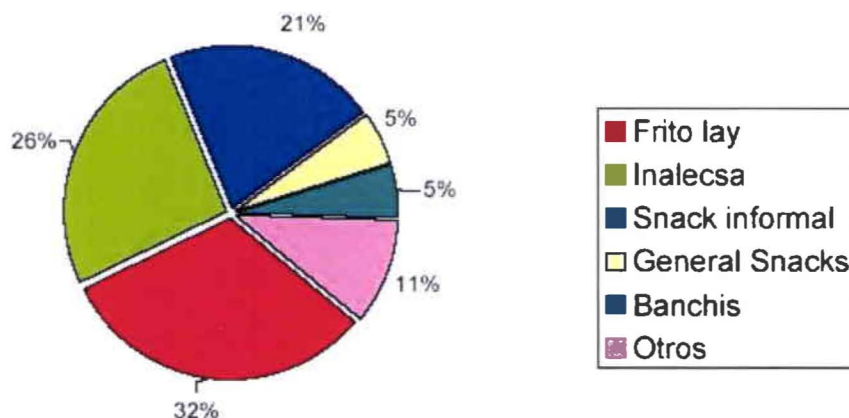
---

<sup>24</sup> Estimación realizada por el Departamanto de Agricultura de los Estados Unidos publicado en el artículo "Snack Exports to Ecuador Show Smacking Good Growth" en el año 2000.

En un estudio realizado por Proexport de Colombia en el mercado ecuatoriano, se obtuvo los siguientes resultados que gráficamente se presentan a continuación.

### Gráfico 2.10: Composición de la Oferta de Snacks por Principales Marcas (Año 2000)

Composición de la oferta de snacks por principales marcas



Fuente: Proexport - Colombia

Elaborado por: Proexport – Colombia

Gráfico 2.10

Analizando la gráfica, llama mucho la atención de encontrar al Snack Informal con un 21%, que se encuentra por encima de otras marcas conocidas en el mercado nacional. El snack informal abarca las empresas medianas y pequeñas que elaboran los snacks de forma casera y se comercializan sin marca alguna. Se evalúa que es un competidor fuerte, en gran medida porque sus costos son menores, lo que permite que su precio sea menor que algunas otras marcas.

Previamente se analizó que el competidor directo que tiene este negocio son las tiendas de barrio y cafeterías internas en las empresas. Debido a que estos

productos tienen una demanda de impulso, y la facilidad de ubicar una tienda en cada barrio, éste se constituye el punto de venta que más se visita en términos de frecuencia de visita al mes.

**Gráfico 2.11: Supermercados y Autoservicios más visitados (Porcentajes)**



**Gráfico 2.12: Frecuencia de Visita Mensual a los Puntos de Venta**



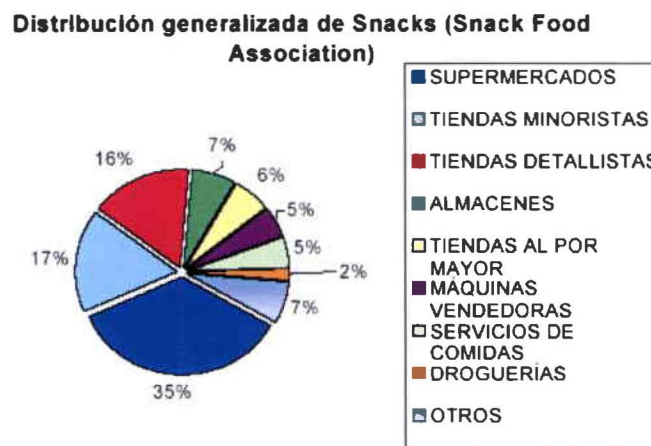
Si se analiza los dos gráficos anteriores conjuntamente, se puede observar que el Supermaxi es el punto de venta que más personas lo visitan, con un 66% de la población de Quito, pero tan sólo presenta una frecuencia de visita de 3.3 al

mes. Mientras que en las tiendas de barrio el 44% las visitan unas 17.5 veces al mes.

Esto se debe a que los negocios de supermercado son visitados para realizar las compras semanales, quincenales o mensuales que requiere cada familia. Situación adversa ocurre con las tiendas de barrio que proveen del consumo diario.

Otro factor importante para analizar es la distribución de los productos de snacks. La Snack Food Association (SFA) en una encuesta realizada recoge los siguientes resultados.

**Gráfico 2.13: Distribución Generalizada de Snacks (Año 2000)**



Elaborado por: 2000 Membership Survey

Gráfico 2.13

Estos datos muestran una tendencia mundial. Sin embargo, es fundamental señalar que el mercado ecuatoriano tiene un comportamiento que difiere en cierta manera a esta tendencia global.

En primer lugar, se aprecia que en la tendencia mundial, la distribución de snacks se realiza por medio de máquinas expendedoras con un 5%. Es por

ello, de la importancia y gran oportunidad que no ha sido bien explotada en el país de ofrecer snacks y bebidas por medio de máquinas expendedoras.

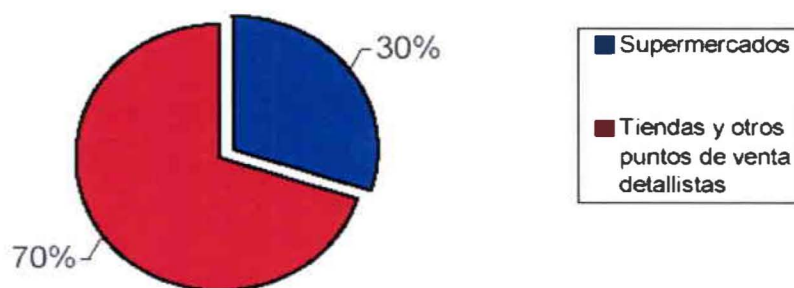
En segundo lugar, se ha analizado que los supermercados son visitados por personas que se abastecen de productos de manera periódica, como lo es quincenalmente o mensualmente; a diferencia de las tiendas de barrio.

Algo que contrasta indudablemente con la realidad nacional, puesto que la SFA ubica a las tiendas de barrio dentro del rubro de 7% que tienen los Otros.

Por ello es importante mostrar el siguiente gráfico, donde se evalúa la comercialización de snacks en el mercado nacional. Sin embargo se cree que es pertinente haber mostrado cuál es la tendencia mundial, para así poder tener un punto de comparación con lo que sucede en el mercado ecuatoriano.

**Gráfico 2.14: Canales de Comercialización de Snacks en Ecuador (Año 2000)**

**Canales de comercialización de snacks en Ecuador**



Fuente: Investigación Proexport – Opinión de empresarios

Elaborado por: Proexport – Colombia

Gráfico 2.14

## 2.6 CONCLUSIONES

Después de haber analizado las variables del macro y micro entorno que afectan directamente al negocio, se concluye lo siguiente:

- De los factores sociales se puede acotar que tanto la distribución del ingreso, el desempleo y la delincuencia constituyen amenazas para el negocio. La distribución del ingreso en el Ecuador no es equitativa lo que implica que no todas las personas puedan acceder a los productos ofertados. Por otro lado, el desempleo presenta un alto índice de subempleados que se dedican al comercio informal, resultando ser un competidor más para el negocio. Finalmente, el alto índice delincencial en las ciudades podría resultar en ataques vandálicos y robos a los activos del negocio.
- De los factores económicos que se consideraron para el análisis, se señala que el PIB, la inflación, la tasa de interés activa y el gasto de consumo son oportunidades para el negocio. Mientras que el bajo nivel de ahorro es una amenaza. La reactivación económica ha beneficiado al comercio lo que se ve reflejado en el crecimiento del PIB. Además, el bajo índice inflacionario muestra estabilidad en los precios. La tasa de interés activa se encuentra a la baja, brinda la oportunidad de un financiamiento con un menor costo. Finalmente, el gasto de consumo indica que el porcentaje más alto se destina a alimentos y bebidas no alcohólicas lo cual refleja una oportunidad para el giro del negocio.



- Se consideró al riesgo país como el factor político más influyente para el análisis. Actualmente se constituye en una amenaza porque mantiene una puntuación elevada que influye directamente en la imagen de riesgo que genera el país para potenciales inversionistas.
- Los factores tecnológicos son una oportunidad ya que en general, la industria del Vending se mueve en torno a la tecnología y su éxito radica en máquinas que puedan adaptarse a las necesidades de las personas.
- En el microentorno se puede concluir que existe una buena oportunidad para que el negocio salga adelante ya que en el Ecuador esta industria no ha sido explotada en toda su capacidad.
- Además existen varios proveedores de productos de diferentes marcas por lo que no tendrían poder en las negociaciones.
- El nicho de mercado a explotarse se encuentra en los empleados de las diferentes empresas grandes y medianas de la ciudad que no cuentan con este servicio.
- En lo que respecta a los competidores directos de la industria tan sólo se pudo identificar a uno solo en los que a snacks se refiere y a cuatro competidores en la división de bebidas, por lo que la industria no está saturada.

- Es importante mencionar que los servicios sustitutos sí tienen un gran poder ya que se identificó a las tiendas de abarrotes como el principal, encontrándose en toda la ciudad y ofreciendo los mismos productos que se pretende comercializar.
- De las barreras de entrada las más influyentes son el requisito de capital ya que es bastante alto puesto que cada máquina tiene un valor FOB entre 4.000 y 5.000 USD y la curva de aprendizaje porque toma tiempo desarrollarla además de que la competencia tiene una ventaja frente a nuevos entrantes.
- De las barreras de salida se identificó como la más influyente a los activos poco realizables, ya que los activos a adquirirse son especializados y tienen una función específica que no se podrían utilizar en otro giro del negocio.
- El mercado de snacks en el Ecuador genera alrededor de 40 millones de dólares anuales con una tendencia creciente, lo que brinda una buena oportunidad para el negocio que se desea implementar.

# **CAPÍTULO 3**

**VENDECSA**

The logo for VENDECSA features the company name in a bold, black, sans-serif font. The text is centered and overlaid on a circular graphic composed of numerous thin, light blue lines that form a spiral or sunburst pattern, radiating outwards from behind the letters.

## CAPÍTULO 3

### INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO

#### 3.1 INTRODUCCIÓN

Después de haber realizado un análisis del macro y microentorno, se realizó la determinación de los objetivos generales y específicos para desarrollar la investigación de mercado en las empresas de la ciudad de Quito, lugar donde se va a implementar las máquinas expendedoras de snacks y bebidas frías no alcohólicas.

#### 3.2 OBJETIVOS

Objetivo general de la investigación:

Medir los niveles de interés de las empresas y consumidores finales para la implementación y comercialización de máquinas expendedoras de snacks y bebidas a nivel corporativo en la ciudad de Quito para de esta manera llegar a obtener un pronóstico de ventas.

Además, la investigación se divide en dos unidades muestrales: Corporativo y Consumidores Finales, por lo que se establecieron objetivos para cada una de estas unidades:

**Objetivos Corporativos:**

Objetivos	Necesidades de Información
Determinar qué percepción tienen los encargados de Recursos Humanos sobre las máquinas expendedoras.	Qué empresas consideran que las máquinas son útiles
Determinar si la idea de implementar las máquinas es atractiva para las empresas y si autorizarían su colocación.	Qué empresas van a autorizar la instalación de las máquinas
Determinar qué servicios similares o sustitutos existen actualmente en las empresas.	Cuáles son los servicios sustitutos en cada empresa
Determinar el lugar más apropiado para colocar las máquinas.	En qué lugar de la empresa se va a instalar las máquinas
Determinar el tipo de máquina que sería permitida en cada una de las empresas.	Qué tipo de máquinas se va a instalar en cada empresa

**Objetivos Consumidores Finales:**

Objetivos	Necesidades de Información
Determinar si los empleados estuviesen interesados en que la empresa adquiriera máquinas expendedoras y si estuviesen dispuestos a adquirir productos de ellas.	Qué porcentaje de empleados en cada empresa estará dispuesto a comprar productos de las máquinas
Analizar y evaluar los hábitos de consumo de snacks y bebidas como: frecuencia de consumo, preferencias de marcas, productos y nivel de gasto en estos productos.	Qué productos y marcas se van a incluir en las máquinas. Qué cantidad de dinero gastan las personas en comprar estos productos semanalmente. Cuántas veces por semana consumen estos productos.
Determinar cuál es la percepción que tienen los consumidores sobre las máquinas expendedoras.	Qué piensan las personas sobre las máquinas y qué problemas han tenido cuando las han utilizado
Determinar el lugar en el cuál los consumidores quisieran encontrar una máquina expendedora.	En qué lugar les gustaría a los consumidores que se coloquen las máquinas

### 3.3 HERRAMIENTAS DE MERCADO

La investigación de mercado se inició con las entrevistas a profundidad previas a las encuestas ya que se necesitaba obtener mayor información que permita tener una visión más amplia del negocio de máquinas expendedoras. Además, las entrevistas fueron una guía para elaborar los cuestionarios de las encuestas.

En primer lugar, se entrevistó a los proveedores; se escogió a dos de los más representativos del mercado, como: los líderes Snacks América Latina Frito Lay y The Coca Cola Company. Durante dichas entrevistas se obtuvo información muy valiosa sobre el punto de vista y la experiencia propia de las empresas al implementar el vending en el mercado local.

Se llegó a la conclusión de que es un canal muy atractivo y que ha sido poco explotado localmente a diferencia de los mercados extranjeros, en los que el negocio ha tenido mucho éxito. La apertura de los entrevistados fue total e incluso se obtuvo la información que Frito Lay tiene el proyecto de iniciar con las máquinas expendedoras para el año 2006. En la actualidad Coca Cola tiene un stock de máquinas que están próximas a instalarse en el mercado bajo el sistema de tercerización.

En segundo lugar, se entrevistó al principal competidor del negocio que es Hidorventas. La información que se obtuvo fue muy importante. Hubo gran apertura por parte del entrevistado para aclarar muchas dudas. Se pudo conocer más a fondo el manejo del negocio. A partir de dicha entrevista se

realizaron cambios a las encuestas direccionando las preguntas para obtener la información necesaria.

Otro punto importante es que se logró determinar el segmento corporativo al cuál es preciso llegar, debido a que se requiere de un determinado número de consumidores fijos para que el negocio sea rentable. Partiendo de la información obtenida, se procedió a elaborar las encuestas finales que son dirigidas a dos diferentes unidades muestrales: la gerencia o encargado del manejo del personal en las empresas y los empleados que son los consumidores finales.

El siguiente paso fue realizar encuestas personales a los gerentes de recursos humanos o encargados del manejo de personal en las empresas y encuestas a los empleados de dichas empresas como consumidores finales.

### **3.4 METODOLOGÍA**

Existen dos unidades muestrales a las cuáles se les realizó dos encuestas por separado. Las empresas son los conglomerados y los empleados son la población de cada conglomerado. Para seleccionar los conglomerados se aplicó el modelo de muestreo aleatorio estratificado y los estratos se aplicaron con criterio de tamaño según el número de empleados.

#### **3.4.1 Población Destinataria**

La base de datos de las empresas se obtuvo de la Cámara de Comercio de Quito. Se tomaron las empresas con un número de empleados alto; desde 200

empleados en adelante y que tengan una concentración de personas de por lo menos 80 empleados fijos en un mismo edificio.

Se descartaron empresas que están compuestas en su mayoría por vendedores puerta a puerta, locales comerciales que disponen de varias sucursales a nivel nacional, empresas tercerizadoras, florícolas y otras empresas que se encuentran fuera de la ciudad de Quito como valles y zonas rurales, empresas de servicios de guardianía y aquellas empresas que ya cuentan con máquinas expendedoras en sus instalaciones.

Luego de realizar la depuración de la base de datos se obtuvo un universo de 60 empresas con un número elevado de empleados. (Ver Anexo 1)

#### 3.4.1.1 Población

- **Empresas:**

De 201 a 500 empleados:	45 empresas
De 501 a 1000 empleados:	10 empresas
De 1001 empleados en adelante:	05 empresas
<b>Total:</b>	<b>60 empresas</b>

#### 3.4.1.2 Muestra Empresas

$$n = \frac{4 \times 50\% \times 50\% \times 60}{8\%^2 \times (60-1) + (4 \times 50\% \times 50\%)}$$

$$n = 44$$

95% Confiabilidad

8% Error



De 201 a 500 empleados: 37 empresas (84%)

De 501 a 1000 empleados: 05 empresas (11%)

De 1001 empleados en adelante: 02 empresas (05%)

**Total: 44 empresas**

El número de empresas que tienen de 201 a 500 empleados es el estrato más grande de la población por lo que se tomó un mayor número de empresas de este estrato.

- **Empleados:**

45 empresas x 350 empleados promedio = 15.750 empleados

10 empresas x 750 empleados promedio = 7.500 empleados

05 empresas x 1000 empleados promedio = 5.000 empleados

**Total: 28.250 empleados**

### 3.4.1.3 Muestra Empleados

$$n = \frac{4 \times 50\% \times 50\% \times 28.250}{5\%^2 \times (28.250-1) + (4 \times 50\% \times 50\%)}$$

$$n = 526 \text{ empleados}$$

*95% Confiabilidad*

*5% Error*

## 3.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La población de cada conglomerado son los empleados; no se aplicó la misma fórmula de muestreo en esta población ya que existen inconvenientes para acceder a dichos individuos.

La principal dificultad tiene que ver con las políticas internas de las empresas, ya que en la mayoría de ellas no es autorizado llevar a cabo encuestas a los empleados, por lo que tan sólo se pudo acceder a algunos empleados cercanos al departamento de Recursos Humanos y no se tuvo acceso al resto de personas.

Debido a dichas dificultades, no fue muy fácil acceder a los empleados pero se logró realizar encuestas al mayor número posible de personas dentro de lo permitido por la empresa. Se realizaron encuestas a por lo menos el 10% del total de empleados en el edificio y en algunos casos donde la apertura de la empresa fue mayor, el número de entrevistados fue más alto.

Tomando en cuenta la tendencia de los empleados que existe dentro de una misma empresa, según las encuestas ya realizadas, se pudo observar que la información que se necesita obtener se pudo extraer de la muestra a la cuál se tuvo acceso, esto se debió a que en la mayoría de los casos se percibe un lineamiento general y respuestas homogéneas.

### **3.6 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El siguiente paso a seguir, fue la tabulación de las encuestas y el cruce de información, para determinar cuáles son las empresas en las que se podría instalar las máquinas expendedoras, y la elaboración del informe final de la investigación de mercado en base a las 44 empresas encuestadas y los 526 empleados que son los consumidores finales.

### 3.6.1. Resultados de las encuestas a los encargados del manejo de personal en las empresas

#### 1. Dónde compran los empleados de la empresa snacks o bebidas durante el horario de trabajo

	Tienda	Bar local	Cafetería local	Envían a comprar	Otros
<b>Porcentaje</b>	34%	5%	28%	26%	7%
<b>Frecuencia</b>	21	3	17	16	4

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Autores

Cuadro 3.1

Nota: Pregunta de múltiples respuestas

En general, de las 44 encargados del manejo de personal de las empresas encuestadas, el 34 % afirma que los empleados adquieren productos en las tiendas cercanas y el 26% envían a comprar durante el horario de trabajo. El 28% adquieren productos de las cafeterías locales y el 5% de bares locales. El restante 7% adquieren de otros lugares como se muestra a continuación:

Kioscos cercanos: 1

Venta por parte de terceros: 1

Una empresa afirma que sus empleados no compran nada durante su trabajo y una segunda afirma que los empleados no pueden consumir bebidas ni snacks en la empresa durante su horario de trabajo por lo tanto no compran nada.

## 2. Cuánto tiempo gastan los empleados durante el horario de trabajo adquiriendo snacks y bebidas

	0 minutos	Hasta 5 minutos	5 a 10 minutos	Más de 15 minutos	No Sabe /No responde
<b>Porcentaje</b>	5%	34%	47%	7%	7%
<b>Frecuencia</b>	2	15	21	3	3

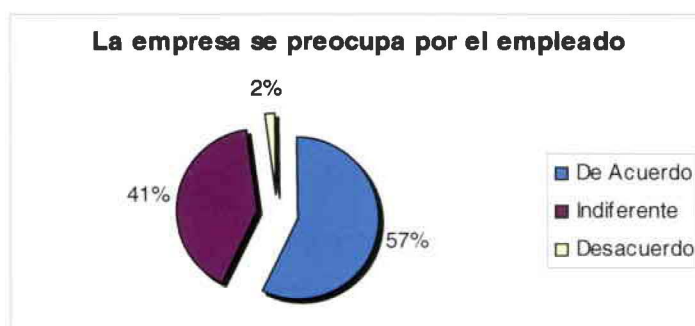
Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Autores

Cuadro 3.2

El 47% de las empresas afirma que los empleados gastan de 5 a 10 minutos en adquirir snacks y bebidas no alcohólicas durante su horario de trabajo, seguido por un 34% que dice que gastan hasta 5 minutos. Lo que demuestra que los empleados sí invierten tiempo de su horario de trabajo en este tema, que podría reducirse al tener una máquina que le provea de estos productos más cerca de su puesto.

## 3. Al instalar máquinas expendedoras los empleados considerarán que la empresa se preocupa por ellos



Fuente: Investigación de Mercado

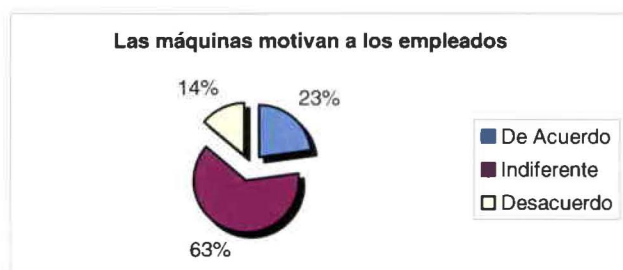
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.1

El 57% de los encuestados considera que si se instalan máquinas expendedoras, los empleados considerarán que la empresa se preocupa por

ellos. Esto brinda un dato importante, puesto que más de la mitad de los encuestados piensan que los empleados verían de buena manera la instalación de las máquinas en las empresas.

#### 4. Las máquinas expendedoras motivan a los empleados



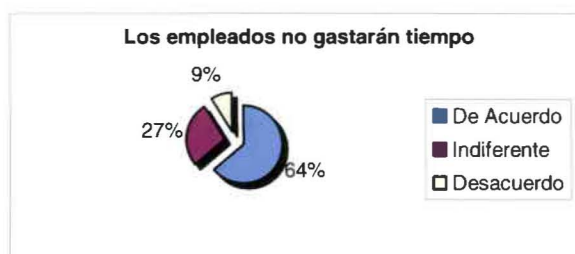
Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Autores

Gráfico 3.2

El 63% de los encuestados consideran que es indiferente que las máquinas motiven a los empleados. Sin embargo, con la información obtenida en la Pregunta 3, se evidencia que a pesar de que los encargados del personal de las empresas no creen que las máquinas son una herramienta de motivación para los empleados, sí consideran que son un medio que demuestra que la empresa se preocupa por su personal.

#### 5. Los empleados no gastarán tiempo innecesario al tener cerca este tipo de máquinas



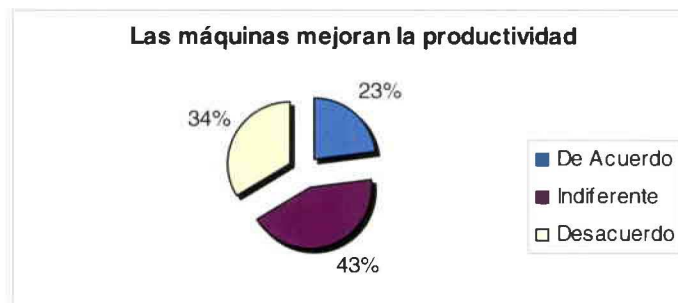
Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Autores

Gráfico 3.3

El 64% de las personas encuestadas consideran que al tener cerca una máquina los empleados no gastarán tiempo innecesario al adquirir productos como snacks y bebidas durante su horario de trabajo, por lo que es una importante razón para adquirir una máquina en la empresa.

#### 6. Las máquinas expendedoras mejoran la productividad al evitar que los empleados gasten tiempo en salir a comprar snacks o bebidas fuera de su lugar de trabajo

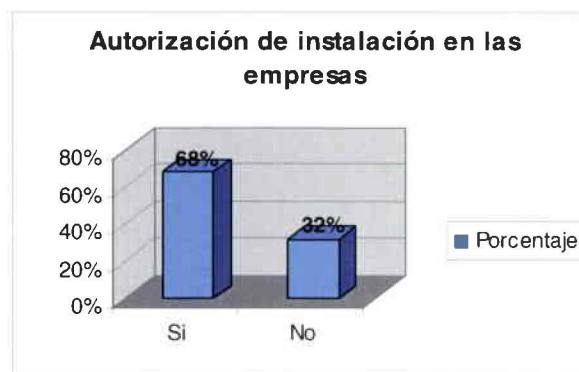


Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.4

El 43% de los encuestados considera indiferente que las máquinas mejoran la productividad de los empleados al no tener que gastar tiempo saliendo de su lugar de trabajo para adquirir productos, por lo que se considera que no es un determinante para ofrecer este tipo de servicio en las empresas.

#### 7. Autorización de máquinas expendedoras en las empresas



Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.5

	Sí	No
Porcentaje	68%	32%
Frecuencia	30	14

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Autores

Cuadro 3.3

De las 44 empresas que se encuestó, 30 estarían dispuestas a autorizar la instalación de máquinas expendedoras en sus instalaciones lo que representa un 68% de los encuestados. Estas empresas son las que se muestran en el siguiente cuadro:

Empresa	Sí	No
ADELCA	1	
AIG Metropolitana	1	
American Airlines	1	
Bayer S.A.	1	
CONELEC	1	
Diners Club	1	
Ecofroz	1	
Etafashion	1	
Familia Sancela	1	
Four Points Sheraton	1	
Grupo Santillana	1	
Hotel Hilton Colón	1	
Jatisan	1	
Lan	1	
Luxuarte	1	
Metrocel S.A.	1	
Metropolitan Touring	1	
Mutualista Pichincha	1	
Pfizer	1	
Provedora Ecuatoriana Proesa	1	
Quifatex	1	
Recobransa	1	
Representaciones Ortiz Cevallos S.A.	1	
Repsol YPF	1	
Salud S.A.	1	
Seguros del Pichincha	1	
Sicobra S.A.	1	
Tanasa	1	
Tecnistamp CEM	1	
Textil Ecuador S.A.	1	
AGIP Oil Ecuador B.U.		1
Banco Solidario		1
Citibank		1
Confemoda		1

DHL Internacional Ecuador		1
Distribuidora JCC		1
Hotel Akros		1
Howard Johnson		1
Mapriplastec		1
Merck Sharp & Domme		1
Metropolitan Expreso		1
Swissôtel		1
Unibanco		1
Yanbal Ecuador S.A.		1

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Autores

Cuadro 3.4

De las empresas que respondieron que sí autorizarían la instalación de las máquinas se tomará a aquellas donde el consumo de los empleados sea alto; dicho análisis se encuentra más adelante en el que también se determina los clientes potenciales.

### 8. Lugar de la empresa donde sería conveniente instalar las máquinas

Empresa	Oficinas	Pasillos	Cafetería / Comedor	Otros
ADELCA	1			
AIG Metropolitana		1	1	
American Airlines			1	
Bayer S.A.			1	
CONELEC			1	
Diners Club			1	
Ecofroz			1	
Etafashion			1	
Familia Sancela			1	
Four Points Sheraton		1		
Grupo Santillana		1		
Hotel Hilton Colón			1	
Jatisan		1		
Lan		1		
Luxuarte			1	
Metrocel S.A.		1		
Metropolitan Touring		1		
Mutualista Pichincha			1	
Pfizer			1	
Provedora Ecuatoriana Proesa			1	
Quifatex			1	
Recobransa		1		
Representaciones Ortiz Cevallos S.A.		1		
Repsol YPF			1	
Salud S.A.			1	
Seguros del Pichincha			1	



Sicobra S.A.		1		
Tanasa	1			
Tecnistamp CEM			1	
Textil Ecuador S.A.			1	

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Autores

Nota: Pregunta de múltiples respuestas

Cuadro 3.5

	Oficinas	Pasillos	Cafetería / Comedor	Otros
Porcentaje	1%	32%	61%	0%
Frecuencia	2	10	19	0

Fuente: Investigación de Mercado

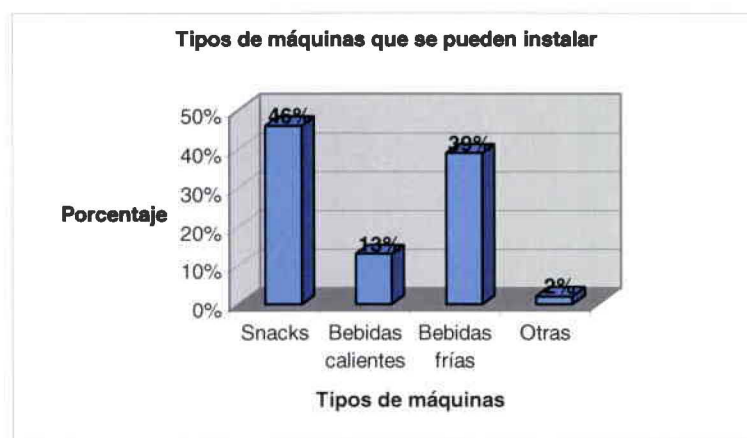
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.6

Nota: Pregunta de múltiples respuestas

El 61% de los encuestados opina que el lugar más conveniente para instalar las máquinas en las empresas es la cafetería o el comedor y el 32% opina que debería ser en los pasillos. La persona que autoriza la instalación es la que decide donde deberá ir la máquina, por lo que es netamente decisión de la empresa, muchas veces basada en las políticas de la empresa.

## 9. Tipos de máquinas que se podría instalar en las empresas



Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Autores

Gráfico 3.6

	Snacks	Bebidas calientes	Bebidas frías	Otras
Porcentaje	46%	13%	39%	2%
Frecuencia	28	8	24	1

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Autores

Nota: Pregunta de múltiples respuestas

Cuadro 3.7

Las personas que autorizan la instalación de las máquinas también tienen el poder de decisión para autorizar qué tipo de máquinas es posible instalar, pero esta decisión también dependerá del tipo de máquina que los consumidores finales sugirieron. Esta información se analizará más adelante para determinar la cantidad de máquinas y el tipo de máquina que será necesario adquirir para los clientes potenciales.

Las máquinas de snacks y bebidas frías son las más solicitadas por los encuestados. Es posible que las máquinas de bebidas calientes no tengan tanta acogida ya que las empresas cuentan con cafeteras propias que proveen de producto al empleado sin costo alguno.

Tan sólo una empresa sugirió adquirir otro tipo de máquina a parte de las sugeridas. La empresa Repsol YPF, sugirió una máquina de sánduches para sus instalaciones; pero como se indicó antes, la decisión de colocar este tipo de máquina dependerá de si los empleados estarían dispuestos a comprar productos de esta máquina.

## 10. Observaciones y Comentarios

Se agruparon a los comentarios recibidos por parte de los encuestados según sus respuestas de por qué autorizan o no la instalación de las máquinas en la empresa, como se muestra a continuación:

- ¿Por qué no autoriza la instalación de máquinas expendedoras en la empresa?

La empresa ya provee de alimentación a los empleados:

Empresa	Observaciones y Comentarios
AGIP Oil Ecuador B.U.	La empresa provee del servicio de cafetería, por lo que no tiene sentido la instalación de máquinas
Swissôtel	Los empleados cuentan con alimentación por parte de la empresa.

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Autores

Cuadro 3.8

Nota: Pregunta de múltiples respuestas

Por políticas de la empresa y seguridad industrial:

Empresa	Observaciones y Comentarios
Banco Solidario	Las políticas de la empresa prohíben comer durante el horario de trabajo
Mapriplastec	No por seguridad industrial
Citibank	No por políticas de la empresa
Howard Johnson	No porque son políticas de la empresa
Hotel Akros	No por políticas de la empresa

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Autores

Cuadro 3.9

Nota: Pregunta de múltiples respuestas

Sólo para ciertos empleados:

Empresa	Observaciones y Comentarios
Tanasa	Sólo en oficinas administrativas. No en la planta por el tema de seguridad industrial.
ADELCA	Para uso de los administrativos
Familia Sancela	Sólo para personal administrativo. En la planta los empleados tienen alimentación.
Ecofroz	Sólo para personal administrativo
Proveedora Ecuatoriana Proesa	Sólo para personal administrativo

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Autores

Cuadro 3.10

Nota: Pregunta de múltiples respuestas

El 50% de las empresas que no autorizaron la instalación de las máquinas no dio motivos por los cuáles decidía esa respuesta. La mayoría que sí dio los motivos afirma que son políticas de la empresa, donde se incluye la seguridad industrial, por lo que también se puede concluir que las empresas donde predomina las actividades industriales no son atractivas para el negocio.

Además, las empresas que sólo autorizan la instalación para el consumo del personal administrativo no entran en la lista de clientes potenciales por no contar con el suficiente número de personas para un considerable nivel de ventas que justifique el invertir en una máquina expendedora adicional.

- Comentarios positivos y sugerencias para la instalación:

Empresa	Observaciones y Comentarios
Pfizer	Empresa propone subsidiar parte del consumo de los empleados
Jatisan	Esto sería de gran ayuda para los empleados

Fuente: Investigación de Mercado

Elaborado por: Autores

Cuadro 3.11

Nota: Pregunta de múltiples respuestas

El subsidio por parte de la empresa es un tema muy interesante ya que eso podría motivar a los consumidores; es una propuesta que debería ser analizada a profundidad antes de poder tomarla en cuenta.

### 3.6.2. Resultados de las encuestas a los empleados (consumidores finales) de las empresas:

#### 1. Número de empleados según género encuestados en cada una de las empresas

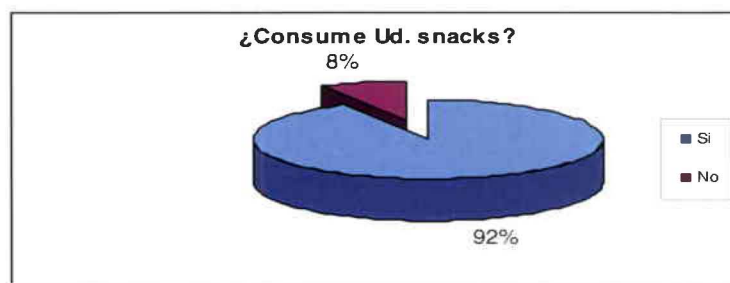
Empresa	Hombre	Mujer	Total
ADELCA	5	9	14
AGIP Oil	2	10	12
AIG Metropolitana	4	4	8
American Airlines	7	9	16
Bayer S.A.	5	10	15
CONELEC	6	3	9
Confemoda	0	7	7
Diners Club	4	36	40
Ecofroz	5	10	15
Etafashion	7	7	14
Familia Sancela	8	12	20
Four Points Sheraton	10	10	20
Grupo Santillana	6	3	9
Hilton Colón	10	20	30
Jatisan	5	4	9
LAN	6	12	18
Luxuarte	6	8	14
Mapriplastec	2	4	6
Metrocel	5	8	13
Metropolitan Touring	4	16	20
Mutualista Pichincha	5	16	21
Pfizer	5	10	15
Proesa	7	8	15
Quifatex	7	8	15
Recobransa	9	6	15
Representaciones Ortiz Cevallos	7	2	9
Repsol YPF	9	11	20
Salud S.A.	8	2	10
Seguros del Pichincha	4	7	11
Sicobra	5	10	15
Swissôtel	4	8	12
Tanasa	3	8	11
Tecnistamp	9	11	20
Textil Ecuador S.A.	7	8	15
Unibanco	6	7	13
<b>Total Empleados Encuestados</b>	<b>202</b>	<b>324</b>	<b>526</b>

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.12

Se eligió a los empleados para ser encuestados de manera aleatoria; según lo explicado en las dificultades de la investigación, se trató de acceder a por lo menos el 10% del total de empleados de cada una de las empresas para obtener una muestra de sus tendencias.

## 2. Consumo de snacks



Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.7

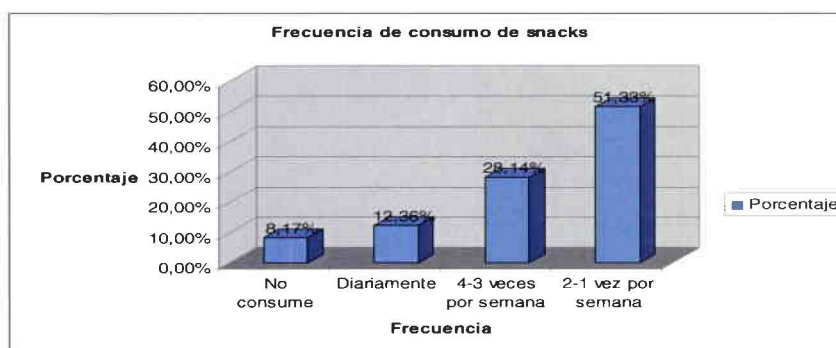
	Si	No
Porcentaje	92%	8%
Frecuencia	483	43

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.13

Del total de encuestados el 92% afirmó que consume snacks, esto representa 483 personas. El número de consumidores potenciales dependerá de si la empresa autoriza o no la instalación de las máquinas expendedoras; ésto se muestra en el plan de marketing: proyección de ventas. En algunas empresas que no autorizaron dicha instalación, sí se encuestó a los empleados de manera que se pueda medir su tendencia de consumo y preferencia como consumidores finales.

### 3. Frecuencia de consumo de snacks



Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.8

	No consume	Diariamente	4-3 veces por semana	2-1 vez por semana
Porcentaje	8,17%	12,36%	28,14%	51,33%
Frecuencia	43	65	148	270

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.14

El 51,33% de los encuestados afirma que consume snacks de 1 a 2 veces por semana, seguido por el 28,14% de las personas que afirma que consume de 4 a 3 veces por semana. Esto muestra que las personas podrían adquirir productos de las máquinas al menos una vez por semana, lo que sería posible incrementar al tener más cerca los productos en máquinas dentro de la empresa. Tan sólo el 12,36% afirma que consume diariamente estos productos, pero el porcentaje no es malo y es un dato interesante para determinar el consumo de estos productos.

### 4. Tipo de snacks que consume

	Papas Fritas	Chifles	Chitos	Chicharrón	Galletas Sal	Galletas Dulce
Porcentaje	18.12%	12.12%	3.66%	4.67%	12.18%	12.50%
Frecuencia	287	192	58	74	193	198
	Pipas G	Tostitos	Nachos	Doritos	Chocolates	Otros
Porcentaje	3.35%	5.56%	5.37%	8.20%	12.12%	2.15%
Frecuencia	53	88	85	130	192	34

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.15

Nota: Pregunta con múltiples respuestas

Los snacks que más consumen los encuestados, en orden de importancia son: papas fritas, galletas de dulce, galletas de sal, chifles y chocolates. Estos productos deberán estar incluidos en las máquinas ya que tienen una tendencia de consumo general en las empresas encuestadas.

En la pregunta de otros tipos de snacks, se pudo recopilar los siguientes productos como los más consumidos; de los cuáles los más populares son los caramelos, chicles y galletas dietéticas.

Tipos de Snacks	Frecuencia	Porcentaje
Caramelos	7	19,44%
Chicles	7	19,44%
Chupetes	5	13,89%
Galletas dietéticas	7	19,44%
Helados	1	2,78%
Maní	4	11,11%
Picantes	1	2,78%
Poncake	1	2,78%
Riscos	1	2,78%
Yuquitas	2	5,56%

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Autores

Cuadro 3.16

## 5. Marcas de snacks que se consumen

	Frito Lay	Nestlé	Confiteca	Kraft	Sin Marca	Nabisco	Inalecsa	Banchis	Otras
<b>Porcentaje</b>	23,06%	24,77%	9,43%	5,25%	4,43%	15,42%	4,43%	12,39%	0,82%
<b>Frecuencia</b>	281	302	115	64	54	188	54	151	10

Fuente: Investigación de Mercados

Elaborado por: Autores

Cuadro 3.17

Nota: Pregunta con múltiples respuestas

Las marcas más consumidas son Nestlé y Frito Lay con un porcentaje similar, lo que indica que se deberán incluir productos de estas marcas en las máquinas. Estas marcas cuentan con una variedad de productos lo que facilitará la inclusión de las mismas en cada una de las máquinas.



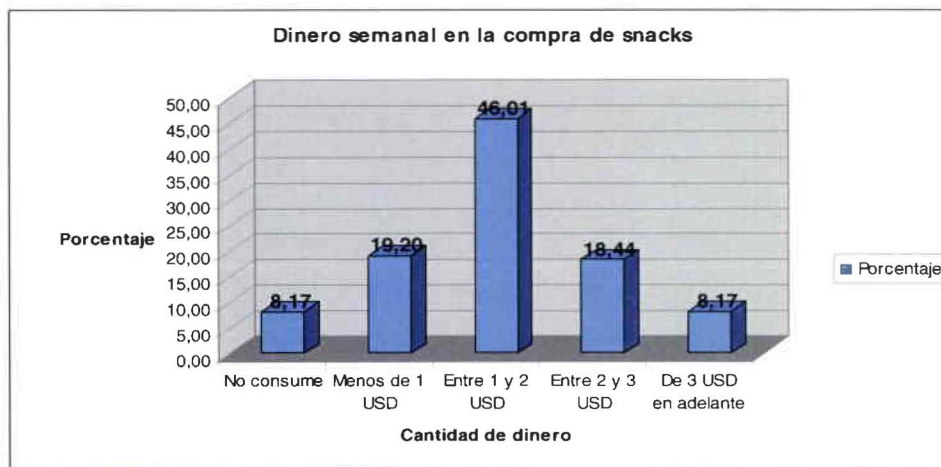
En la opción otras, de esta misma pregunta, se obtuvieron respuestas como las que se citan a continuación, siendo la más representativa Manicris, con un 30% entre los encuestados que respondieron otras marcas.

Marcas	Frecuencia	Porcentaje
Bios	1	10%
Caseras	1	10%
Ferrero	2	20%
Gullen	1	10%
Manicris	3	30%
Noel	1	10%
Pingüino	1	10%

Fuente: Investigación de Mercados  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.18

## 6. Dinero que gasta semanalmente en la compra de snacks



Fuente: Investigación de Mercados  
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.9

El 46.01% de los encuestados afirma que gasta semanalmente entre 1 y 2 dólares en la compra de snacks, seguido por el 19.20% que afirma que gasta menos de 1 dólar semanal. Este nivel de gasto en el consumo de snacks, se analiza en la proyección de ventas según las empresas que autorizaron la instalación de las máquinas.

## 7. Consumo de bebidas no alcohólicas

	Si	No
Porcentaje	99,05	0,95
Frecuencia	521	5

Fuente: Investigación de Mercados  
Elaborado por: Autores Cuadro 3.19

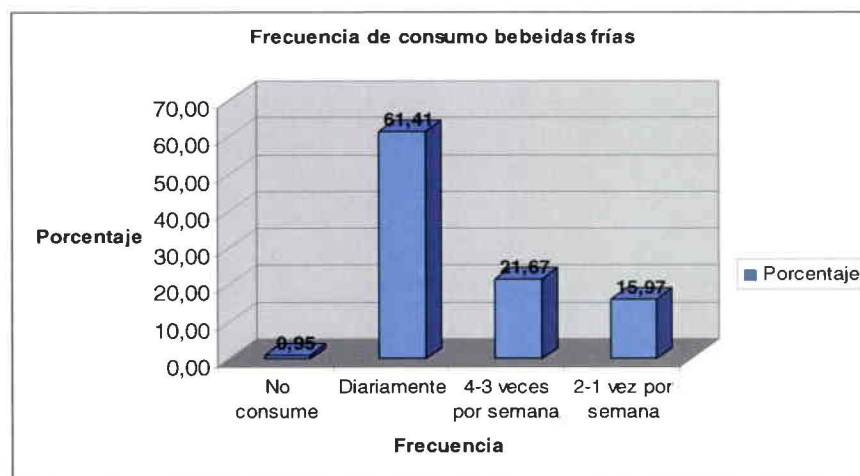


Fuente: Investigación de Mercados  
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.10

El 99.05% de los encuestados respondió que consume bebidas frías. Este resultado se analiza con el tipo de bebidas y frecuencia de consumo semanal para determinar el nivel de consumo de este tipo de productos.

## 8. Frecuencia de consumo de bebidas frías



Fuente: Investigación de Mercados  
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.11

Más del 60% de los encuestados afirma que consume diariamente bebidas frías como gaseosas, agua mineral, hidratantes, etc. Esta información se analiza en la proyección de ventas junto con la cantidad de dinero que gastan en comprar este tipo de productos y las empresas que autorizaron la instalación de las máquinas.

### 9. Tipo de bebidas no alcohólicas que consumen

	Gaseosas	Agua Mineral	Hidratantes	Energizantes	Té Frío	Jugos	Otros
<b>Porcentaje</b>	31,67%	27,24%	13,39%	2,68%	6,37%	15,88%	2,77%
<b>Frecuencia</b>	343	295	145	29	69	172	30

Fuente: Investigación de Mercados  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.20

Nota: Pregunta con múltiples respuestas

El 31.67% de los encuestados afirma que el tipo de bebida que más consume son las gaseosas, seguidas con un 27.24% por el agua mineral. Estos productos son analizados en la proyección de ventas junto a las marcas que más se consumen.

En la opción de otros tipos de bebidas frías, se obtuvo las respuestas que se citan a continuación; el mayor porcentaje corresponde al agua sin gas con un 70%, que también se incluirá en las máquinas.

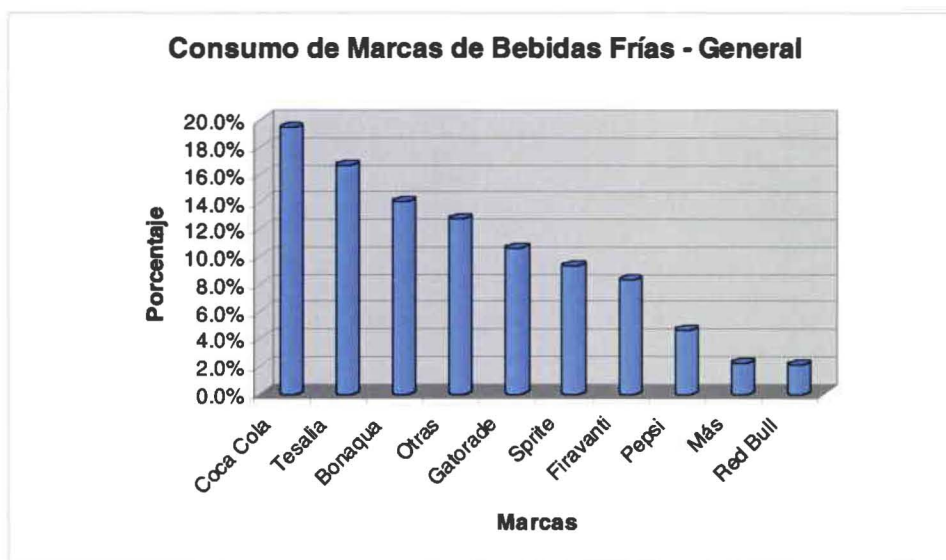
Tipos de Bebidas	Frecuencia	Porcentaje
Agua sin gas	21	70%
Bonice	2	6,67%
Jugos Naturales	2	6,67%
Limonada	1	3,33%
Yogurt	4	13,33%

Fuente: Investigación de Mercados  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.21

Nota: Pregunta con múltiples respuestas

## 10. Consumo de marcas de bebidas frías no alcohólicas



Fuente: Investigación de Mercados  
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.12

Marca	Frecuencia	Porcentaje
Coca Cola	261	19.4%
Tesalia	224	16.7%
Bonaqua	188	14.0%
Otras	171	12.7%
Gatorade	142	10.6%
Sprite	125	9.3%
Fioravanti	111	8.3%
Pepsi	62	4.6%
Más	30	2.2%
Red Bull	28	2.1%

Fuente: Investigación de Mercados  
Elaborado por: Autores

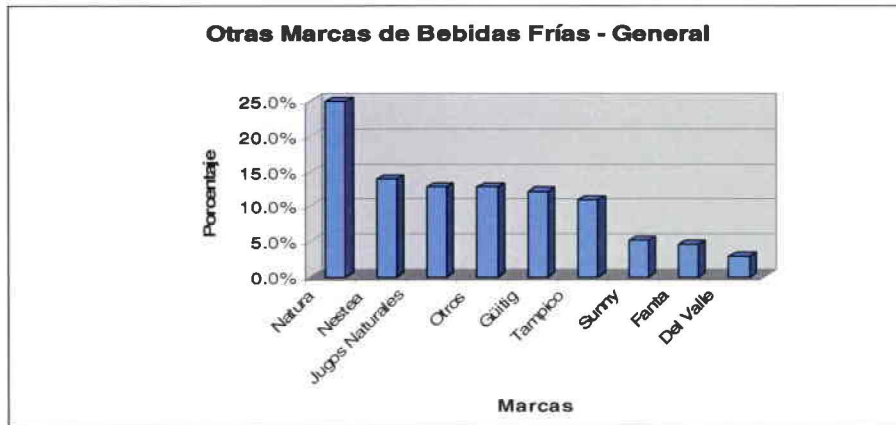
Cuadro 3.22

En el gráfico 3.12 se observa que la marca de mayor consumo en lo que respecta a bebidas frías es Coca Cola con un 19.4%, seguido de Tesalia con 16.7% y Bonaqua con el 14.0%. El rubro de otras marcas tiene un 12.7%, lo cuál es objeto de un análisis más detallado de las marcas que componen este rubro.

	Natura	Nestea	Jugos Naturales	Otros	Güitig	Tampico	Sunny	Fanta	Del Valle
<b>Frecuencia</b>	43	24	22	22	21	19	9	8	5
<b>Porcentaje</b>	24.9%	13.9%	12.7%	12.7%	12.1%	11.0%	5.2%	4.6%	2.9%

Fuente: Investigación de Mercados  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.23

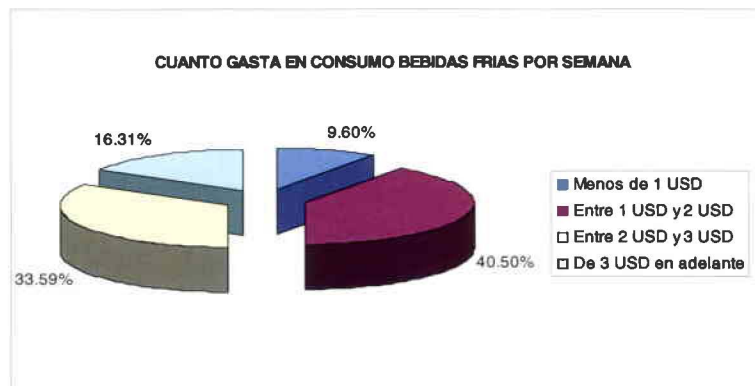


Fuente: Investigación de Mercados  
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.13

El gráfico 3.13 muestra que Natura con un 24.9% es la marca dentro del rubro de otros que tiene mayor consumo, seguido de Nestea con el 13.9% y Jugos Naturales con el 12.7%.

### 11. Cuánto gastan en el consumo de bebidas frías por semana



Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.14

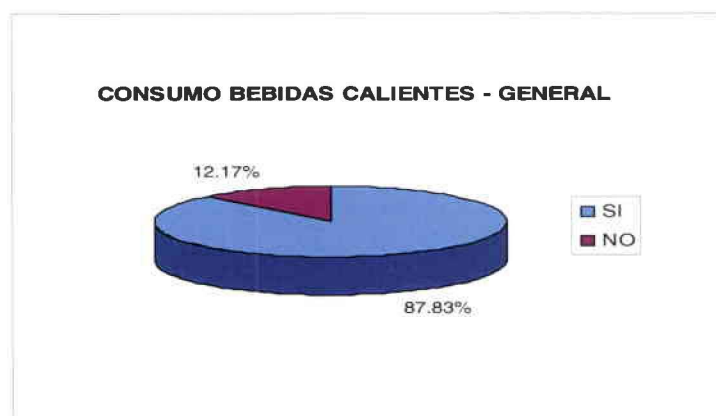
Rango de Consumo	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 USD	50	9.60%
Entre 1 USD y 2 USD	211	40.50%
Entre 2 USD y 3 USD	175	33.59%
De 3 USD en adelante	85	16.31%

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.24

En el gráfico 3.14 se observa que de las personas encuestadas que sí consumen bebidas frías, el 40.50% gastan entre 1 USD y 2 USD semanalmente en el consumo de bebidas frías. En tanto que el 33.59% destinan entre 2 USD y 3 USD para el consumo de bebidas frías a la semana y tan sólo el 16.31% consumen en un valor mayor que 3 USD.

## 12. Consumo de bebidas calientes



Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.15

Consumo Bebidas Calientes	Frecuencia	Porcentaje
SI	462	87.83%
NO	64	12.17%

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

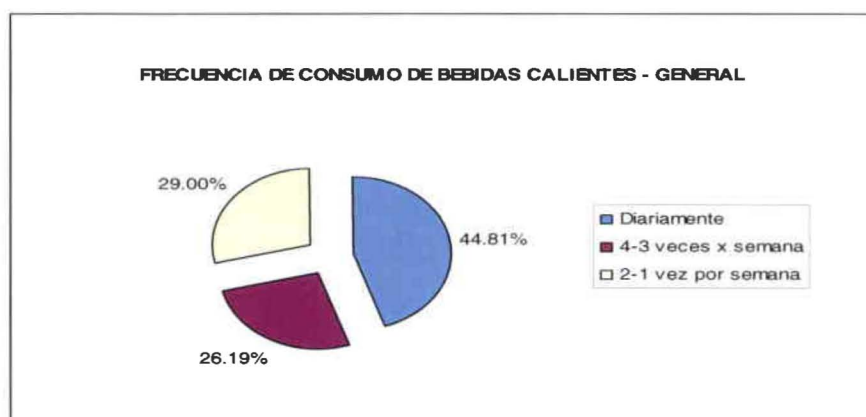
Cuadro 3.25

El 87.83% del total de personas encuestadas consumen bebidas calientes, mientras que el 12.17% no lo hace.

Frecuencia de Consumo	Respuestas	Porcentaje
Diariamente	207	44.81%
4-3 veces x semana	121	26.19%
2-1 vez por semana	134	29.00%

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.26



Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.16

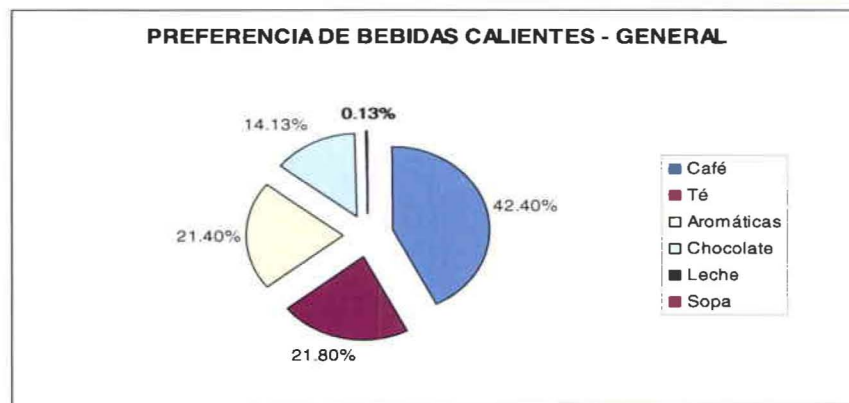
El gráfico 3.16 muestra que del total de encuestados que sí consumen bebidas calientes, el 44.81% lo hace diariamente, seguido de un 29.00% de personas que las consumen de 4-3 veces por semana y finalmente el 26.19% lo hace entre 1-2 veces por semana.

### 13. Preferencia de bebidas calientes

	Café	Té	Aromáticas	Chocolate	Leche	Sopa
<b>Respuestas</b>	315	162	159	105	1	1
<b>Porcentaje</b>	42.40%	21.80%	21.40%	14.13%	0.13%	0.13%

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.27



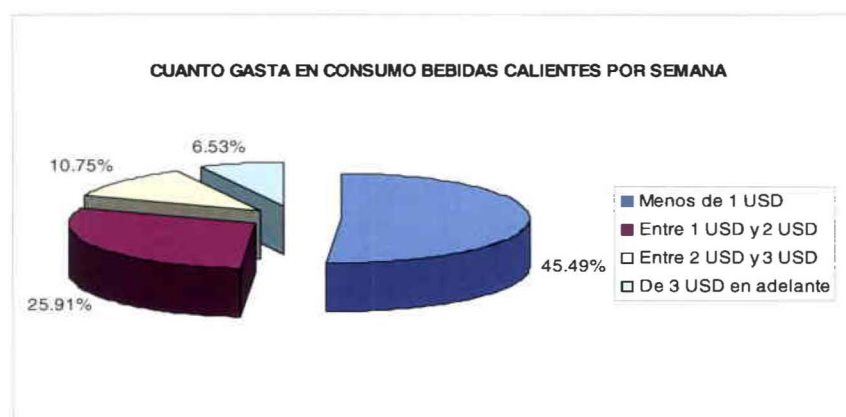
Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.17

La gráfica 3.17 permite apreciar que de las personas que consumen bebidas calientes el 42.40%, prefiere café, seguido por el té con una preferencia del 21.80%, muy de cerca está el consumo de aguas aromáticas con el 21.40% y finalmente el chocolate con el 14.13% y otras bebidas calientes como leche y sopa con el 0.13% cada una siendo un valor insignificante.

Es importante precisar que únicamente hubo dos respuestas dentro de otras bebidas calientes, por lo que los autores optaron por incluir dichas opciones dentro del mismo gráfico.

#### 14. Cuánto dinero gastan en consumo de bebidas calientes por semana



Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.18



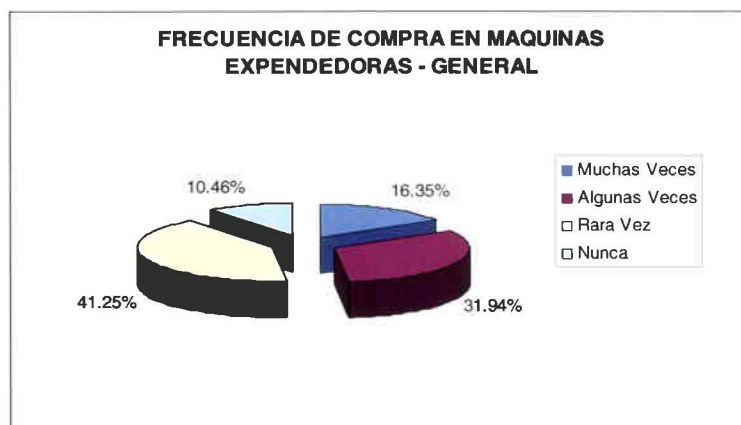
Rango de Consumo	Respuestas	Porcentaje
Menos de 1 USD	237	45.49%
Entre 1 USD y 2 USD	135	25.91%
Entre 2 USD y 3 USD	56	10.75%
De 3 USD en adelante	34	6.53%

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.28

En el gráfico 3.18 se observa que de las personas encuestadas que sí consumen bebidas calientes, el 45.49% gastan menos de 1 USD semanalmente en el consumo de tales productos. En tanto que el 25.91% destinan entre 1 USD y 2 USD para el consumo de bebidas frías a la semana. Tan sólo el 10.75% consumen entre 2 USD y 3 USD y el 6.53% lo hacen por un valor mayor que 3 USD.

### 15. Frecuencia de compra en máquinas expendedoras



Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.19

Frecuencia Compra	Respuestas	Porcentaje
Muchas Veces	86	16.35%
Algunas Veces	168	31.94%
Rara Vez	217	41.25%
Nunca	55	10.46%

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.29

En la gráfica 3.19 se aprecia que de 526 personas encuestadas, sólo el 16.35% han utilizado muchas veces este tipo de máquinas. El 31.94% las han empleado algunas veces y el 41.25% rara vez y un 10.46% nunca las han utilizado.

### 16. Cómo fue la experiencia al comprar en máquinas expendedoras



Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

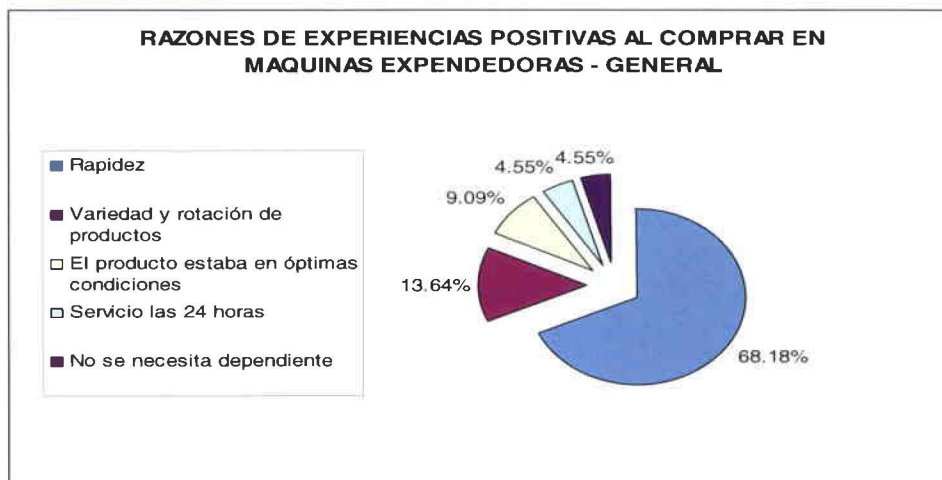
Gráfico 3.20

Experiencia	Respuestas	Porcentaje
Excelente	49	10.40%
Muy Buena	138	29.30%
Buena	244	51.80%
Mala	40	8.49%

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.30

En el gráfico 3.20, se evalúa la experiencia de las personas que han comprado en máquinas expendedoras. El 10.40% de estas personas señalan que su experiencia fue excelente. El 29.30% consideran que fue muy buena. Mayoritariamente con el 51.80% opinan que su experiencia fue buena y sólo el 8.49% de encuestados afirman que su experiencia fue mala.



Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Gráfico3.21

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Rapidez	15	68.18%
Variedad y rotación de productos	3	13.64%
El producto estaba en óptimas condiciones	2	9.09%
Servicio las 24 horas	1	4.55%
No se necesita dependiente	1	4.55%

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.31

El 68.18% de personas que consideran haber tenido una experiencia positiva al utilizar las máquinas expendedoras, afirman que se debe a la rapidez del servicio. El 13.64% lo atribuye a la variedad y rotación de los productos en las máquinas. El 9.09% dice que la experiencia fue positiva porque el producto al momento de la compra estaba en óptimas condiciones. El hecho de que el servicio es continuo y está disponible las 24 horas del día es la razón de la buena experiencia para el 4.55%. Finalmente un 4.55% lo atribuye al hecho de que no se necesita dependiente o vendedor.

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Se tragan las monedas y no entregan el producto	5	62.50%
Error en entrega de producto	1	12.50%
Máquina dañada	1	12.50%
No hay mucha variedad de productos	1	12.50%

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.32

En lo que respecta a experiencias negativas, el 62.50% de personas afirman que se debe a que las máquinas se tragan las monedas y no entregan el producto. El 12.50% lo atribuye al error en entrega de producto al momento de compra. El 12.50% dice que la experiencia fue negativa porque encontraron la máquina dañada. Finalmente un 12.50% lo atribuye a la falta de variedad de los productos.

### 17. Facilidad de manejo de las máquinas expendedoras



Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.22

Facilidad de manejo de las máquinas expendedoras	Frecuencias	Porcentajes
SI	488	92.78%
NO	27	5.13%
NO CONTESTA	11	2.09%

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.33

En el gráfico 3.22, se evalúa si para las personas encuestadas, las máquinas expendedoras les resulta ser de fácil manejo o no lo son. El 92.78% de estas personas señalan que les resulta fácil manejar las máquinas expendedoras. El 5.13% consideran que las máquinas expendedoras no son fáciles de manejar. Sólo el 2.09% de encuestados se limitaron a contestar la pregunta al momento de ser encuestados.



Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

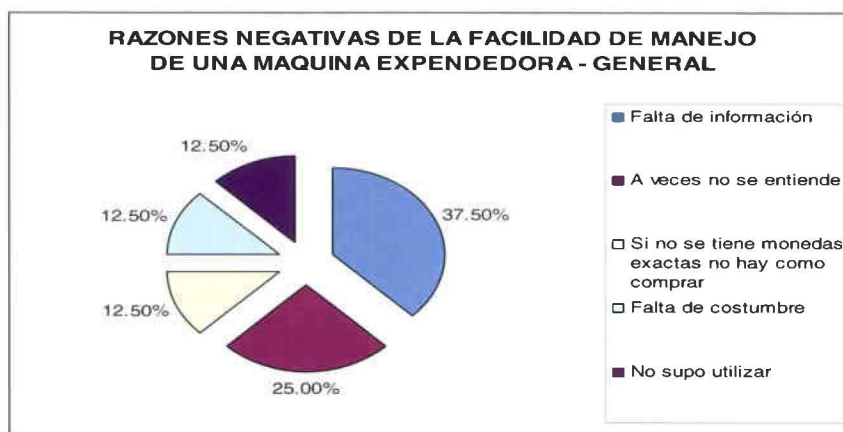
Gráfico 3.23

Opciones	Respuesta	Porcentaje
Fácil de manipular	19	65.52%
Son prácticas	6	20.69%
Instrucciones claras	3	10.34%
No hubo problemas	1	3.45%

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.34

En la gráfica anterior, se puede apreciar que el 65.52% de personas que consideran a las máquinas expendedoras de fácil manejo, afirman que son fáciles de manipular. El 20.69% lo atribuye a que las máquinas son prácticas y sencillas. El 10.34% dice que la instrucciones son claras. Finalmente un 3.45% lo atribuye al hecho de que no se presentaron problemas al momento de comprar.



Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.24

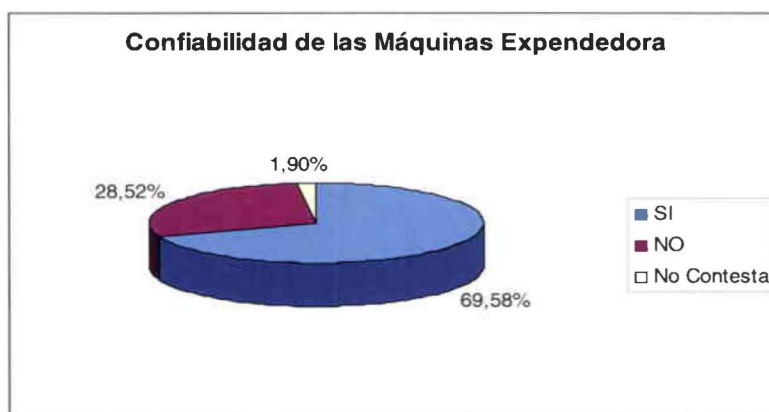
Opciones	Respuesta	Porcentaje
Falta de información	3	37.50%
A veces no se entiende	2	25.00%
Si no se tiene monedas exactas no hay como comprar	1	12.50%
Falta de costumbre	1	12.50%
No supo utilizar	1	12.50%

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.35

En la gráfica 3.24 se puede apreciar que el 37.50% de personas que consideran que las máquinas expendedoras no son de fácil manejo, afirman que se debe a la falta de información para el manejo de las máquinas. El 25.00% lo atribuye a que a veces no se entiende como manejar las máquinas expendedoras. El 12.50% dice que si no se tiene las monedas exactas no hay como realizar la compra. Otro 12.50% dice que se debe a la falta de costumbre de manejar máquinas expendedoras. Finalmente un 12.50% lo atribuye a que no supo como utilizar.

### 18. Confiabilidad de las máquinas expendedoras



Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

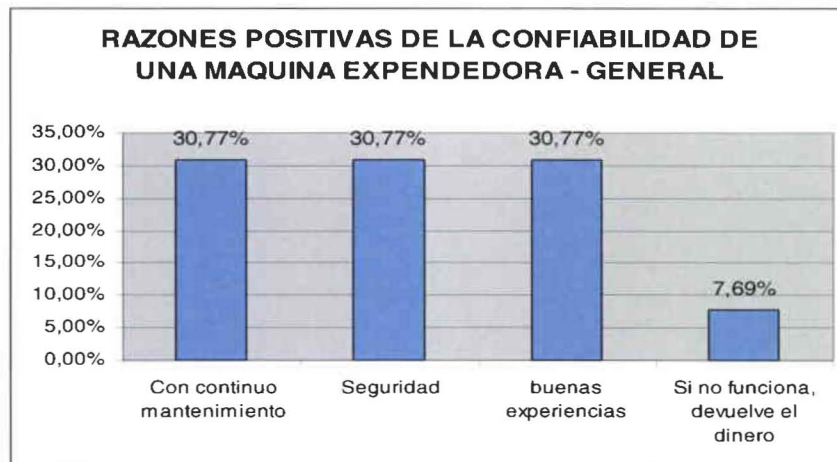
Gráfico 3.25

Confiabilidad de las máquinas expendedoras	Frecuencia	Porcentaje
SI	366	69,58%
NO	150	28,52%
No Contesta	10	1,90%

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.36

En el gráfico 3.25, se analiza si para las personas encuestadas, las máquinas expendedoras les resulta ser confiables o si no lo son. El 69.58% de estas personas señalan que las máquinas expendedoras les parecen confiables. El 28.52% consideran que las máquinas expendedoras no son confiables. Sólo el 1.90% de encuestados se limitaron a contestar la pregunta al momento de ser encuestados.



Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.26

Razones	Frecuencia	Porcentaje
Con continuo mantenimiento	4	30,77%
Seguridad	4	30,77%
buenas experiencias	4	30,77%
Si no funciona, devuelve el dinero	1	7,69%

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.37

En la gráfica 3.26 se puede apreciar que el 30.77% de personas consideran a las máquinas expendedoras confiables, porque se les practica constante mantenimiento. El 30.77% lo atribuye a que las máquinas son seguras. Otro 30.77% dicen que tuvieron buenas experiencias y no hubo problema al manejar las máquinas. Finalmente un 7.69% lo atribuye al hecho de que no si las máquinas no funcionan y se introduce el dinero, igual te lo devuelven.



Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.27

Razones	Frecuencia	Porcentaje
Se traga las monedas y no da el producto	26	55,32%
A veces se dañan	7	14,89%
Falta de mantenimiento y limpieza	7	14,89%
Error en entrega de producto	2	4,26%
Productos expirados	2	4,26%
Entrega el producto pero no el cambio	1	2,13%
Expuestas al maltrato	1	2,13%
Falta de conocimiento	1	2,13%

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.38

En la gráfica 3.27 se puede apreciar que el 55.32% de personas que consideran a las máquinas expendedoras que no son confiables, afirman que se debe a que se tragan las monedas y no entrega el producto deseado. El 14.89% lo atribuye a que las máquinas se dañan. El 14.89% dice que no existe mantenimiento ni limpieza constante.

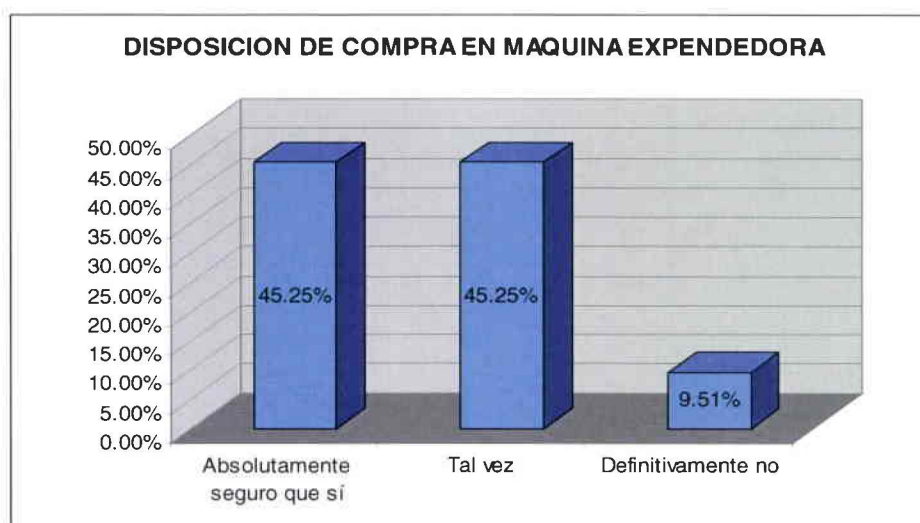


### 19. Disposición de compra en una máquina expendedora

Disposición de compra en Máquina Expendedora	Respuestas	Porcentaje
Absolutamente seguro que sí	238	45.25%
Tal vez	238	45.25%
Definitivamente no	50	9.51%

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.39

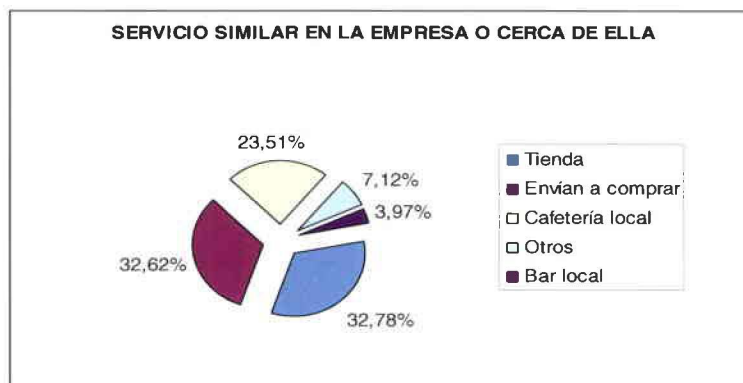


Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.28

En el gráfico 3.28 se aprecia la tendencia de las personas encuestadas hacia el hecho de comprar los productos en las máquinas expendedoras. De tal manera las respuestas 'Absolutamente seguro que sí' y 'Tal vez' tienen un porcentaje de 45.25% cada una. Mientras que tan sólo el 9.51% definitivamente no comprarían en máquinas expendedoras.

20. Servicio similar en la empresa o cerca de ella



Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.29

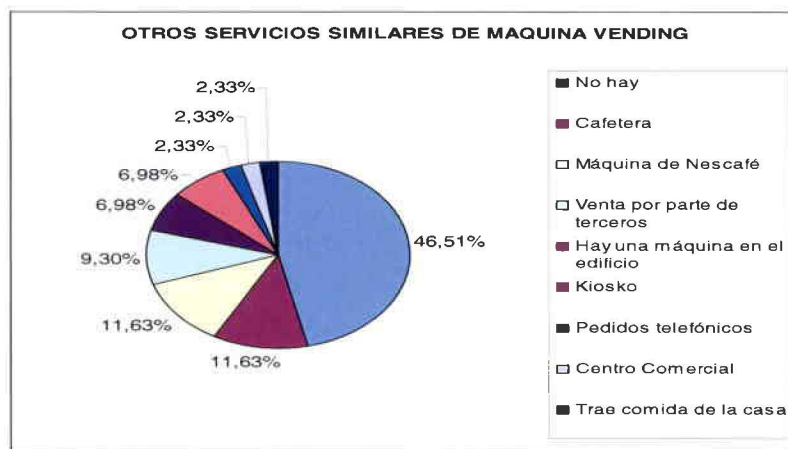
Servicio Similar	Frecuencia	Porcentaje
Tienda	198	32,78%
Envían a comprar	197	32,62%
Cafetería local	142	23,51%
Otros	43	7,12%
Bar Local	24	3,97%

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.40

En el gráfico 3.29, el servicio similar que los encuestados utilizan en su mayoría son tienda con 32.78% y envían a comprar con 32.62%. Seguido de la cafetería local con un 23.51%.

El rubro de otros será analizado a continuación.



Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.30

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
No hay	20	46,51%
Cafetera	5	11,63%
Máquina de Nescafé	5	11,63%
Venta por parte de terceros	4	9,30%
Hay una máquina en el edificio	3	6,98%
Kiosko	3	6,98%
Pedidos telefónicos	1	2,33%
Centro Comercial	1	2,33%
Trae comida de la casa	1	2,33%

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.41

En el gráfico 3.30 se puede observar que dentro de las otras opciones de servicios similares curiosamente el 46.51% afirma que no existe un servicio similar ni en sus empresas ni cerca de ellas. Seguido del 11.63% que tienen cafetera y máquina de Nescafé también con el 11.63%.

## 21. Lugar de la empresa donde es más conveniente instalar las máquinas expendedoras



Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.31

Lugar de la empresa	Frecuencia	Porcentaje
Pasillos	212	35,45%
Cafetería/Comedor	339	56,69%
Oficinas	38	6,35%
Otros	9	1,51%

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.42

El 56.69% de los encuestados consideran que el mejor lugar para colocar las máquinas expensadoras es en la cafetería o comedor. Seguido de los pasillos con el 35.45% de conveniencia. Las oficinas ocupan el 6.35% y otros sitios tan sólo representan el 1.51%.

El rubro de otras, se compone de la siguiente manera.

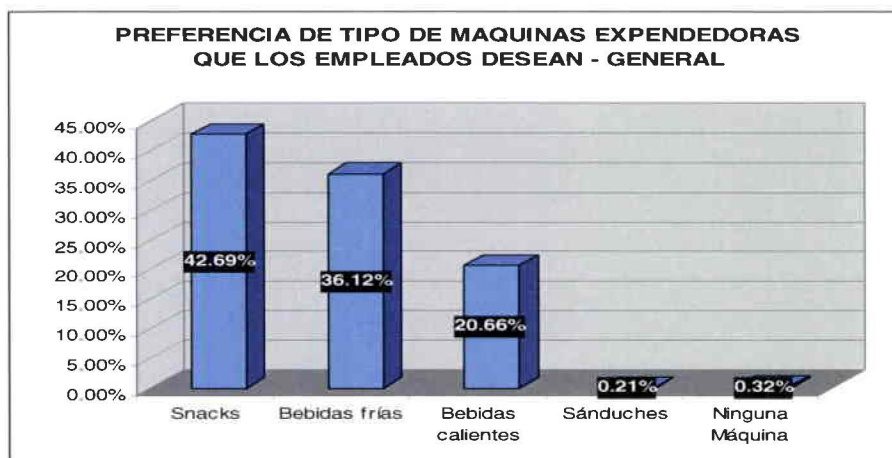
Otros Sitios	Frecuencia	Porcentaje
Entrada al edificio	2	22,22%
Ninguno (es prohibido)	2	22,22%
Recepción	2	22,22%
Atención al público	2	22,22%
Sala de espera	1	11,11%

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.43

Sobre las opciones de otros sitios convenientes para instalar las máquinas expendedoras las de mayor preferencia son la entrada del edificio, ningún lugar, recepción y atención al público con el 22.22% cada una.

## 22. Preferencia del tipo de máquinas expendedoras que los empleados desean en sus empresas



Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Gráfico 3.32

Tipo Máquina	Snacks	Bebidas frías	Bebidas calientes	Sánduches	Ninguna Máquina
Respuestas	403	341	195	2	3
Porcentaje	42.69%	36.12%	20.66%	0.21%	0.32%

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 3.44

El gráfico 3.32 presenta las preferencias que tienen los encuestados en torno a las máquinas que desearían que se instalaran en sus respectivas empresas. De tal manera, con el 42.69% la máquina expendedora de snacks sería la más conveniente. Le sigue la máquina expendedora de bebidas frías con el 36.12% de preferencia. A continuación se encuentra la máquina expendedora de bebidas calientes con el 20.66%.

Es importante precisar que únicamente hubo dos respuestas dentro de otros tipos de máquinas. La máquina de sánduches con el 0.21% de elección y tan sólo el 0.32% de encuestados consideran que no debe instalarse máquinas expendedoras en sus oficinas.

### 3.7 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

Los siguientes factores son los que harían posible que la implementación de las máquinas expendedoras en las empresas sea exitosa:

- Los encargados del manejo de personal reconocen que los empleados adquieren snacks y bebidas no alcohólicas durante su horario de trabajo, en lugares como tiendas o en su defecto envían a una persona por estos

- productos, lo que muestra que los empleados consumen este tipo de productos.
- Además, afirman que los empleados gastan tiempo de su horario de trabajo en este tema, la mayoría dice que este intervalo de tiempo es de 5 a 10 minutos, lo que se podría reducir al tener cerca una máquina expendedora.
  - Más de la mitad de los encuestados en los departamentos de manejo de personal piensan que si se instalan máquinas expendedoras, los empleados considerarán que la empresa muestra preocupación por ellos, lo cual mejoraría la percepción que tienen los empleados de la empresa en la que trabajan.
  - Además, ellos también afirman que los empleados al tener cerca una máquina no gastarán tiempo innecesario cuando adquieran este tipo de productos durante su horario de trabajo.
  - El 68% de los encuestados estarían dispuestos a autorizar la instalación de estas máquinas en sus instalaciones. Esto muestra que la idea del negocio es muy bien acogida por los representantes de las empresas.
  - Las máquinas de snacks y bebidas frías son las más solicitadas por los encuestados.
  - El 92% de encuestados afirman consumir snacks y el 99.05% consume bebidas frías durante la semana en la jornada laboral.
  - EL 64.41% de los encuestados que consumen bebidas frías, lo realizan a diario, en tanto que el 51.33% de los empleados que consumen snacks lo hacen entre 1 y 2 veces por semana.

- El 40.50% de personas que consumen bebidas frías gastan en promedio entre 1 USD y 2 USD a la semana. Mientras que el 33.59% gastan en promedio entre 2 USD y 3 USD a la semana.
- El 87.83% de encuestados consumen bebidas calientes en sus jornadas de trabajo, siendo el café el producto de mayor consumo.
- El 45.49% de personas que consumen bebidas calientes tan sólo gastan menos de 1 USD a la semana en este tipo de productos. Esto se debe a que dentro de las empresas se tiene acceso a cafeteras y en algunos casos a máquinas de Nescafé.
- El 48.39% de encuestados afirman haber comprado entre algunas y muchas veces en máquinas expendedoras. Tan sólo el 10.46% nunca lo ha hecho.
- El 51.80% de los empleados encuestados y que hayan tenido alguna experiencia en la compra de máquinas expendedoras afirman que su experiencia fue buena. El 8.49% dice haber tenido una mala experiencia. Esto indica que al momento existe cierto grado de disconformidad con el servicio que se da a las máquinas expendedoras, por lo que se estima que es una buena oportunidad de levantar la imagen de este servicio.
- El 68.18% de personas que consideran que su experiencia estuvo entre buena y excelente afirman que se debe a la rapidez del servicio. Mientras que el 62.50% que han tenido una mala experiencia comentan que la causa es porque las máquinas se tragan las monedas y no sale el producto deseado.

# **CAPÍTULO 4**

**VENDECSA**

The logo for VENDECSA features the company name in a bold, dark blue, sans-serif font. Behind the text is a circular graphic composed of multiple concentric rings of small, light blue dashes or dots, creating a spiral or sunburst effect.



## CAPÍTULO 4

### LA EMPRESA

#### 4.1 INTRODUCCIÓN

El nombre del negocio seleccionado es Vending Ecuador Sudamérica Cía. Ltda. y su nombre comercial **VENDECSA**. La idea de esta selección, es que se desea posicionar el negocio del Vending en la mente de los consumidores, como es conocido a nivel mundial, además de asociarlo con una empresa ecuatoriana y no como un negocio extranjero.

#### 4.2 MISIÓN

Somos una empresa ecuatoriana e innovadora que está orientada a brindar un servicio rápido y confiable, con el propósito de satisfacer las necesidades diarias de nuestros consumidores, a través de máquinas expendedoras de bebidas y snacks modernas, de fácil manejo y seguras.

Nuestro servicio incluye un constante mantenimiento y monitoreo en cada máquina, para que de esta manera podamos garantizar calidad a los consumidores, erradicando por completo cualquier inconveniente al momento de utilizar nuestro servicio.

Los productos que ofrecemos en cada una de nuestras máquinas son de la mejor calidad, avalados por las marcas más reconocidas del mercado, poniendo énfasis en la variedad y frescura de los mismos.

Estamos en el negocio para brindar comodidad y satisfacción inmediata al apetito de nuestros consumidores.

### **4.3 VISIÓN**

Ser la primera cadena de máquinas expendedoras a nivel nacional, llegando a todos los lugares en los que nuestro servicio se requiera, con equipos modernos, variedad de productos y calidad de primera.

Las máquinas de VENDECSA estarán presentes de manera oportuna proporcionando siempre el mejor servicio a los consumidores ecuatorianos.

### **4.4 VALORES Y PRINCIPIOS**

- Realizar todas las actividades del negocio bajo las normas éticas empresariales.
- Establecer la honestidad, lealtad y responsabilidad como la base que permita mantener un ambiente de confianza y seguridad entre las personas que conforman la empresa.
- Dar apertura a nuevas ideas que fomenten la innovación constante de la empresa.

- Mantener aspiraciones de superación constante con positivismo y entusiasmo.
- Tomar decisiones en conjunto buscando el beneficio de la empresa y de todos los que la conforman.
- Asegurar un servicio y trabajo de alta calidad.
- Responsabilidad ante la satisfacción de los consumidores.

#### **4.5 OBJETIVO GENERAL**

Lograr que VENDECSA sea reconocida como la cadena líder de máquinas expendedoras de alimentos y bebidas en el mercado nacional, por su servicio eficiente y sus productos de calidad.

#### **4.6 OBJETIVOS POR ÁREA**

##### **4.6.1 Comercialización y Servicio**

- Adquirir nuevas máquinas expendedoras en el año 2015 que permitan aumentar los niveles de ventas.
- Tratar de adquirir un sistema de telemetría que permita optimizar el control de inventario e ingresos de cada una de las máquinas.
- Llevar un exhaustivo control de calidad en el servicio y los productos que se ofrecen a los clientes, con el objeto de minimizar las quejas de los consumidores.

- Mejorar el sistema de reabastecimiento de productos, de tal manera que se evite llegar al punto crítico de existencias en cada máquina e impedir la pérdida de ventas.
- Fomentar el uso de las máquinas colocadas en las empresas con la finalidad de que las ventas se incrementen los primeros 5 años.

#### **4.6.2 Financiero**

- Aumentar las ventas en un 20% para el primer año y del 22% a partir del segundo año hasta el quinto año, con la finalidad de alcanzar la capacidad máxima de las máquinas.

### **4.7 ESTRATEGIAS**

#### **4.7.1 ¿Quiénes son nuestros clientes?**

- Son las empresas de más de 80 empleados centralizados en el mismo edificio.
- Además, son los hombres y mujeres, que laboran en las instituciones donde se instalarán las máquinas, que no disponen del tiempo necesario para salir de su lugar de trabajo para comprar alimentos y bebidas.

#### **4.7.2 ¿Qué productos y servicios ofreceremos?**

- La empresa ofrecerá el servicio de distribución de snacks y bebidas a través de máquinas expendedoras colocadas en las empresas para el consumo de los empleados. Además, se dará mantenimiento y reabastecimiento de productos a dichas máquinas.

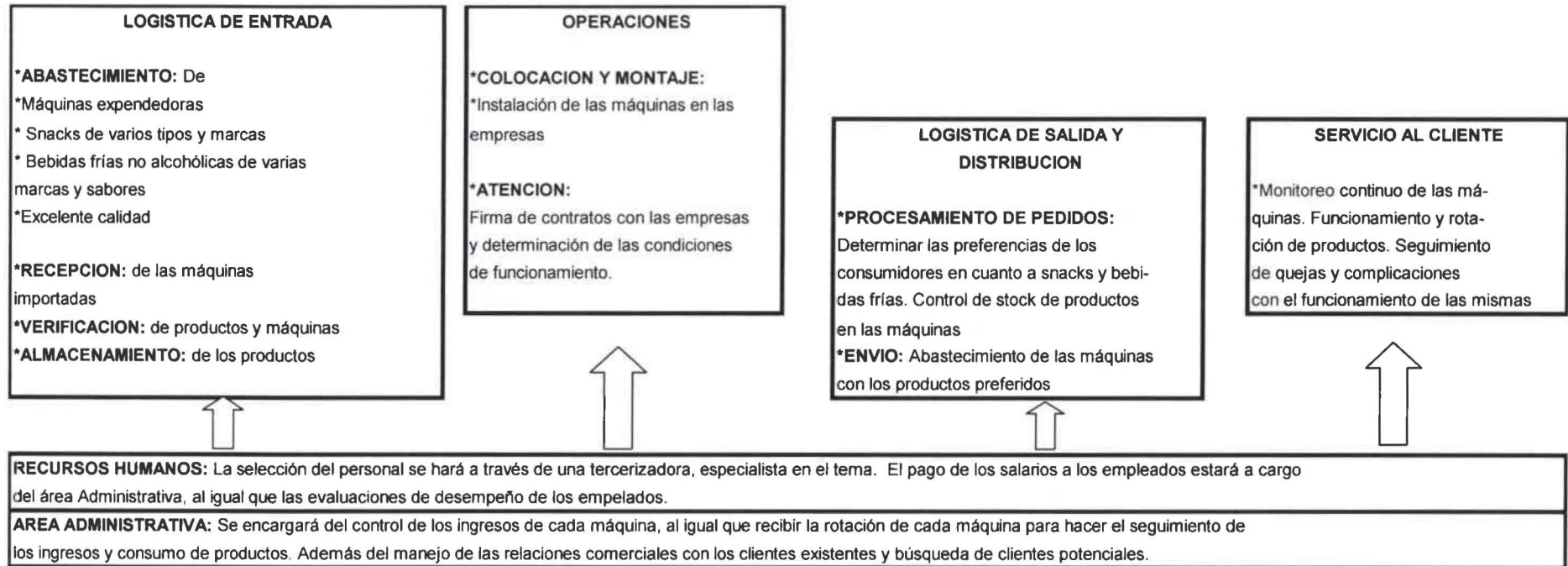
- Los productos que se colocarán en cada máquina, son aquellos que los consumidores prefieren, de marcas reconocidas, frescos y variados.

#### 4.7.3 ¿Cómo lo haremos?

- El negocio será una pequeña empresa que prestará sus servicios de instalación, mantenimiento y reabastecimiento de productos en máquinas expendedoras de snacks y bebidas, a empresas de la ciudad de Quito; lo que requiere tecnología especializada por el tipo de equipos que se necesita para el funcionamiento del mismo.

A continuación, se presenta el diagrama de la cadena de valor de Thompson – Strickland, que identifica las actividades, funciones y procesos que mantendrá la empresa, para generar valor agregado a los clientes.

**CUADRO 4.1: DIAGRAMA DE CADENA DE VALOR DEL NEGICIO**



Elaborado por: Autores

### **4.7.3.1 Logística de Entrada**

#### **4.7.3.1.1 Abastecimiento**

Los productos a comercializarse en las máquinas expendedoras son snacks de varios tipos y marcas y bebidas frías de varios sabores y marcas. El objetivo es ofrecer productos que tengan gran aceptación por parte de los consumidores, además que sean de marcas reconocidas para ofrecer productos de calidad y lograr una alta rotación.

Se han seleccionado proveedores de snacks reconocidos en el mercado de los alimentos como Frito Lay, Nestlé y Kraft. En lo que se refiere a bebidas los proveedores serán Coca Cola, Gatorade y Nestlé con su producto Natura, por citar algunos.

Además las máquinas serán importadas, ya que no existen proveedores locales. Las máquinas son mixtas, lo que quiere decir que pueden expender tanto snacks como bebidas frías desde una sola máquina. Se van a obtener máquinas nuevas y de alta tecnología, lo que se traduce en un fácil manejo y confiabilidad al momento de introducir el dinero y escoger el producto, evitando que se trabe o que no entregue el ítem seleccionado.

#### **4.7.3.1.2 Recepción**

Una vez realizados los trámites de importación, se procederá a recibir las máquinas que deberán ser retiradas de la aduana y trasladadas a las instalaciones de la empresa.

#### **4.7.3.1.3 Verificación**

Con respecto a la verificación de las máquinas, ésta se debe realizar antes de retirar la mercancía de la aduana, para constatar que se encuentre en excelente estado o de lo contrario se deberá aplicar un reclamo al seguro que debe tener todo embarque que está en proceso de importación.

En lo que respecta a los productos, que se comercializarán en las máquinas una vez que estén instaladas, éstos deben ser verificados en los puntos de fábrica. Lo más importante será verificar las fechas de expiración de todos los productos, además de que sus empaques y contenidos se encuentren en perfecto estado.

#### **4.7.3.1.4 Almacenamiento**

Tanto las máquinas como los productos se almacenarán en las instalaciones de la empresa, que contarán con una bodega de tamaño regular y que cuente con todas las condiciones necesarias para mantener los productos en perfecto estado.

#### **4.7.3.2 Operaciones**

##### **4.7.3.2.1 Colocación y Montaje**

Se instalarán las máquinas en los lugares asignados por las empresas y que brinden seguridad. La instalación es sumamente sencilla, ya que sólo necesita de un tomacorriente de 110 voltios, tal como lo utiliza cualquier tipo de electrodoméstico. No necesita de ningún tipo de instalaciones extras.



#### **4.7.3.2 Atención al cliente**

Se firmarán contratos de funcionamiento con todas las empresas, especificando las condiciones como, el arrendamiento del espacio físico y los servicios que se brindará al cliente. Es necesario además, establecer la responsabilidad que tiene cada cliente de cuidar el bien que se está instalando, para crear conciencia del buen uso y cuidado de las máquinas.

#### **4.7.3.3 Logística de Salida y Distribución**

##### **4.7.3.3.1 Procedimiento de pedidos y envío**

Después de haber realizado una investigación de las preferencias de los consumidores, se procede a abastecer las máquinas con los productos de mayor consumo y preferencia por parte de los empleados de las empresas. Se abastece a cada máquina con el volumen de productos necesarios para que éstas no queden vacías en corto tiempo y así perder una oportunidad de venta. Además, se realizará un seguimiento continuo de los productos para determinar cuales son los que más se consumen y reemplazar a aquellos que están próximos a expirar.

##### **4.7.3.4 Servicio Postventa al Cliente**

Además de realizar un monitoreo de los productos, es necesario brindar un servicio personalizado a los clientes, escuchando y resolviendo las posibles quejas o inconvenientes del servicio, que podrían ocurrir. Actualmente existe mucha desconfianza de las personas al utilizar una máquina expendedora, ya que sus experiencias anteriores les lleva a pensar que podría surgir algún

inconveniente. Como se mencionó anteriormente, las máquinas nuevas garantizan un servicio de primera, pero de existir alguna falla, ésta deberá solucionarse de inmediato para respaldar al consumidor.

#### **4.7.3.5 Actividades de Apoyo**

##### **4.7.3.5.1 Área Administrativa**

###### **4.7.3.5.1.1 Estructura de la Empresa**

La empresa está conformada por una estructura horizontal compuesta de dos niveles jerárquicos:

1. Nivel administrativo en el que se ubica el Jefe de Logística quien será el encargado del control de la información como la rotación y los ingresos que cada máquina tendrá aproximadamente. Además se encargará de las negociaciones con los proveedores y la búsqueda de nuevos clientes. Estará a cargo de todo el manejo y supervisión del transportista y bodeguero. Además se contratará a una Asistente Administrativa que servirá de apoyo al Jefe de Logística. Es importante que el área administrativa haga un seguimiento del nivel de satisfacción de los consumidores, así como solución a las quejas e inconvenientes que en algún momento pudieran surgir de entre los clientes.
2. El segundo nivel está conformado por el transportista y un bodeguero que se encargarán de la recarga de las máquinas y la recolección del dinero. Aquí también se encuentra el personal técnico, cuyo servicio

estará mercerizado, que se encargará del mantenimiento continuo y monitoreo del buen funcionamiento de las máquinas.

#### **4.7.3.5.1.2 Personal**

Es necesario establecer tres etapas para realizar la selección de personal para la empresa:

##### **4.7.3.5.1.2.1 Determinar el número de personas que se requieren**

- Para el área de transporte y logística se requieren de un transportista con un ayudante, los que se encargarán del transporte y la reposición de productos, así como un control del inventario y recolección del dinero. Según como sea el consumo y la rotación en cada, se determinará la frecuencia de la visita. Se asignará una ruta que sea acorde a las necesidades de reabastecimiento de las máquinas según la ubicación de las mismas en los diferentes sectores de la ciudad.
- Para el área de técnica y de mantenimiento, se ha pensado tercerizar el personal, para que realice una visita semanal a cada una de las máquinas. En el caso de surgir algún percance no previsto se puede llamar a contratar el servicio por la reparación, lo cual reduce los costos de personal al contratarlo como servicios profesionales bajo facturación.

##### **4.7.3.5.1.2.2 Características requeridas**

Es necesario contratar personal con excelentes referencias, en el que se pueda confiar, ya que manejará productos y dinero diariamente, lo que

requiere de personas intachables y con experiencia en el manejo de mercadería. Se ha pensado en la contratación de un seguro para el personal que cubra posibles robos y pérdidas de productos o de dinero.

Para el personal del área técnica es necesario contratar especialistas en el campo eléctrico y mecánico que puedan solucionar posibles problemas en las máquinas, además de brindarles mantenimiento y control.

El funcionamiento de éstas no es complejo, por lo que se requiere de técnicos eléctricos y mecánicos con experiencia en el manejo de máquinas de características similares. Para contar con el personal óptimo, se contratará los servicios de una empresa que cuente con este tipo de profesionales y ofrezca garantías.

#### **4.7.3.5.1.2.3 Fuentes**

Para la persona encargada de la logística, se encargará la búsqueda a empresas especializadas en selección de personal, que estén en capacidad de realizar todas las pruebas psicológicas y de aptitud al personal antes de ser contratado, además que cuente con referencias profesionales y personales intachables y confiables. Para la contratación del servicio técnico se buscarán varias alternativas para seleccionar a la mejor, que cuente con experiencia en el mercado y que haya manejado clientes con las características de la empresa, además de contar con profesionales en las áreas requeridas.

## **4.8 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

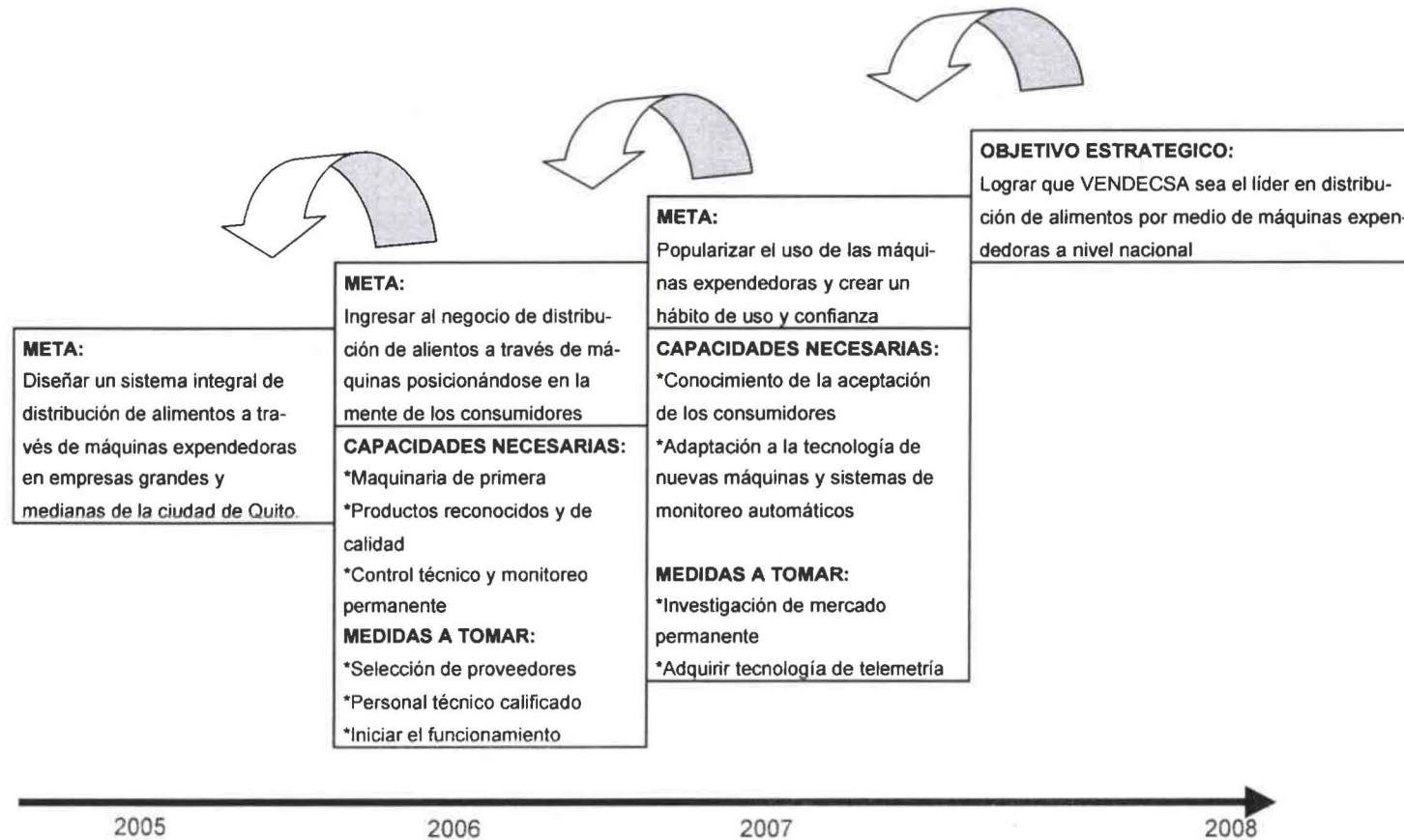
Es importante empezar el diagnóstico estratégico identificando la estrategia genérica que se seguirá y que mejor se adapte al negocio. Para la empresa VENDECESA se ha identificado como la mejor opción la Estrategia de Enfoque basada en la Diferenciación. Es evidente que la competencia no se enfoca en el segmento de VENDECESA para especializarse, por lo que se logrará aplicar la estrategia con mayor facilidad sin el riesgo de llegar a competir en un segmento similar.

La diferenciación se basa en ofrecer al mercado máquinas completamente nuevas, de última tecnología y brindar un servicio personalizado a las empresas y sobre todo a los empleados de las mismas. Al seguir una estrategia de enfoque la empresa concentra sus esfuerzos en un segmento concreto para cubrir un mercado bien definido mejor que la competencia, que cubre un mercado mucho más amplio.

### **4.8.1 Escala Estratégica de la Empresa**

Es importante desarrollar una escala estratégica con el objeto de identificar las destrezas y capacidades que la empresa irá desarrollando a medida que se plantea objetivos a largo plazo; además de obtener una ventaja competitiva frente a la competencia.

**CUADRO 4.2: ESCALA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**



### 4.8.2 Fase de Insumos

Esta primera fase de diagnóstico tiene como finalidad realizar un análisis de la empresa y de la competencia; mediante la cual se puede generar una relación entre ambas.

#### 4.8.2.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos

No.	Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Se trabajará con máquinas nuevas.	0,12	4	0,48
2	Se instalará las máquinas en empresas que no cuentan con este tipo de servicios.	0,09	3	0,27
3	Se dará mantenimiento continuo y monitoreo de inventarios	0,10	4	0,40
4	Se trabajará con productos de buenas marcas.	0,07	3	0,21
5	El servicio que se ofrece es permanente: 24 horas y 365 días.	0,07	3	0,21
6	No se interrumpe los horarios de trabajo ni las actividades de los empleados.	0,10	4	0,44
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Capacidad limitada de capital para adquirir un mayor número de máquinas.	0,11	1	0,11
2	Inexperiencia en el mercado.	0,09	2	0,18
3	Dificultad para cambiar los hábitos de las personas.	0,09	2	0,18
4	Limitaciones en la variedad de productos a ofrecerse.	0,09	1	0,09
5	Bajo poder inicial de negociación con los proveedores de los productos.	0,07	1	0,07
<b>TOTAL PONDERADO</b>		<b>1</b>		<b>2,64</b>

Para realizar el análisis de los factores internos se tomaron 6 fortalezas y 5 debilidades, de éstos factores determinantes del éxito, se considera que el mantenimiento y monitoreo continuo de las máquinas, ininterrupción de las actividades de los empleados, son las fortalezas con mayor peso. Por otro lado, se considera que las limitaciones de recursos de capital para adquirir un mayor número de máquinas es la debilidad con mayor peso dentro de los factores internos.

La calificación final muestra que la empresa tiene una calificación por encima del promedio en lo que se refiere a su posición interna, lo cual es bastante aceptable, en una industria en crecimiento.

#### 4.8.2.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos

No.	Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	El mercado de vending no ha sido explotado en el Ecuador.	0.12	3	0.36
2	El competidor directo posee máquinas antiguas y sin mantenimiento.	0.06	2	0.12
3	El mercado de snacks en el Ecuador genera ventas de \$ 40 millones anuales debido a la reactivación económica en el país.	0.07	3	0.21
4	Alto gasto de consumo de alimentos y bebidas rápidas.	0.08	4	0.32
5	Los empleados de las empresas no tienen tiempo para salir de sus lugares de trabajo para comprar estos productos.	0.10	4	0.40
6	Estabilidad de precios que refleja la baja inflacionaria.	0.08	3	0.24
7	Tasa de interés activa decreciente que permite obtener financiamiento a menor costo.	0.07	2	0.14
<b>AMENAZAS</b>				
1	Alto índice de negocios informales y tiendas de abastos en toda la ciudad.	0.12	1	0.12
2	Falta de costumbre y confianza de las personas ante el manejo de estas máquinas.	0.05	2	0.10
3	Vandalismo en la ciudad.	0.07	4	0.28
4	Productos sustitutos como servicios similares en las empresas.	0.06	2	0.12
5	Poca capacidad de ahorro de las personas que disminuye el consumo de productos que no son de primera necesidad.	0.08	2	0.16
6	Inestabilidad jurídica-política en el país.	0.04	1	0.04
<b>TOTAL PONDERADO</b>		<b>1</b>		<b>2.61</b>

Como las oportunidades con mayor peso se encuentra que el mercado del Vending no ha sido explotado en el país y los empleados no cuentan con tiempo para salir de sus lugares de trabajo para comprar. En lo que respecta a las amenazas, la que tiene mayor peso es el alto índice de tiendas de abastos y negocios informales en la ciudad.



El total de la calificación de la evaluación, muestra que la empresa está sobre el promedio, lo cual significa que se está aprovechando las oportunidades existentes y tratando de minimiza las amenazas externas.

#### 4.8.2.3 Matriz del Perfil Competitivo

Factores Críticos para el éxito	Peso	Calificación	VENDECSA	Calificación	HIDORFVENTAS	Calificación	TIENDAS DE ABARROTES
			Peso Ponderado		Peso Ponderado		Peso Ponderado
Participación en el mercado	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40
Competitividad de Precios	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
Ubicación geográfica del servicio	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
Calidad del Producto	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Lealtad del cliente	0.20	2	0.40	2	0.40	3	0.45
Variedad de Productos	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45
Infraestructura	0.15	4	0.60	1	0.15	2	0.30
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.90</b>		<b>2.40</b>		<b>2.80</b>

Los factores críticos de éxito que se consideró son la lealtad del cliente como el más importante, seguido por la ubicación geográfica del servicio, calidad del producto, variedad de productos e infraestructura. Para VENDECSA la infraestructura moderna de sus máquinas, además de la ubicación geográfica del servicio son los puntajes más altos que le brindan el primer lugar en la matriz comparado con sus competidores más cercanos. Están muy cerca las tiendas de abarrotes, que cuentan con las calificaciones más altas en la participación del mercado.

### 4.8.3 Fase de Ajuste o Adecuación

En esta etapa del estudio, se pretende generar un amplio conjunto de posibles estrategias que pueden ser empleadas por la empresa.

#### 4.8.3.1 Matriz FODA

A continuación se presenta la matriz FODA, en la que se detalla las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, además de las estrategias combinadas a seguir:

	<p style="text-align: center;"><b>FUERZAS – F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se trabajará con máquinas nuevas.</li> <li>2. Se instalará las máquinas en empresas que no cuentan con este tipo de servicios.</li> <li>3. Se dará mantenimiento continuo y monitoreo de inventarios</li> <li>4. Se trabajará con productos de buenas marcas.</li> <li>5. El servicio que se ofrece es permanente: 24 horas y 365 días.</li> <li>6. No se interrumpe los horarios de trabajo ni las actividades de los empleados.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES – D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad limitada de capital para adquirir un mayor número de máquinas.</li> <li>2. Inexperiencia en el mercado.</li> <li>3. Dificultad para cambiar los hábitos de las personas.</li> <li>4. Limitaciones en la variedad de productos a ofrecerse.</li> <li>5. Bajo poder inicial de negociación con los proveedores de los productos.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES – O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El mercado de vending no ha sido explotado en el Ecuador.</li> <li>2. El competidor directo posee máquinas antiguas y sin mantenimiento</li> <li>3. El mercado de snacks en el Ecuador genera ventas de \$ 40 millones anuales debido a la reactivación económica en el país.</li> <li>4. Alto gasto de consumo de</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS – FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penetración en el mercado por medio de la adquisición de equipos nuevos (F1, O1,O2)</li> <li>2. Desarrollo del producto a través de un mantenimiento continuo y monitoreo a las máquinas (F3, O2)</li> <li>3. Desarrollo del producto con la instalación de máquinas expendedoras que atiendan permanentemente a los empleados sin interrumpir sus actividades (F5, F6, O5)</li> <li>4. Desarrollo del producto</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS – DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategia de promoción Incentivando el uso de las máquinas a las personas que consumen snacks y bebidas continuamente( D3, O4)</li> <li>2. Integración hacia atrás, buscando una oportunidad de hacer una alianza con los proveedores para acceder a mejores precios (D5, O3, O4)</li> </ol>

<p>alimentos y bebidas rápidas.</p> <p>5. Los empleados de las empresas no tienen tiempo para salir de sus lugares de trabajo para comprar estos productos.</p> <p>6. Estabilidad de precios que refleja la baja inflacionaria.</p> <p>7. Tasa de interés activa decreciente que permite obtener financiamiento a menor costo.</p>	<p>ofreciendo en las máquinas productos de buena calidad, de marcas de mayor consumo a un mercado creciente (F4, O3, O4)</p> <p>5. Desarrollo del mercado entrando en un segmento no saturado (F2, O1)</p>	
<p><b>AMENAZAS – A</b></p> <p>1. Alto índice de negocios informales y tiendas de abastos en toda la ciudad.</p> <p>2. Falta de costumbre y confianza de las personas ante el manejo de estas máquinas.</p> <p>3. Vandalismo en la ciudad.</p> <p>4. Productos sustitutos como servicios similares en las empresas.</p> <p>5. Poca capacidad de ahorro de las personas que disminuye el consumo de productos que no son de primera necesidad.</p> <p>6. Inestabilidad jurídica-política en el país.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS – FA</b></p> <p>1. Se contrarrestará el vandalismo al colocar las máquinas dentro de las instalaciones de cada empresa (F5, A3)</p> <p>2. Estrategia de diferenciación al adquirir máquinas nuevas y amigables se brinda confianza a los consumidores (F1, A2)</p> <p>3. Estrategia de diferenciación al crear conciencia a los empleados de que no necesitarán salir de su lugar de trabajo para adquirir productos (F6, A1)</p>	<p><b>ESTRATEGIAS – DA</b></p> <p>1. Estrategia de Promoción incentivando a las personas al uso de las máquinas por medio de publicidad y de recomendaciones de los usuarios permanentes (D3, A2)</p> <p>2. Encogimiento debido a la dificultad de cambiar el hábito de las personas de adquirir productos en las tiendas de abarrotes (A1,D4)</p> <p>3. Desarrollo del mercado mediante la búsqueda de nuevas zonas donde instalar las máquinas (A1,D3)</p>

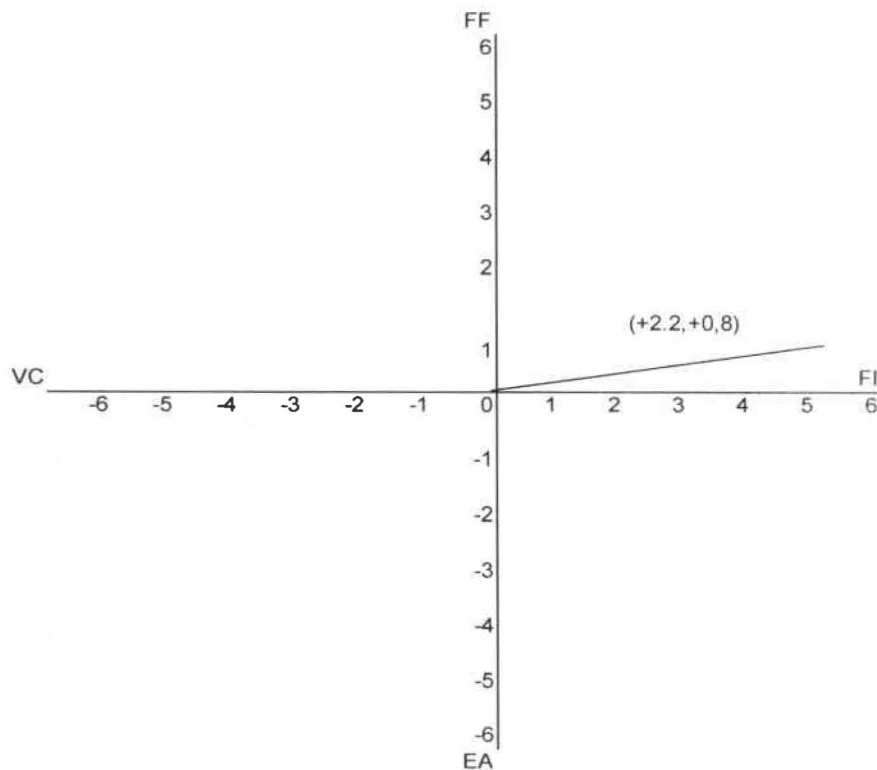
### 4.8.3.2 Matriz Interna - Externa

		Total Ponderado del EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Total Ponderado del EFE	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Media 2.0 a 2.99	IV	<b>VENDECSA "Retener y Mantener"</b>	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Según el resultado que la Matriz Interna - Externa arrojó, se puede concluir que las mejores estrategias para Retener y Mantener son la Penetración en el Mercado o el Desarrollo del Producto. VENDECSA se encuentra en el cuadrante número 5, como resultado de los totales ponderados de la matriz EFI y EFE que estuvieron dentro del rango promedio.

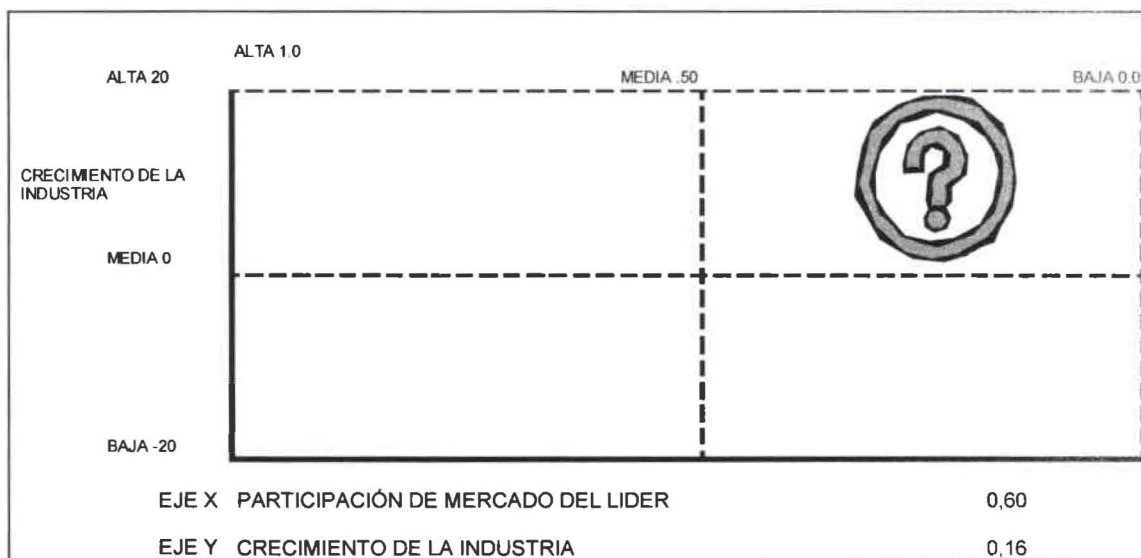
### 4.8.3.3 Matriz PEYEA

Posición Estratégica Interna	Posición Estratégica Externa
<b>Fuerza Financiera (FF)</b>	<b>Estabilidad del Ambiente (EA)</b>
Liquidez (5) Flujos de Efectivo (4) Facilidad para salir del Mercado (1) Riesgos implícitos del Negocio (2) Inversión(2)	Cambios Tecnológicos (-4) Tasa de interés (-2) Gasto de Consumo destinado a alimentos y bebidas (-1) Barreras de Entrada (-2) Tasa de Inflación (-1)
<b>Total: 2.8</b>	<b>Total: -2.0</b>
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>	<b>Fuerza de la Industria (FI)</b>
Participación en el mercado (-2) Calidad del Producto (-1) Lealtad de los Clientes (-3) Tecnología (-1) Control sobre proveedores (-3) Calidad del Servicio (-1)	Potencial de Crecimiento (4) Conocimientos Tecnológicos (3) Aprovechamiento de Recursos (5) Intensidad del Capital (1) Facilidad para Entrar en el Mercado (2)
<b>Total: -1.8</b>	<b>Total: 3</b>



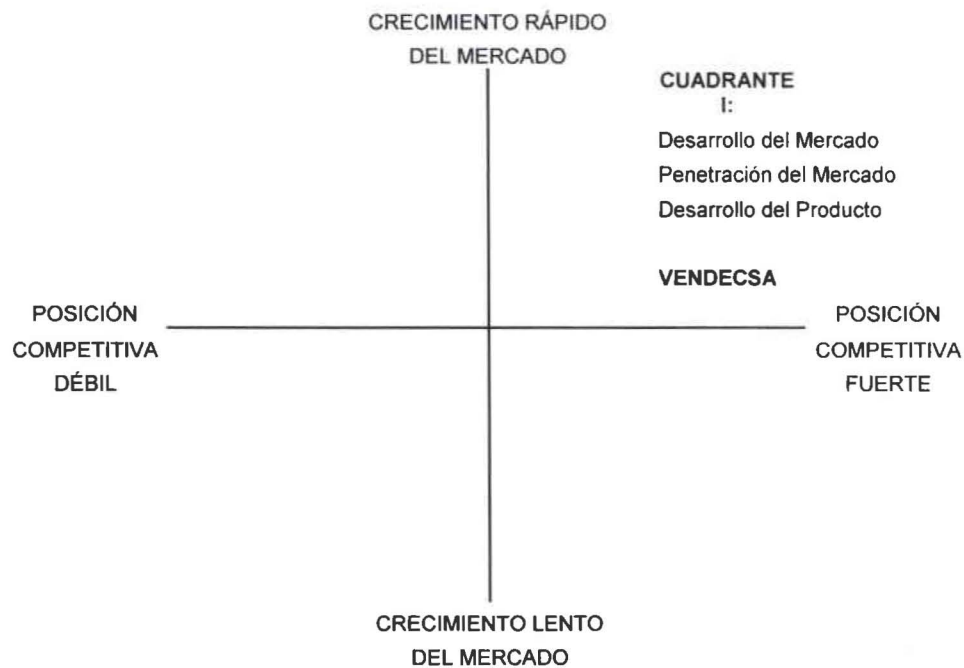
El resultado de la matriz PEYEA es que la empresa tiene un perfil agresivo con ventajas competitivas en una industria creciente. La idea es llegar al mercado y quitarle participación a la competencia, con mejor infraestructura y variedad de productos en nuevos puntos de venta.

**4.8.3.4 Matriz de la Boston Consulting Group (BCG)**



En la matriz BCG, se ubican a las máquinas expendedoras en el cuadrante de la interrogante ya que al inicio abarcan una parte pequeña del mercado, pero compiten en una industria de crecimiento, es necesario reforzar con una estrategia intensiva como es la penetración en el mercado.

#### 4.8.3.5 Matriz de la Gran Estrategia



La estrategia se orienta a concentrarse en los mercados y los productos, por lo que se aplicaría la penetración en el mercado y el desarrollo del mismo ubicándose en nuevas áreas geográficas. El desarrollo del producto tiene que ver con la implementación de nuevas máquinas en las que se incluirá una marca y un slogan que las diferencien de las demás existentes en el mercado, otorgándoles imagen propia para lograr posicionamiento en el consumidor.

#### 4.8.4 Fase de Decisión

En la última fase de la creación de estrategias, se debe seleccionar la(s) estrategia(s) que permiten a la empresa crear ventaja sobre la competencia.

##### 4.8.4.1 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

Factores determinantes del Éxito	Peso	Penetración del mercado		Desarrollo del producto	
		CA	TCA	CA	TCA
<b>OPORTUNIDADES</b>					
El mercado de vending no ha sido explotado en el Ecuador	0,12	4	0,48	2	0,24
El competidor directo posee máquinas antiguas y sin mantenimiento	0,06	2	0,28	4	0,56
El mercado de snacks en el Ecuador genera ventas de \$ 40 millones anuales.	0,07	3	0,30	2	0,20
Alto gasto de consumo de alimentos y bebidas rápidas.	0,08	3	0,30	2	0,20
Los empleados de las empresas no tienen tiempo para salir de sus lugares de trabajo para comprar estos productos.	0,10	3	0,45	2	0,30
Estabilidad de precios que refleja la baja inflacionaria.	0,08	2	0,16	2	0,16
Tasa de interés activa decreciente que permite obtener financiamiento a menor costo.	0,07	3	0,21	3	0,21
<b>AMENAZAS</b>					
Alto índice de negocios informales y tiendas de abastos en toda la ciudad.	0,12	2	0,24	3	0,36
Falta de costumbre y confianza de las personas ante el manejo de estas máquinas.	0,05	2	0,20	3	0,30
Vandalismo en la ciudad.	0,07	2	0,16	0	0
Productos sustitutos como servicios similares en las empresas.	0,06	2	0,16	3	0,18
Poca capacidad de ahorro de las personas que disminuye el consumo de productos que no son de primera necesidad.	0,08	3	0,24	2	0,16
Inestabilidad jurídica-política en el país.	0,04	1	0,04	1	0,04
<b>FORTALEZAS</b>					
Se trabajará con máquinas nuevas.	0,12	3	0,36	4	0,48
Se instalará las máquinas en empresas que no cuentan con este tipo de servicios.	0,09	4	0,36	2	0,18
Se dará mantenimiento continuo y monitoreo de inventarios	0,10	2	0,20	3	0,30
Se trabajará con productos de buenas marcas.	0,07	2	0,14	3	0,21
El servicio que se ofrece es permanente: 24 horas y 365 días.	0,07	2	0,14	4	0,28
No se interrumpe los horarios de trabajo ni las actividades de los empleados.	0,10	3	0,30	3	0,30

<b>DEBILIDADES</b>					
Capacidad limitada de capital para adquirir un mayor número de máquinas.	0,11	2	0,22	2	0,22
Inexperiencia en el mercado.	0,09	3	0,27	2	0,18
Dificultad para cambiar los hábitos de las personas.	0,09	3	0,27	3	0,27
Limitaciones en la variedad de productos a ofrecerse.	0,09	2	0,18	3	0,27
Bajo poder inicial de negociación con los proveedores de los productos.	0,07	3	0,21	0	0
<b>TOTAL:</b>			<b>5,87</b>		<b>5,68</b>

Según el resultado de la matriz MCPE se debería aplicar una estrategia de penetración en el mercado y luego se debería seguir con un desarrollo del producto ya que el mercado también lo requiere para diferenciarse de la competencia. Las dos estrategias tienen una alta calificación y se diferencian con pocos puntos entre sí.



# **CAPÍTULO 5**

**VENDECSA**

## CAPÍTULO 5

### PLAN DE MARKETING

#### 5.1 INTRODUCCIÓN

VENDECSA es una empresa que se dedica a ofrecer el servicio de distribución de productos alimenticios a través de máquinas expendedoras. Los clientes principales son las empresas medianas y grandes según el número de empleados ubicadas en la ciudad de Quito.

#### 5.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

##### 5.2.1 Condiciones Generales

En la actualidad la demanda de snacks se mantiene en crecimiento, lo cual se ve reflejado en el aumento de las ventas de dichos productos, como se mencionó en el capítulo 2. Esta tendencia se debe a la necesidad de los consumidores de adquirir alimentos rápidos que les signifique un ahorro de tiempo y a su vez cubra sus necesidades.

En la investigación del mercado, una de las dificultades encontradas fue la falta de cultura de uso de máquinas expendedoras en la población de Quito. Además se encontró que una de las principales razones para este fenómeno es la falta de confianza en las máquinas que actualmente existen en el mercado ya que muchas de ellas son antiguas. Otro aspecto importante de análisis es la costumbre muy arraigada de las personas para

adquirir productos en las llamadas tiendas de barrio, lo cual es un comportamiento difícil de modificar.

Las máquinas son un producto del cual poco se conoce en el país debido a que existen un limitado número de ellas a disposición de las personas. Los snacks y bebidas frías son productos de consumo masivo cuyo público objetivo no se encuentra segmentado por criterios demográficos ni sociales.

Las máquinas expendedoras estarán ubicadas dentro de las instalaciones de las empresas seleccionadas para precautelar la integridad de cada una.

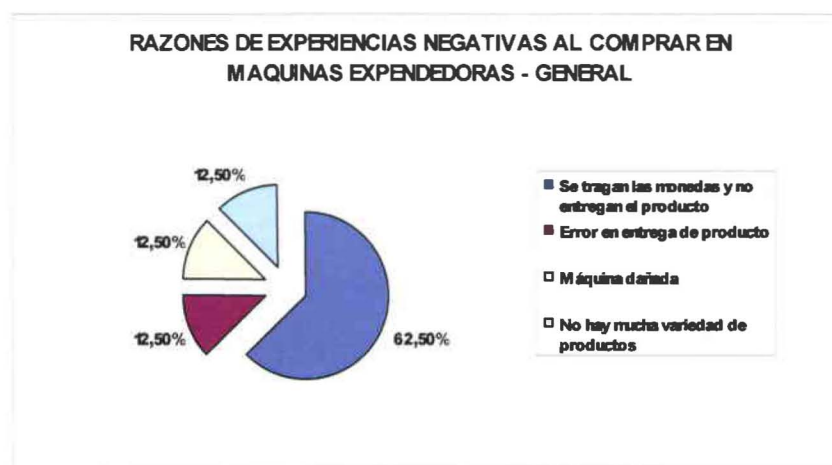
### **5.2.2 Condiciones de la Competencia**

En el mercado de máquinas expendedoras existe un competidor grande que maneja la totalidad de máquinas de snacks y una parte de las máquinas de bebidas. La empresa se llama Hidorfventas, lleva operando varios años y tiene una participación de mercado del 60% en la ciudad de Quito. Actualmente poseen 113 máquinas propias de la empresa y manejan 15 máquinas de la empresa Coca Cola.

En el mercado de bebidas frías, la empresa Coca Cola tiene la mayoría de máquinas instaladas alrededor del país. Además posee máquinas sin instalar que la empresa está dispuesta a tercerizar. Además, existe una segunda empresa que recientemente instaló sus máquinas en la ciudad, ésta es The Tesalia Springs Company, con algunas de ellas en lugares como el Teleférico.

Definitivamente, en el mercado de máquinas expendedoras, en la ciudad de Quito, la empresa Hidorventas tiene la mayor participación. Uno de los inconvenientes de la empresa es el manejo ineficiente del negocio, con máquinas sin mantenimiento y antiguas, que han causado una mala impresión en los consumidores según la investigación realizada.

A continuación, en el siguiente gráfico se presentan las razones por las cuales las personas encuestadas han considerado que su experiencia al comprar en máquinas expendedoras ha sido mala. El porcentaje de encuestados que tuvieron malas experiencias es del 8,49%:



Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Gráfico: 5.1

- *Características del producto y del punto de venta*

Actualmente, las máquinas que están instaladas en la ciudad de Quito, son antiguas en lo que se refiere al mercado de snacks; y referentes a las bebidas, en general si existen máquinas nuevas. Se han presentado problemas para los consumidores como los que se mencionó en el gráfico 5.1

Según la investigación realizada, un 28,5% de los encuestados considera que las máquinas no son confiables. La intención es cambiar la percepción de las personas tomando medidas correctivas en las falencias actuales que presentan las máquinas.

- *Características de publicidad:*

No se han encontrado evidencias de campañas publicitarias en cuanto a este servicio, por lo que se concluye que ninguno de los competidores del mercado de máquinas expendedoras ha realizado este método de promoción.

- *Características de precio:*

En la actualidad, se puede hablar del precio de dos maneras: el precio de instalar las máquinas dentro de las empresas y el precio de venta al público de los productos que se encuentran dentro de cada máquina.

La competencia actualmente paga un arriendo fijo mensual reajutable anualmente según el índice inflacionario por cada máquina que coloca en los diferentes puntos de la ciudad. La segunda alternativa radica en pagar el espacio proporcionado a cada máquina con un porcentaje de las ventas.

El precio de los productos que se expenden en las máquinas actualmente, están sobre el precio oficial de venta al público. En lo que se refiere a snacks, se les ha incrementado 5 centavos de su precio marcado en el empaque, en todos los productos que se ofrecen. En las bebidas frías, los precios se han incrementado también en 10 centavos de su precio oficial.

### 5.2.3 Condiciones de la Empresa

Para realizar el siguiente análisis, se tomará la información del capítulo anterior sobre la matriz EFI. De esta manera se podrá explicar con mayor detalle como se tomarán las fortalezas para contrarrestar las debilidades.

En la actualidad, el negocio cuenta con algunas debilidades, tomando como las principales la inexperiencia en el mercado y el alto costo de las máquinas, lo que llevará a una inversión muy alta.

La manera de contrarrestar estas debilidades, que tienen un gran peso para la empresa, será obtener ingresos constantes al ofrecer un servicio las 24 horas del día y la inexperiencia equilibrarla con obtener varios proveedores con los cuales poder negociar precios y volúmenes, en lugar de tener uno solo que puede ejercer demasiado poder para el negocio. La visión del negocio se centra en el hecho que las personas se habitúen a utilizar las máquinas al tenerlas cerca y verificar que su funcionamiento es confiable brindando un mantenimiento continuo y reabastecimiento de productos periódico, lo cual significará un aumento en el nivel de ventas.

### 5.3 ESTUDIO DEL MERCADO OBJETIVO

- *Tamaño y Segmentación del Mercado:*

El universo que se tomó fueron las empresas de más de 200 empleados inscritas en la Cámara de Comercio de Quito. Después de depurar la lista de empresas, se obtuvo el siguiente listado, que representa el universo (Ver Anexo 1)

Se calculó el número de empleados totales de las 60 empresas de la siguiente manera para determinar el tamaño del mercado consumidor; las empresas se encuentran separadas en tres estratos: de 200 a 500 empleados (45 empresas), 501 a 1000 empleados (10 empresas), de 1001 empleados en adelante (5 empresas):

45 empresas x 350 empleados promedio =	15.750 empleados
10 empresas x 750 empleados promedio =	7.500 empleados
05 empresas x 1000 empleados promedio =	5.000 empleados
<b>Total:</b>	<b>28.250 empleados</b>

- *Nivel de la Demanda:*

De las empresas encuestadas, el 68% de las empresas respondió que sí estaría dispuesta a autorizar la instalación de las máquinas en sus instalaciones. Esto quiere decir que 41 empresas del universo estarían interesadas en adquirir el servicio. El mercado potencial de consumidores es el siguiente:

31 empresas x 350 empleados promedio =	10.850 empleados
07 empresas x 750 empleados promedio =	5.250 empleados
03 empresas x 1000 empleados promedio =	3.000 empleados
<b>Total:</b>	<b>19.100 empleados</b>

Para iniciar el negocio se ha tomado el 25% del mercado potencial de empresas, debido a que tan sólo existe un competidor grande en el mercado, lo cual permitiría captar ese porcentaje de participación en un segmento que no está atendido. Además, es importante tomar en cuenta el nivel de inversión

disponible, que actualmente permitiría que VENDECSA ofrezca sus servicios a 10 empresas, que representan el 25% anteriormente mencionado.

Como se indicó en la investigación de mercado, estas 10 empresas se eligieron en base a la disposición de compra de sus empleados. Para determinar el número de consumidores potenciales, se tomó la cantidad real de empleados que se encuentran permanentemente en las instalaciones de cada una de estas empresas, resultando un total de 1500 empleados. De este total, el 64,86% de las personas están absolutamente seguros que sí comprarían productos de una máquina expendedora y el 32,43% tal vez lo harían.

- *Perfil del consumidor:*

El consumidor son las empresas seleccionadas con más de 80 empleados concentrados en el mismo edificio. El perfil del consumidor final es homogéneo para hombres y mujeres, según la investigación realizada. No se tomó en cuenta la edad de las personas ya que son productos de consumo masivo, que no discriminan este tipo de criterios de segmentación demográficos.

- *Deseos y necesidades:*

La principal necesidad de las empresas que se desea cubrir con este servicio es que los empleados no destinen demasiado tiempo de sus horas de trabajo en salir a comprar alimentos fuera de sus oficinas sino que puedan realizar dichas compras dentro de la empresa sin gastar tiempo innecesario.



En segundo lugar, el servicio que se va a ofrecer cubre la necesidad que tienen los empleados de consumir alimentos y bebidas durante su horario de trabajo, sin que les tome mucho tiempo y contando con el servicio cerca de sus puestos de trabajo. Además, ofrecer los productos que más consumen los empleados tomando en cuenta también las marcas que son de su preferencia.

#### **5.4 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

Para realizar el siguiente análisis, se tomará la información del capítulo anterior sobre la matriz EFE. De esta manera se podrá explicar con mayor detalle como se identificarán las oportunidades para minimizar las amenazas.

En lo que respecta a las amenazas propias del mercado se toma como las principales al alto índice de negocios informales y tiendas existentes en toda la ciudad así como la falta de costumbre ante el manejo de estas máquinas. Al tomar a las oportunidades como un medio para opacar a las amenazas, se puede sacar provecho de que el mercado de máquinas expendedoras no ha sido explotado en el país en toda su capacidad, además que la tendencia de los ecuatorianos por el consumo de alimentos y bebidas rápidas es cada vez creciente, por no contar con el tiempo necesario debido a las diversas actividades diarias.

Para minimizar el vandalismo que amenaza a la ciudad, se ha optado por ubicar en su totalidad a las máquinas dentro de las instalaciones de cada empresa, con lo que se asegura el buen estado de las mismas.

## 5.5 OBJETIVOS Y METAS

### 5.5.1 Objetivo de Ventas

Se ha tomado como base el crecimiento del mercado de snacks que para el año 2005 tiene previsto crecer en 20%, dato que fue extraído de la entrevista con el Sr. Braulio Costa de la empresa Frito Lay. Por lo tanto, se proyecta un crecimiento similar para VENDECSA.

La proyección de ventas es de aproximadamente 216.862 USD en el primer año. Para la elaboración del mismo, se tomó en cuenta el número de personas de las 10 empresas donde se instalarán las máquinas y que estarían absolutamente seguros que sí comprarían (973 personas) y las personas que tal vez comprarían (486 personas) puesto que serían potenciales compradores. Además, se incluyó la frecuencia semanal de consumo de snacks y de bebidas frías, la misma que varía entre el tipo de producto y su disposición de compra. Adicionalmente, se tomó en cuenta la preferencia de cada producto.

A continuación se presenta el ejemplo de cómo se calculó la proyección de ventas para el primer año del producto de papas fritas en su presentación de 33 gramos. Esta muestra permite comprender la manera en que se realizó el cálculo para cada uno de los productos.

=((973 personas Sí comprarían x 2.88 frecuencia semanal snacks Sí comprarían x 18,12% preferencia por papas fritas)+(486 personas TAL VEZ comprarían x 2.35 frecuencia semanal TAL VEZ comprarían x 18,12% preferencia por papas fritas)) x 52 semanas al año.

Numéricamente, este cálculo sería:

$$=((973*2.88*0.1812)+(486*2.35*0.1812))*52 = 37,165 \text{ papas fritas de 33 gr. al año.}$$

El detalle de las cantidades y precios de venta se muestra en el Anexo 9 en el cuadro de la proyección de ventas.

A continuación se presenta un cuadro de las empresas en donde se cuenta con la autorización para colocar las máquinas expendedoras

#### Empresas que autorizaron la instalación de las máquinas expendedoras

Empresa	No. Empleados	Sí Compraría	Tal vez Compraría	No Compraría
American Airlines	84	62,50%	37,50%	0,00%
Bayer S.A.	80	60,00%	40,00%	0,00%
CONELEC	90	66,67%	33,33%	0,00%
Diners Club	400	67,50%	32,50%	0,00%
LAN	87	61,11%	38,89%	0,00%
Metropolitan Touring	200	50,00%	35,00%	15,00%
Mutualista Pichincha	200	71,43%	28,57%	0,00%
Pfizer	80	86,67%	6,67%	6,67%
Repsol YPF	200	70,00%	30,00%	0,00%
Seguros del Pichincha	80	63,64%	27,27%	9,09%

Fuente: Investigación de Mercados  
Elaborado por: Autores

Cuadro 5.1

#### 5.5.2 Proyecciones de mercado

Se proyecta que el mercado se vaya acostumbrando e incremente la frecuencia de uso de las máquinas al pasar del tiempo. Del tamaño potencial que tiene el mercado actualmente, se proyecta que éste se incremente en un 10% los primeros tres años, hasta llegar a la capacidad máxima de las máquinas.

A continuación se presentan las características de las máquinas expendedoras a adquirir:

***USI Combo 3/6 Snack/Bottle-Can Cold Drink Combination Vendor<sup>1</sup>***

Altura: 183 cm.

Ancho: 107 cm.

Profundidad: 86 cm.

Peso: 448 kg.

Opciones de productos:

- 6 tipos de bebidas frías
- La capacidad de snacks varía de acuerdo a la configuración

Capacidad Estándar:

- 144 botellas de plástico de 500 ml.
- 104 fundas de snacks de 33 gr.
- 157 dulces y golosinas

Aceptación de dinero:

- Monedas de: 5 ctvs, 10 ctvs, 25 ctvs y 1 USD.
- Billetes de \$1 y \$5 USD.



Para una imagen más amplia de la máquina expendedora ver el Anexo 4.

La investigación realizada por los Autores permitió conocer la tendencia y hábitos de consumo de los encuestados. Esta información ayudó a tener una idea clara con datos reales de los productos que consume la gente.

---

<sup>1</sup> <http://www.vencoa.com>

A continuación se muestran cuadros donde se aprecia los tipos de snacks preferidos así como las marcas de mayor consumo:

Tipos de Snacks	Porcentaje
Papas Fritas	18%
Galletas de Dulce	13%
Chifles	12%
Chocolates	12%
Galletas de Sal	12%
Doritos	8%
Tostitos	6%
Nachos	5%
Chicharrón	5%
Chitos	4%
Pipas G	3%
Otras	2%

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Marcas	Porcentaje
Nestle	23%
Frito Lay	22%
Nabisco	15%
Banchis	12%
Sin Marca	10%
Confiteca	9%
Kraft	5%
Inalecsa	4%
Otras	1%

Cuadro 5.2

De igual manera, se puede mostrar el comportamiento y preferencias de tipo y marcas de bebidas frías:

Marca	Porcentaje
Coca Cola	19,40%
Tesalia	16,70%
Bonaqua	14,00%
Otras	12,70%
Gatorade	10,60%
Sprite	9,30%
Fioravanti	8,30%
Pepsi	4,60%
Más	2,20%
Red Bull	2,10%

\* El mayor porcentaje de otras marcas radica en Natura y Tampico

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Tipos de bebidas	Porcentaje
Gaseosas	31,70%
Agua Mineral	27,20%
Jugos	15,90%
Hidratantes	13,40%
Té Frío	6,40%
Otros	2,80%
Energizantes	2,70%

\*El mayor porcentaje de otras bebidas radica en agua sin gas

Cuadro 5.3

Tomando en cuenta esta información, se puede definir cuáles son los productos que serán incluidos en cada máquina expendedoras.

### 5.6.2 Precio

Para la instalación de las máquinas expendedoras se deberá negociar con cada una de las empresas en las que éstas serán colocadas, con un valor fijo de 20 USD mensuales lo que cubrirá el uso del espacio y de la energía eléctrica.

El listado de precios de los productos que se colocarán dentro de las máquinas tiene un pequeño incremento de no más del 20% de los precios de venta oficiales en cada uno de los productos. Este incremento es imperceptible para los consumidores, que están dispuestos a pagar un poco más por la comodidad y ahorro de tiempo que logran gracias al servicio.

PRODUCTO	MARCA	PRECIO DE VENTA (USD)
Papas Fritas 33gr.	Frito Lay	0,30
Chifles 33gr.	Frito Lay	0,30
Galletas de dulce	Nestlé	0,40
Galletas de sal	Kraft	0,35
Chocolates	Nestlé	0,30
Doritos 33gr.	Frito Lay	0,30
Papas Fritas 100gr.	Frito Lay	0,75
Tostitos 40 gr.	Inalecsa	0,30
Hidratantes	Gatorade	1,00
Gaseosas 500 ml.	Coca Cola	0,60
Agua Mineral (con y sin gas) 500 ml.	Bonaqua	0,40
Jugos 200 ml.	Natura	0,40

Elaborado por: Autores

Cuadro 5.4

### 5.6.3 Distribución

Las máquinas estarán ubicadas según la decisión y política de cada empresa. Esta información se obtuvo en la investigación de mercado, la cuál reveló que

el 61% de los encargados de las empresas autorizarían ubicar las máquinas en la cafetería o comedor de la empresa.

	Oficinas	Pasillos	Cafetería / Comedor	Otros
<b>Porcentaje</b>	1%	32%	61%	0%
<b>Frecuencia</b>	2	10	19	0

Nota: Pregunta de múltiples respuestas

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 5.5

Las máquinas expendedoras son un canal de distribución directo de varios productos en los que se incluyen los snacks y bebidas frías. La venta al por menor de estos productos se logra por medio de las máquinas, por lo que el negocio radica en la comercialización a través de un canal de distribución eficiente, que brinda un servicio permanente y se encuentra cercano al consumidor potencial.

#### 5.6.4 Promoción

Es fundamental para el negocio la creación de un buen vínculo de comunicación con los clientes sin dejar inquietudes sueltas y brindando soluciones a las dudas de los consumidores.

Para alcanzar una comunicación efectiva se estableció los siguientes puntos que deberán ser comunicados en la promoción del servicio:

- Conciencia y conocimiento de los productos y servicio que ofrece el negocio.

- Recepción y aceptación de parte del cliente, el mismo que se refiere a una sensación de agrado hacia el servicio ofertado.
- Mostrar las ventajas de emplear este servicio en las empresas, las mismas que serán percibidas por el cliente.
- Convencer al cliente de que este servicio es la mejor opción para la comodidad y satisfacción de los empleados.
- Solicitud de instalación de las máquinas.

**Marca: Vending Ecuador Sudamérica**

**VENDECSA CÍA LTDA.**

La promoción se realizará a través de trípticos que se entregarán en todas las empresas donde se instalarán las máquinas, en los que se informará a los empleados los beneficios de las máquinas, que son la comodidad y el ahorro de tiempo. Además, se dará a conocer sobre los premios que se incluirán todas las semanas en cada máquina al comprar algún producto.

Para guiar a los consumidores sobre el funcionamiento de las máquinas y para motivar la compra se contratará los servicios profesionales de dos impulsadoras de ventas, que rotarán por cada una de las empresas durante las dos primeras semanas posteriores a la instalación de las máquinas.

## **5.7 ESTRATEGIAS DE MARKETING**

### **5.7.1 Estrategia de Posicionamiento**

Al hablar de estrategia de posicionamiento, se refiere a la percepción que tiene el consumidor del servicio o producto a ofrecerse. En el plan de negocios se



desea comercializar la implementación de las máquinas expendedoras ofreciendo una diferencia en el servicio y producto, para lograr que los consumidores potenciales perciban las ventajas de la utilización de las máquinas con un servicio confiable.

### **5.7.2 Estrategia de Diferenciación en Servicio y Producto**

Esta estrategia se refiere al hecho que el servicio a ofrecerse como la instalación de máquinas expendedoras mixtas completamente nuevas, con mantenimiento y seguimiento permanente, brindará confianza al consumidor para de esta manera lograr que el empleado se familiarice al uso de estas máquinas.

Además, es importante ofrecer una buena variedad de productos en las máquinas y de buena calidad para posicionar a las máquinas como las mejores en cuanto a servicio y disposición de una gran variedad de productos de marcas reconocidas.

### **5.7.3 Estrategia de Diferenciación en Promoción**

Según la investigación realizada, se encontró que el 51,71% de las personas afirma haber utilizado las máquinas rara vez o nunca, por lo que el desconocimiento genera una oportunidad para el negocio, ya que hay mucho mercado potencial que aún no se ha explotado.

La estrategia de diferenciación de promoción logrará dar a conocer a los empleados de las empresas, todas las ventajas de las máquinas por medio de

dípticos en los que se resaltarán los beneficios que obtienen al disponer una máquina expendedora en sus oficinas. También se pretende cambiar la percepción que tienen algunas personas sobre el cuestionamiento de la confiabilidad de éstas. La intención de aplicar esta estrategia, está en mejorar la reputación de este servicio y posicionarlo de la mejor manera en el consumidor. La estrategia que se aplicará será de incentivar el consumo de productos de las máquinas mediante promociones en los productos que se adquiera, por ejemplo, se anexará a ciertos productos al azar un cupón para el canje de un combo en el restaurante KFC ó una entrada a Cinemark. Esto servirá de enganche para que el consumo de los empleados sea creciente y tengan un incentivo adicional.

## 5.8 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

El presupuesto del plan se basa principalmente en las promociones que se van a realizar al igual que la publicidad, tal como se muestra a continuación:

Descripción	Presupuesto Anual
Elaboración de 1000 dípticos en papel couché de 90 gr. Full Color.	USD 400.00
Promociones en productos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cupones Combo Económico KFC 10 semanales (\$1.75)</li> <li>• Entradas Cinemark Supersaver 10 Semanales (\$2.50)</li> </ul>	USD 910.00 USD 1300.00
Dos impulsadoras de ventas durante dos semanas	USD 400.00
<b>TOTAL PRESUPUESTO DE MARKETING</b>	<b>USD 3010.00</b>

## 5.9 CONCLUSIONES

- Por ser un negocio que no se encuentra saturado, existe una gran oportunidad de entrar al mercado y posicionarse ofreciendo un excelente servicio con productos de primera.
- El competidor principal no ha tenido un desenvolvimiento muy óptimo ya que cuenta con máquinas casi obsoletas que no brindan confianza al cliente, por lo que se tomará esta situación como una oportunidad de abarcar el mercado.
- Las máquinas que se van a adquirir son nuevas y de última tecnología.
- Las máquinas serán ubicadas dentro de las empresas seleccionadas, que cuenten con una alta concentración de empleados.
- Se realizarán dos tipos de promociones: publicidad por medio de trípticos para los empleados de las empresas donde se resalta los beneficios de emplear las máquinas expendedoras y promociones en los productos como cupones de regalo en ciertos ítems al azar, que se colocarán semanalmente para incentivar el consumo.

# **CAPÍTULO 6**

**VENDECSA**

The logo for VENDECSA features the company name in a bold, black, sans-serif font. The text is centered and overlaid on a circular graphic composed of multiple concentric rings of small, light blue dots, creating a glowing or ripple effect around the text.

## CAPÍTULO 6

### ANÁLISIS FINANCIERO

#### 6.1 SUPUESTOS Y CONSIDERACIONES

- La viabilidad económica del presente proyecto está basado en la formulación de presupuestos de ingresos y egresos estimados, además de la determinación de las fuentes de financiamiento que se requieren para la instalación y ejecución del mismo.
- La Estructura Legal de la Compañía es Limitada ya que se considera que dicha estructura es la más conveniente para una pequeña empresa que tiene responsabilidad limitada.
- Se ha estimado que los socios del proyecto aportan con el 33% del total de la inversión inicial. (Ver Anexo 6)
- Se solicitará un crédito por el monto de 60.000 USD para la inversión inicial, a una tasa de interés anual del 16%, con pagos semestrales durante 5 años. (Ver Anexo 8)
- Se importarán 10 máquinas expendedoras mixtas, desde los Estados Unidos que serán traídas al Ecuador vía marítima hasta el Puerto de

Guayaquil y por vía terrestre hasta las oficinas en Quito. Los costos de importación se encuentran detallados en el Anexo 20.

- Para la depreciación de los activos fijos se ha empleado el método de línea recta con los porcentajes de ley. (Ver Anexo 19)
- Debido a que se trata de productos de consumo masivo, se planteó que existe una demanda continua durante todo el año.
- De acuerdo al plan de marketing, se estableció la proyección de ventas con un crecimiento del 20% para el primer año y del 22% del segundo al quinto año para los snacks. En el caso de las bebidas frías, se estableció un crecimiento del 20% para el primer año y para los años siguientes cada producto con un crecimiento individual hasta alcanzar la capacidad máxima de las máquinas, que en su mayoría se logró en el segundo año. (Ver Anexo 9)
- La cantidad de ventas de cada producto depende de la frecuencia de consumo semanal de cada uno de ellos, así como también del porcentaje de preferencia de cada ítem.
- Para el cálculo de la capacidad anual de las máquinas, se ha tomado una rotación de 4 veces por semana para los snacks y 5 veces por semana para las bebidas frías debido a que su frecuencia de consumo es mayor. (Ver Anexo 10)

- Los costos directos están relacionados con el precio que se logra negociar con los proveedores de los productos a expenderse como minoristas. (Ver Anexo 13)
- Los precios de venta de los productos se establecieron de acuerdo al Plan de Marketing.
- En este plan de negocios no se ha considerado la inflación.
- Se trabajará con un costo de oportunidad del 17% debido a que es un negocio nuevo y prácticamente inexplorado además de que la tasa activa bancaria se encuentra alrededor del 16% además de que el negocio implica un mayor riesgo.
- Se utilizaron las tasas actuales vigentes para obligaciones de Participación de Trabajadores (15%) e Impuesto a la Renta (25%).
- La dolarización se mantiene vigente en el año de vida del proyecto.
- Para la elaboración de los Flujos de Caja se planteó un escenario conservador y un horizonte de tiempo de 10 años.

## 6.2 ANÁLISIS FINANCIERO

El presente análisis financiero tiene como objeto determinar la viabilidad económica del proyecto. Está basado en la elaboración de flujos de caja con horizontes de 10 años, estimaciones de presupuestos de ingresos y egresos y la determinación del financiamiento requerido para la ejecución del proyecto.

Tomando en consideración los supuestos antes citados y con el análisis del flujo de caja (Ver Anexo 8) se puede apreciar que el VAN es positivo y la TIR es mayor que el costo de oportunidad.

### VENDECSA FLUJO DE EFECTIVO

AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.	FLUJO ANTES. PART E IMP.
	88,914					(88,914)	-88,914
1	2,827	205,598	-	-	216,862	8,437	8,437
2		238,329	667	945	260,235	20,294	21,906
3		264,984	2,260	3,201	295,835	25,390	30,851
4		284,861	3,162	4,480	319,779	27,276	34,918
5		309,989	4,116	5,831	348,991	29,055	39,002
6		314,487	3,939	5,580	348,991	24,986	34,504
7		314,487	3,939	5,580	348,991	24,986	34,504
8		314,487	3,939	5,580	348,991	24,986	34,504
9		314,487	3,939	5,580	348,991	24,986	34,504
10		314,487	3,939	5,580	358,315	34,310	43,828
<b>TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>							<b>26.82%</b>
<b>TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>							<b>20.93%</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO AL</b>				<b>17.00%</b>	<b>15,183</b>	<b>228,044</b>	
<b>RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJO</b>						<b>1.01</b>	<b>1.03</b>

Fuente: Análisis Financiero  
Elaborado por: Autores

Cuadro 6.1

Bajo un escenario conservador, el VAN y el TIR para el proyecto planteado es positivo, razón por la cual el plan de negocios es financieramente rentable.



Para los primeros cinco años del proyecto, la rentabilidad del patrimonio es la que se muestra a continuación:

Índice Financiero	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad sobre Patrimonio	-8.91%	9.81%	30.25%	32.50%	31.93%

Fuente: Análisis Financiero  
Elaborado por: Autores

Cuadro 6.2

Estas cifras indican el nivel de utilidades en dólares americanos que se genera por cada dólar de la propiedad de los accionistas. Es decir, tan sólo en el primer año por cada dólar que se invierte, se pierde 8.91 centavos de dólar. A partir del segundo año se empieza a generar utilidades por cada dólar invertido, el mismo que se va incrementando al transcurrir el proyecto.

Cabe señalar que para la elaboración del análisis financiero, se llevó a cabo un estudio del riesgo inmerso en el proyecto. Para su efecto, se tomaron en cuenta cuatro variables de riesgo que afectan significativamente el desarrollo del proyecto y que se muestran a continuación:

### Variables de Riesgo

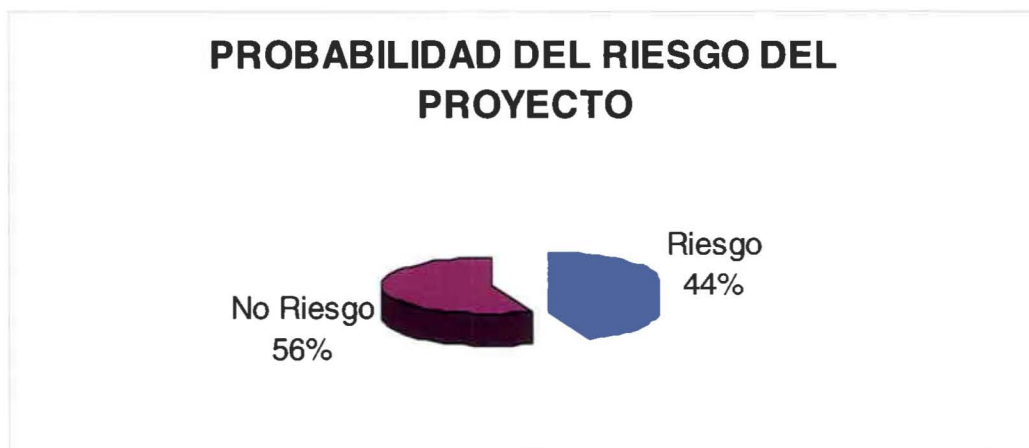
SNACKS				
SI COMPRARÍA	Porcentaje	20,17%	33,61%	46,22%
	Frecuencia Semanal	5	3,5	1,5
	% x Frec.	1,0085	1,17635	0,6933
	Media	2,88		
	Desv. Estándar	1,92		
TAL VEZ COMPRARÍA	Porcentaje	6,78%	30,51%	62,71%
	Frecuencia Semanal	5	3,5	1,5
	% x Frec.	0,339	1,06785	0,94065
	Media	2,35		
	Desv. Estándar	1,33		

BEBIDAS FRÍAS				
SI COMPRARÍA	Porcentaje	68,33%	21,67%	10,00%
	Frecuencia Semanal	5	3,5	1,5
	% x Frec.	3,4165	0,75845	0,15
	Media	4,32		
	Desv. Estándar	1,26		
TAL VEZ COMPRARÍA	Porcentaje	59,14%	25,18%	15,68%
	Frecuencia Semanal	5	3,5	1,5
	% x Frec.	2,957	0,8813	0,2352
	Media	4,07		
	Desv. Estándar	1,63		

Fuente: Investigación de Mercado  
Elaborado por: Autores

Cuadro 6.3

Estas cuatro variables fueron incluidas en la proyección de ventas mediante un modelo de simulación, que tomó en cuenta 1.000 escenarios posibles, dando como resultado un riesgo para el proyecto del 44% que indica que el proyecto no es riesgoso en un 56%. Esta información permite a los posibles inversionistas disponer de mayores datos previa a la toma de decisión sobre invertir en el proyecto.



Fuente: Modelo Macrosimulaciones VAN  
Elaborado por: Autores

Gráfico 6.1

# **CAPÍTULO 7**

**VENDECSA**



## CAPÍTULO 7

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 CONCLUSIONES

- El mercado de máquinas expendedoras en el Ecuador, se encuentra inexplorado ya que localmente existe tan sólo un competidor fuerte. Sin embargo, dicho mercado tiene buenas posibilidades de crecer ya que el 68% de las empresas del segmento al que se pretende atender, autorizaría la instalación de dichas máquinas en las empresas. Mientras que el 45,25% de los empleados que laboran en las mismas estarían absolutamente dispuestos a comprar productos de las máquinas.
- El proyecto de comercialización de productos por medio de máquinas expendedoras cuenta con posibilidades de aceptación dentro del mercado interno ya que las personas tienen predisposición de compra y además los encuestados en la investigación de mercado afirmaron en un 46,51% que no existen servicios similares dentro de las empresas por lo que hay una demanda insatisfecha. En el Ecuador, el mayor competidor del mercado es Hidorventas y en menor proporción se encuentran empresas como Coca Cola y The Tesalia Spring Company. El primero de ellos, cuenta con máquinas antiguas que presentan fallas y generan desconfianza en los usuarios.

- Se importará 10 máquinas que serán colocadas en las empresas que tras la investigación de mercado presentan una apertura para contar con este servicio, además de tener una alta concentración de personas en sus instalaciones. Por otro lado, las personas que laboran en estas diez empresas en un 64,82% están absolutamente seguros de que comprarían en las máquinas expendedoras.
- La inversión inicial para el negocio es considerablemente elevada (88,914 USD) siendo el mayor rubro la adquisición e importación de las diez máquinas puesto que no existe un proveedor local.
- Los resultados que se obtuvo luego de realizar el análisis financiero, demuestran la factibilidad de llevar a la práctica el presente proyecto debido a que el VAN es positivo 15.183 USD y la TIR 20.93% es mayor al costo de oportunidad planteado 17%.
- Además, en el estudio se realizó un análisis de riesgo tomando en cuenta cuatro variables, que son las frecuencias de consumo diario por cada máquina para snacks y bebidas frías, de las personas que están seguras de adquirir productos de las mismas y de aquellas que tal vez lo harían. En este análisis se realizaron 1000 simulaciones que dio como resultado que el proyecto tiene un porcentaje de riesgo del 44%.
- Los autores del presente plan de negocios concluye que el proyecto es financieramente rentable y debe ser puesto en marcha.

## 7.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a largo plazo la adquisición de nuevas máquinas para cubrir la demanda de otras empresas y ciudades del país.
- Realizar investigaciones permanentes sobre la satisfacción de los clientes con el servicio que se ofrece, además de la recepción y seguimiento de quejas o posibles inconvenientes para que de esta manera tomar medidas correctivas y ofrecer un servicio de primera calidad.
- Llegar a negociaciones con los proveedores para obtener mejores precios de los productos que se venderán a través de las máquinas y de esta manera disminuir los costos.
- Mantener la política de adquirir productos de excelente calidad y de marcas reconocidas, además de realizar un seguimiento constante para conocer las preferencias de los consumidores.
- Mantener la política de arrendamiento del espacio para la colocación de las máquinas en un valor fijo y no en un porcentaje variable sobre las ventas.

- Afianzar la relación con los clientes a largo plazo por medio del mantenimiento continuo de las máquinas y un servicio oportuno. Además resolver todos los inconvenientes que se puedan presentar.
- Resaltar permanente la idea de que las máquinas expendedoras brindan beneficios en cuanto al ahorro de tiempo y comodidad a sus usuarios.

# BIBLIOGRAFÍA

## LIBROS

- CONSTANTINO MARKIDES, En la Estrategia está el Éxito; 2000
- EDWIN GALINDO, Estadística para la Administración y la Ingeniería; 1999
- FRED DAVID, Conceptos de Administración Estratégica; 1997
- JAMES VAN HORNE, Fundamentos de Administración Financiera; 1994
- MICHAEL PORTER, La Ventaja Competitiva de las Naciones; 1987
- SAPAG CHAIN, Preparación y Evaluación de Proyectos; 2000
- THOMPSON – STRICKLAND, Administración Estratégica; 2000

## PUBLICACIONES

- Anuario de Migración Internacional – INEC, Año 2002
- Banco Central del Ecuador - Información Estadística Mensual No. 1.832  
Octubre 31 de 2004
- Del Pozo, Mauricio. La Dolarización 5 años después. Marzo del 2005.
- Estudio Proexport – Colombia
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) - Comercio Interno 2003



## ENTREVISTAS

- Sr. Braulio Costa, Learning Coach, Frito Lay
- Sr. John Rossing, Jefe de Mercados Especiales, The Coca Cola Company
- Sr. Patricio Villareal, Encargado, Hidorventas

## INTERNET

- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
- [www.supercias.gov.ec](http://www.supercias.gov.ec)
- [www.quito.gov.ec](http://www.quito.gov.ec)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A1quina\\_de\\_refrescos](http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A1quina_de_refrescos)
- [www.dlh.lahora.com.ec](http://www.dlh.lahora.com.ec)
- <http://www.cruxdelsur.com/ecuador/>
- <http://www.rusfq.com/html/Trabajos/deloitte/ice.pdf>
- [www.quality-consultant.com/](http://www.quality-consultant.com/)
- [www.vençoa.com](http://www.vençoa.com)

# **ANEXO 1**

NOMBRE	NOMBRE COMERCIAL	DEPARTAMENTO ENTREVISTADO	# EMPLEADOS EN EDIFICIO
<b>Desde 201 a 500 empleados (45 EMPRESAS)</b>			
Acería del Ecuador C.A.	ADELCA	Jefe de Recursos Humanos	300 planta / 15 administrativos
Agip Ecuador S.A.	AGIP	Recursos Humanos	88
Agripac S.A.	AGRIPAC		
AIG Metropolitana	AIG Mestropolitana	Gerente de Recursos Humanos	80
American Airlines	American Airlines	Gerente de Aeropuerto	84
Banco Centro Mundo S.A.	BANCO CENTRO MUNDO		
Banco de Guayaquil - Sucursal Mayor en Quito -	BANCO DE GUAYAQUIL		
Bayer	Bayer	Asistente de Recursos Humanos	80
Consejo Nacional de Electricidad	CONELEC	Ingeniero de Regulación	90
Confemoda	Confemoda	Gerente propietaria	150
D.H.L. Internacional del Ecuador	DHL	Recursos Humanos	200
DILIPA Distribuidora de Libros y Papelería Cia. Ltda.	DILIPA		
Comercial Etatex Cia. Ltda.	ETAFASHION	Gerente de Recursos Humanos	85
Compañía Televisión del Pacífico Toledos S.A.	GAMAVISION		
Grupo Santillana	Grupo Santillana	Gerente Administrativo	85
Hotel Akros	Hotel Akros	Gerente de Recursos Humanos	82
Hilton International Ecuador Inc.	HOTEL HILTON COLON	Gerente Cuentas Corporativas	300
Howard Johnson	Howard Johnson	Gerente de Recursos Humanos	90
IBC Solutions Ecuador S.A.	IBC		
Jatison	Jatison	Gerente Propietaria	80
H.O.V. Hotelera Quito, S.A.	Swissotel	Gerente de Recursos Humanos	200
Lan Ecuador	Lan Ecuador	Gerente de Aeropuerto	87
Luxusarte S.A.	LUXUSARTE	Gerente Administrativo	200
Sociedad de Exportaciones e Importaciones Mapriplastec del Ecuador S.A.	MAPRIPLASTEC	Gerente de Recursos Humanos	25 administrativos / 160 planta
Merck Sharp & Domme	Merck Sharp & Domme	Gerente de Recursos Humanos	50 administrativos / 200 planta
Metrocel S.A.	Metrocel S.A.	Coordinadora de Recursos Humanos	135
Metropolitan Expreso S.A.	METROPOLITAN EXPRESO	Recursos Humanos	150
Metropolitan Touring C.A.	Metropolitan Touring C.A.	Corporativo	200
Mutualista Pichincha	Mutualista Pichincha	Gerente de Recursos Humanos	200
Proveedora Ecuatoriana Proesa S.A.	PROESA	Jefe de Recursos Humanos	40 administrativos / 120 planta

Quifatex S.A.	QUIFATEX S.A.	Gerente de Unidad	150
Cobranzas del Ecuador S.A. Recaudadora	RECOBRANSA	Recursos Humanos	100
Representaciones Ortiz Cevallos S.A.	Representaciones Ortiz Cevallos S.A.	Gerente Nacional de Ventas	82
Repsol YPF	Repsol YPF	Recursos Humanos	200
Saludsa Sistema de Medicina Pre-Pagada del Ecuador	SALUDSA		105
Productos Familia Sancela del Ecuador S.A.	SANCELA	Gerente de Recursos Humanos	40 administrativos / 500 planta
Seguros del Pichincha	Seguros del Pichincha	Directora de Recursos Humanos	80
Seguridad Minera Internacional Seminter C.L.	SEMINTER		
Four Points Sheraton	Four Points Sheraton	Director de RRHH	160
Sicobra S.A.	SICOBRA	Recursos Humanos	150
Yanbal Ecuador S.A.	YANBAL	Gerente de Recursos Humanos	220
Tecnistamp C.E.M.	Tecnistamp C.E.M.	Gerente de Recursos Humanos	250
Perez Andrade Eduardo	Textil Ecuador S.A.	Gerente Administrativo	300
The Tesalia Springs Company S.A.	TESALIA GUITIG		
TANASA	TANASA	Gerente de Relaciones Laborales	250 total / 40 administrativos

NOMBRE	NOMBRE COMERCIAL	DEPARTAMENTO ENTREVISTADO	# EMPLEADOS EN EDIFICIO
<b>Desde 501 a 1000 empleados (10 EMPRESAS)</b>			
Auxilios Empresariales Sociedad Civil Comercial	Auxilios Empresariales		
Banco Internacional S.A.	Banco Internacional S.A.		
Apoyos Empresariales Apem Cía. Ltda.	Apoyos Empresariales Apem Cia. Ltda.		
Banco Solidario S.A.	Banco Solidario S.A.	Coordinadora de Recursos Humanos	150
Citidatos S.A.	Citidatos S.A.	Recursos Humanos	200
Conduto Compania Nacional de Dutos	Conduto		
Distribuidora JCC	Distribuidora JCC	Gerente de Recursos Humanos	200
Ecofroz S.A.	Ecofroz S.A.	Gerente de Recursos Humanos	450 planta / 120 administrativos
Banco Universal S.A.	Unibanco	Gerente Nacional Inversión y Cuentas	90
Alambres Andinos S.A.	ALANSA S.A.		

NOMBRE	NOMBRE COMERCIAL	DEPARTAMENTO ENTREVISTADO	# EMPLEADOS EN EDIFICIO
Desde 1001 empleados en adelante (5 EMPRESAS)			
Grant Geophysical	Grant Geophysical		
Banco del Pichincha / Diners	Banco del Pichincha / Diners	Gerente de Recursos Humanos	400
Nestle Ecuador S.A.	Nestle Ecuador S.A.		
Productos Adams C.A.	Adams / Pfizer	Gerente de Gestión Humana	80
Flornaca Floricola C.A.	Pronaca		

# **ANEXO 2**

**IMPLEMENTACION DE UNA CADENA DE MAQUINAS EXPENDEDORAS DE SNACKS Y BEBIDAS  
NO ALCOHOLICAS A NIVEL CORPORATIVO PARA CLIENTES INTERNOS**

**Empresa:** \_\_\_\_\_

**Persona Entrevistada:** \_\_\_\_\_

**Cargo y Departamento:** \_\_\_\_\_

**Número Aproximado de empleados en el edificio:** \_\_\_\_\_

**1.-¿Dónde compran los empleados de la empresa snacks o bebidas durante el horario de trabajo?**

Tienda   
Cafetería local   
Bar local   
Envían a comprar a alguien   
Otros  \_\_\_\_\_

**2.-¿Sabe Ud. Cuánto tiempo gastan los empleados durante el horario de trabajo en este tema?**

0 minutos  No Sabe /No responde   
Hasta 5 minutos   
5 a 10 minutos   
Más de 15 minutos

**3.- ¿Está de acuerdo con lo siguiente?**

1. De acuerdo
2. Indiferente
3. Desacuerdo

\* Al instalar máquinas expendedoras los empleados considerarán que la empresa se preocupa por ellos \_\_\_\_\_

\* Las máquinas expendedoras motivan a los empleados \_\_\_\_\_

\* Sus empleados no gastarán tiempo innecesario al tener cerca este tipo de máquinas \_\_\_\_\_

\* Las máquinas expendedoras mejoran la productividad al evitar que los empleados gasten tiempo en salir a comprar snacks o bebidas fuera de su lugar de trabajo \_\_\_\_\_

**4.-¿ Estaría dispuesto a autorizar la instalación de máquinas expendedoras de snacks y bebidas dentro de la empresa para el consumo de los empleados?**

SI  NO

**5.-¿ En qué lugar de la empresa cree Ud. que sería conveniente instalar estas máquinas?**

Pasillos   
Oficinas   
Cafetería / Comedor   
Otros  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**6.- ¿Cuántas y cuáles de las siguientes máquinas existentes cree Ud. que deberían instalarse en la empresa?**

Snacks   
Bebidas Calientes   
Bebidas Frías   
Otras:  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

**OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:**

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**IMPLEMENTACION DE UNA CADENA DE MAQUINAS EXPENDEDORAS DE SNACKS Y BEBIDAS  
NO ALCOHOLICAS A NIVEL CORPORATIVO PARA CLIENTES INTERNOS**

Empresa: \_\_\_\_\_

Hombre                       Mujer

1.-¿ Consume Ud. Snacks como galletas, papas fritas, golosinas, etc. ?

SI                       NO

2.- ¿Con qué frecuencia consume Ud. estos productos?

DIARIAMENTE   
4-3 VECES X SEMANA   
2-1 VEZ POR SEMANA

3.- ¿Qué tipo de snacks consume Ud.?

Papas Fritas	<input type="checkbox"/>	Galletas sal	<input type="checkbox"/>	Nachos	<input type="checkbox"/>
Chifles	<input type="checkbox"/>	Galletas dulce	<input type="checkbox"/>	Doritos	<input type="checkbox"/>
Chitos	<input type="checkbox"/>	Pipas G	<input type="checkbox"/>	Chocolates	<input type="checkbox"/>
Chicharrón	<input type="checkbox"/>	Tostitos	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

4.- ¿Cuáles de las siguientes marcas consume Ud.?

FRITO LAY	<input type="checkbox"/>	NABISCO	<input type="checkbox"/>
NESTLE	<input type="checkbox"/>	INALECSA	<input type="checkbox"/>
CONFITECA	<input type="checkbox"/>	BANCHIS	<input type="checkbox"/>
KRAFT	<input type="checkbox"/>	OTRAS	<input type="checkbox"/>
SIN MARCA	<input type="checkbox"/>		

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

5.- ¿Aproximadamente cuánto dinero gasta Ud. Semanalmente en la compra de snacks?

menos de 1 USD	<input type="checkbox"/>	Entre 2 USD y 3 USD	<input type="checkbox"/>
Entre 1 USD y 2 USD	<input type="checkbox"/>	De 3 USD en adelante	<input type="checkbox"/>

6.-¿ Consume Ud. Bebidas no alcohólicas como gaseosas, agua natural, agua mineral, hidratantes?

SI                       NO

7.- ¿Con qué frecuencia consume Ud. estos productos?

DIARIAMENTE   
4-3 VECES X SEMANA   
2-1 VEZ POR SEMANA

8.- ¿Qué bebidas frías consume y prefiere Ud.?

GASEOSAS	<input type="checkbox"/>	TE FRIO	<input type="checkbox"/>
AGUA MINERAL	<input type="checkbox"/>	JUGOS	<input type="checkbox"/>
HIDRATANTES	<input type="checkbox"/>	OTRAS	<input type="checkbox"/>
ENERGIZANTES	<input type="checkbox"/>		

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

9.- ¿Cuáles de las siguientes marcas consume Ud.?

COCA COLA	<input type="checkbox"/>	BONAQUA	<input type="checkbox"/>
PEPSI	<input type="checkbox"/>	SPRITE	<input type="checkbox"/>
TESALIA	<input type="checkbox"/>	MAS	<input type="checkbox"/>
GATORADE	<input type="checkbox"/>	FIORAVANTI	<input type="checkbox"/>
RED BULL	<input type="checkbox"/>	OTRAS	<input type="checkbox"/>

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

10.- ¿Aproximadamente cuánto dinero gasta Ud. Semanalmente en la compra de bebidas no alcohólicas?

menos de 1 USD	<input type="checkbox"/>	Entre 2 USD y 3 USD	<input type="checkbox"/>
Entre 1 USD y 2 USD	<input type="checkbox"/>	De 3 USD en adelante	<input type="checkbox"/>



11.- ¿Consumes Ud. Bebidas calientes como café, té, chocolate, aguas aromáticas?

SI  NO

12.- ¿Con qué frecuencia consume Ud. estos productos?

DIARIAMENTE   
4-3 VECES X SEMANA   
2-1 VEZ POR SEMANA

13.- ¿Qué bebidas calientes consume y prefiere Ud.?

CAFÉ  OTRAS   
TE   
AROMATICAS   
CHOCOLATE

¿Cuáles? \_\_\_\_\_

14.- ¿Aproximadamente cuánto dinero gasta Ud. Semanalmente en la compra de bebidas calientes?

menos de 1 USD  Entre 2 USD y 3 USD   
Entre 1 USD y 2 USD  De 3 USD en adelante

15.- ¿Ha comprado productos de máquinas expendedoras?

Muchas Veces  Rara Vez   
Algunas Veces  Nunca

16.- ¿Cómo fue su experiencia cuando adquirió productos de máquinas expendedoras?

Excelente  Buena   
Muy buena  Mala   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

17.- ¿Considera Ud. que las máquinas expendedoras son de fácil manejo?

SI  NO  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

18.- ¿Considera Ud. que las máquinas expendedoras son confiables?

SI  NO  ¿Por qué? \_\_\_\_\_

19.- ¿Compraría Ud. productos de máquinas expendedoras instaladas en esta empresa?

A. Absolutamente seguro que sí   
D. Tal vez   
E. Definitivamente no

20.- ¿Existe algún tipo de servicio similar actualmente en la empresa o cerca de ella ?

Tienda  Envían a comprar a alguien   
Cafetería local  Otros   
Bar local

21.- ¿En qué lugar de la empresa cree Ud. que sería conveniente instalar estas máquinas?

Pasillos   
Cafetería / Comedor   
Oficinas   
Otros  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

22.- ¿Qué tipo de máquinas expendedoras serían más convenientes instalar en esta empresa?

Snacks   
Bebidas Calientes   
Bebidas Frías   
Otras:  ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y AYUDA!!!!!!

# **ANEXO 3**

**PAPELERIA**

**PAPEL TIMBRADO**  
**(21 x 29,7 cm)**

**VENDECSA**

Dirección: Av. Eloy Alfaro N 4-25 y 6 de Diciembre / Telf: 2418 - 689 / 2485 - 688 / 099235 - 869  
Fax: 2475 - 190 / E-mail: [vendecsa@yahoo.com.ec](mailto:vendecsa@yahoo.com.ec)  
Quito - Ecuador

# PAPELERIA

## SOBRE PARA CARTAS ( 22 x 11 cm)

**VENDECSA**

Dirección: Av. Eloy Alfaro N 4-25 y 6 de Diciembre  
Telf: 2418 - 689 / 2485 - 688 / 099235 - 869  
Fax: 2475 - 190  
E-mail: vendecsa@yahoo.com.ec  
Quito - Ecuador

## TARJETAS DE PRESENTACION ( 8 x 5 cm)

**VENDECSA**

Juan Carlos Ruiz R.  
Dirección: Av. Eloy Alfaro N 4-25 y 6 de Diciembre  
Telf: 2418 - 689 / 2485 - 688 / 099235 - 869  
Fax: 2475 - 190  
E-mail: vendecsa@yahoo.com.ec  
Quito - Ecuador

**VENDECSA**

Elsa Rivadeneyra G  
Dirección: Av. Eloy Alfaro N 4-25 y 6 de Diciembre  
Telf: 2418 - 689 / 2485 - 688 / 099235 - 869  
Fax: 2475 - 190  
E-mail: vendecsa@yahoo.com.ec  
Quito - Ecuador

# **ANEXO 4**

# VENDECSA



# **ANEXO 5**

# PUBLICIDAD

## VENDECSA

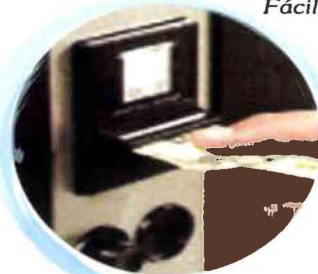
VENDECSA es una empresa que se dedica a ofrecer el servicio de distribución de productos alimenticios y bebidas a través de máquina expendedoras

Se preocupa de su comodidad y ahorro de tiempo al tener una máquina expendedora ubicada a pocos metros de su puesto de trabajo



Promociones semanales en el que se anexará a ciertos productos cupones para el canje de combos en el restaurante KFC y entradas al Cinemark

Fácil manejo



Se introduce el dinero en el espacio indicado y se obtiene el producto al instante

NO SE QUEDA CON EL CAMBIO

Servicio ininterrumpido  
**24** horas  
días  
365 del año

Provisión de Productos

Reabastecimiento regular con productos frescos y de excelente calidad



Mantenimiento constante para un óptimo funcionamiento de las máquinas

# DIPTICO PROMOCIONAL (14,85 x 21 cm)

Estamos prestos a recibir sugerencias y comentarios a la siguiente dirección de correo electrónico  
[vendecsa@yahoo.com.ec](mailto:vendecsa@yahoo.com.ec)



## VENDECSA

Dirección: Av. Eloy Alfaro N 4-25 y 6 de Diciembre  
Telf: 2418 - 689 / 2485 - 688 / 099235 - 869  
Fax: 2475 - 190  
E-mail: [vendecsa@yahoo.com.ec](mailto:vendecsa@yahoo.com.ec)  
Quito - Ecuador

## VENDECSA



# **ANEXO 6**

<b>FUENTE</b>	<b>VALOR USD.</b>
CAPITAL PROPIO	28,914
CREDITO	60,000
<b>TOTAL</b>	<b>88,914</b>

**CUADRO N° 2  
VENDECSA  
INVERSIONES**

<b>RUBRO</b>	<b>VALOR USD.</b>
EQUIPOS	62,925
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	963
VEHICULOS	11,500
CAPITAL DE TRABAJO	4,913
INVERSION PUBLICITARIA	880
GASTOS DE CONSTITUCION	1,200
EQUIPOS DE COMPUTACION	1,333
OTROS COSTOS PREINV.	400
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	4,800
<b>TOTAL</b>	<b>88,914</b>

**CUADRO N° 3  
VENDECSA  
GASTOS GENERALES ANUALES**

<b>RUBRO</b>	<b>VALOR USD.</b>
ARRIENDOS OFICINA	4,800
ARRIENDO INSTALACION DE MÁQUINAS	2,400
TELEFONO LUZ AGUA	2,340
SISTEMA DE ALARMA	520
MANTENIMIENTO EQUIPOS	1,888
MANTENIMIENTO VEHICULOS	1,775
GASTOS SEGUROS	2,275
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	3010
GASTOS ADMINISTRATIVOS POR SUMINISTROS	480
GASTOS POR SERVICIOS CONTABLES	1800
<b>TOTAL</b>	<b>19,008</b>

# **ANEXO 7**

**CUADRO N° 4  
VENECSA  
NOMINA DEL PERSONAL (US\$)**

CARGO	SUELDO NOMINAL	BASICO ANUAL	DECIMO TERCERO	DECIMO CUARTO	SUBSIDIO TRANSP.	APORTE IESS	NOMINA DEL PERSONAL (US\$)			TOTAL	Q AÑO 2	TOTAL AÑO 2	Q AÑO 3	TOTAL AÑO 3	Q AÑO 4	TOTAL AÑO 4	Q AÑO 5	TOTAL AÑO 5
							COST. TOTAL ANUAL	RATIO	N° PERSONAS									
Jefe de Logística	800	9.600	800	122		1.041,60	11.564	1,20	1	11.564	1	11.564	1	11.564	1	11.564	1	11.564
Asistente Administrativa	250	3.000	250	122		325,50	3.697	1,23	1	3.697	1	3.697	1	3.697	1	3.697	1	3.697
Transportista	200	2.400	200	122		260,40	2.982	1,24	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982	1	2.982
Bodeguero	180	2.160	180	122		234,36	2.696	1,25	1	2.696	1	2.696	1	2.696	1	2.696	1	2.696
<b>TOTAL</b>	<b>1.430</b>								<b>4</b>	<b>20.940</b>	<b>4</b>	<b>20.940</b>	<b>4</b>	<b>20.940</b>	<b>4</b>	<b>20.940</b>	<b>4</b>	<b>20.940</b>

# **ANEXO 8**

**CUADRO N° 5**  
**VENDECSA**  
**TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO**

MONTO USD.	60,000	PLAZO	5	SERVICIO USD.	8,942
TASA INTERES	16%	PAGOS ANUALES	2		
PERIODO	DESBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	60,000				60,000
1		4,800	4,142	8,942	55,858
2		4,469	4,473	8,942	51,385
3		4,111	4,831	8,942	46,554
4		3,724	5,217	8,942	41,337
5		3,307	5,635	8,942	35,702
6		2,856	6,086	8,942	29,616
7		2,369	6,572	8,942	23,044
8		1,844	7,098	8,942	15,946
9		1,276	7,666	8,942	8,279
10		662	8,279	8,942	0

# **ANEXO 9**

**CUADRO N° 6  
VENUECIA  
PROYECCION DE VENTAS**

AÑO	Papas Fritas 33 gramos		Chicles 33 gramos		Galletas de Dulce		Galletas de Sal		Chocolates		Doritos 40 gramos		Papas Fritas 106 gramos		Yerbitas 40 gramos		Gatorade 150 ml		Gaseosas 100 ml		Agua Mineral 300 ml		Agua Natural 300 ml			
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
0																										
1	37.165	0,30	24.859	0,30	25.838	0,40	24.982	0,35	24.859	0,30	16.819	0,30	37.165	0,80	11.404	0,30	43.072	1,00	101.894	0,60	87.429	0,40	51.108	0,40		
2	44.598	0,30	29.831	0,30	30.766	0,40	29.978	0,35	29.831	0,30	20.182	0,30	44.598	0,80	13.685	0,30	51.686	1,00	122.273	0,60	104.915	0,40	61.309	0,40		
3	54.410	0,30	30.393	0,30	37.534	0,40	36.573	0,35	36.393	0,30	24.623	0,30	54.410	0,80	16.695	0,30	62.023	1,00	122.273	0,60	123.800	0,40	61.309	0,40		
4	66.380	0,30	44.400	0,30	45.792	0,40	44.620	0,35	44.400	0,30	30.039	0,30	66.380	0,80	20.368	0,30	62.023	1,00	122.273	0,60	123.800	0,40	61.309	0,40		
5	80.984	0,30	54.168	0,30	55.866	0,40	54.436	0,35	54.168	0,30	36.648	0,30	80.984	0,80	24.849	0,30	62.023	1,00	122.273	0,60	123.800	0,40	61.309	0,40		
6	80.984	0,30	54.168	0,30	55.866	0,40	54.436	0,35	54.168	0,30	36.648	0,30	80.984	0,80	24.849	0,30	62.023	1,00	122.273	0,60	123.800	0,40	61.309	0,40		
7	80.984	0,30	54.168	0,30	55.866	0,40	54.436	0,35	54.168	0,30	36.648	0,30	80.984	0,80	24.849	0,30	62.023	1,00	122.273	0,60	123.800	0,40	61.309	0,40		
8	80.984	0,30	54.168	0,30	55.866	0,40	54.436	0,35	54.168	0,30	36.648	0,30	80.984	0,80	24.849	0,30	62.023	1,00	122.273	0,60	123.800	0,40	61.309	0,40		
9	80.984	0,30	54.168	0,30	55.866	0,40	54.436	0,35	54.168	0,30	36.648	0,30	80.984	0,80	24.849	0,30	62.023	1,00	122.273	0,60	123.800	0,40	61.309	0,40		
10	80.984	0,30	54.168	0,30	55.866	0,40	54.436	0,35	54.168	0,30	36.648	0,30	80.984	0,80	24.849	0,30	62.023	1,00	122.273	0,60	123.800	0,40	61.309	0,40		



**CUADRO N° 7  
VENDECSA  
PROYECCION DE VENTAS**

<b>AÑO</b>	<b>VALOR</b>
0	
1	216,862
2	260,235
3	295,835
4	319,779
5	348,991
6	348,991
7	348,991
8	348,991
9	348,991
10	348,991

# **ANEXO 10**

**CUADRO N° 6B  
VENDECSA  
CAPACIDAD ANUAL**

	Papas Fritas 33 gramos	Chifles 33 gramos	Galletas de Dulce	Galletas de Sal	Chocolates	Doritos 40 gramos	Papas Fritas 100 gramos	Tostitos 40 gramos	Getorade 750 ml	Gaseosas 500 ml	Agua Mineral 500 ml	Jugos Natura 200 ml.
CAP X MAQ	42	28	60	60	60	28	42	14	24	48	48	24
ROT X SEM	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
SEM AÑO	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52	52
VENTAS	87.360	58.240	124.800	124.800	124.800	58.240	87.360	29.120	62.400	124.800	124.800	62.400

# **ANEXO 11**



# **ANEXO 12**

**CUADRO N° 15  
VENDECSA  
FLUJO DE EFECTIVO**

<b>AÑO</b>	<b>INVERSION</b>	<b>COSTOS OPERATIVOS</b>	<b>PART. TRABAJADORES</b>	<b>IMPUESTO RENTA</b>	<b>INGRESOS</b>	<b>FLUJO DESP. PART E IMP.</b>	<b>FLUJO ANTES. PART E IMP.</b>
	88,914					(88,914)	-88,914
1	2,827	205,598	-	-	216,862	8,437	8,437
2		238,329	667	945	260,235	20,294	21,906
3		264,984	2,260	3,201	295,835	25,390	30,851
4		284,861	3,162	4,480	319,779	27,276	34,918
5		309,989	4,116	5,831	348,991	29,055	39,002
6		314,487	3,939	5,580	348,991	24,986	34,504
7		314,487	3,939	5,580	348,991	24,986	34,504
8		314,487	3,939	5,580	348,991	24,986	34,504
9		314,487	3,939	5,580	348,991	24,986	34,504
10		314,487	3,939	5,580	358,315	34,310	43,828
<b>TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>							<b>26.82%</b>
<b>TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS</b>						<b>20.93%</b>	
<b>VALOR ACTUAL NETO AL</b>				<b>17.00%</b>		<b>15,183</b>	<b>228,044</b>
<b>RELACION BENEFICIO COSTO ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>						<b>1.01</b>	<b>1.03</b>

# **ANEXO 13**



**CUADRO N° 16**  
**VENDECSA**  
**INFORMACION DE COSTOS DIRECTOS**

COSTOS UNITARIOS DIRECTOS	Papas Fritas 33 gramos	Chifles 33 gramos	Galletas de Dulce	Galletas de Sal	Chocolates	Doritos 40 gramos	Papas Fritas 100 gramos	Tostitos 40 gramos	Gatorade 750 ml	Gaseosas 500 ml	Agua Mineral 500 ml	Jugos Natura 200 ml.
MARGEN DE COSTOS	0,3	0,3	0,4	0,35	0,3	0,3	0,8	0,3	1	0,6	0,4	0,4
Precio minorista	0,21	0,21	0,25	0,18	0,2	0,21	0,6	0,18	0,77	0,42	0,25	0,3
<b>TOTAL MARGEN DE COSTOS/VENTAS</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7000</b>	<b>0,6250</b>	<b>0,5143</b>	<b>0,6667</b>	<b>0,7000</b>	<b>0,7500</b>	<b>0,6000</b>	<b>0,7700</b>	<b>0,7000</b>	<b>0,6250</b>	<b>0,7500</b>

# **ANEXO 14**

**VENDECSA  
COSTO PONDERADO DEL CAPITAL**

	AÑO 0		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CAPITAL PROPIO	28,914		28,914	31,749	41,354	54,794	72,288
CREDITO LARGO PLAZO	60,000	0.16	41,337	29,616	15,946	0	0
CREDITO CORTO PLAZO		0.12			18,762	48,965	86,451
	<b>88,914</b>	9,600	6,614	4,739	4,803	5,876	10,374
<b>COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL</b>		10.80%	9.41%	7.72%	6.31%	5.66%	6.54%

# **ANEXO 15**

**VENDECSA**  
**INDICES FINANCIEROS DE LA COMPAÑÍA**

<b>INDICES</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
LIQUIDEZ GENERAL	0.67	0.77	1.06	1.14	1.40
PRUEBA DE ACIDO	0.39	0.48	0.93	1.06	1.35
APALANCAMIENTO FINANCIERO	2.86	2.39	2.25	2.25	2.25
RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO	-8.91%	9.81%	30.25%	32.50%	31.93%
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0.65	0.58	0.56	0.56	0.56
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	0.42	0.53	0.80	1.25	2.04
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	1.86	1.39	1.25	1.25	1.25
ROTACION DE ACTIVO FIJO	3.17	4.32	5.69	7.31	9.83
ROTACION DE VENTAS	2.62	3.42	3.18	2.59	2.15
PERIODO MEDIO DE COBRANZAS	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
IMPACTO DE LA CARGA FINANCIERA	0.02	0.03	0.02	0.02	0.02
MARGEN BRUTO	1.70	1.70	1.70	1.70	1.70
PATRIMONIO	28,914	31,749	41,354	54,794	72,288
ACTIVO TOTAL	82,728	76,001	82,728	93,046	123,286
PASIVO CORRIENTE	12,477	14,635	35,747	68,492	90,360

# **ANEXO 16**

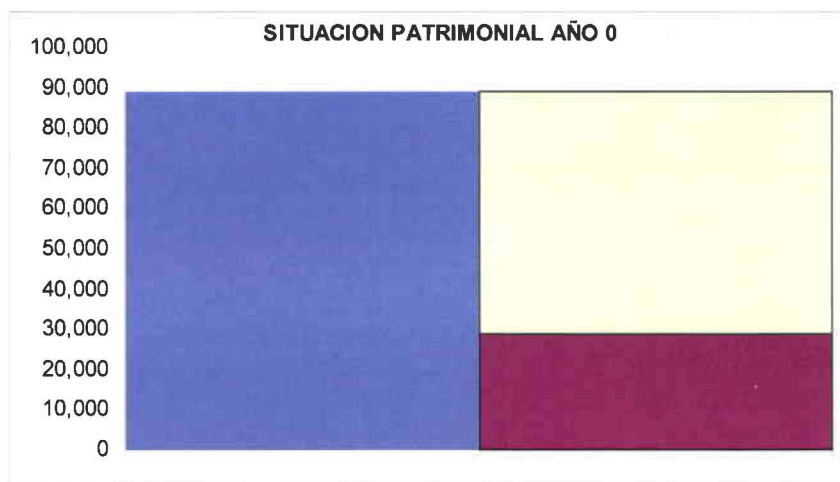
**CUADRO N° 9**

**VENDECSA  
ESTADO DE SITUACION INICIAL**

**AÑO 0**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
DISPONIBLE	4,913	PORCION CTE.L.PLAZO	8,615
INVENTARIOS		D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR		<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>8,615</b>
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>4,913</b>		
<b>FIJO</b>			
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	62,925		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS			
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	963.2		
VEHICULOS	11500		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1332.8		
		<b>TOTAL PASIVO L.PLAZO</b>	<b>51,385</b>
TOTAL ACTIVO FIJO	<b>76,721</b>	DEUDA L. PLAZO	51,385
DEPRECIACION ACUMULADA			
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>76,721</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		CAPITAL	28,914
INVERSION PUBLICITARIA	880		
GASTOS DE CONSTITUCION	1,600		
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	4,800	UTIL. DEL EJERCICIO	-
AMORTIZACION ACUMULADA	-		
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>7,280</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>28,914</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>88,914</b>	<b>TOTAL PAS. CAP.</b>	<b>88,914</b>

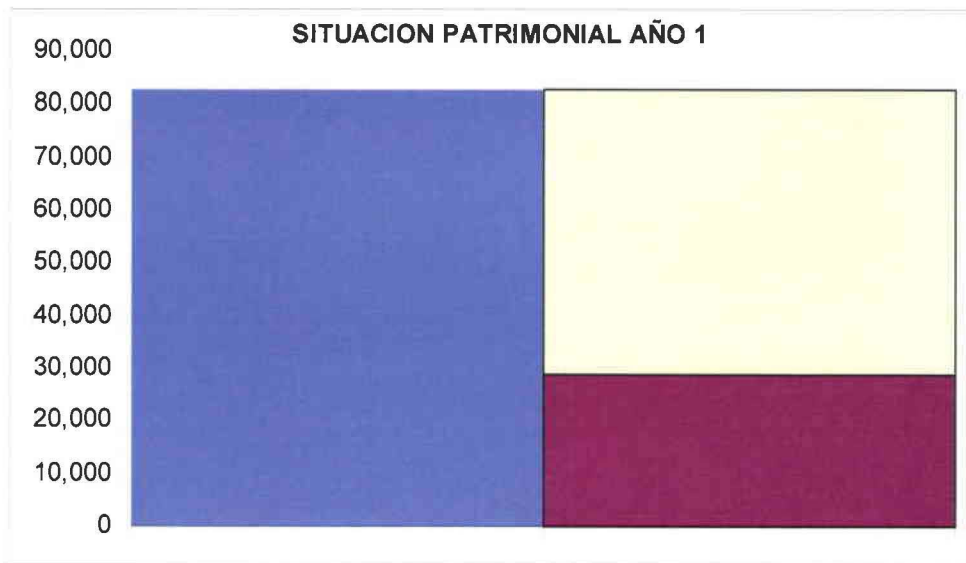
<b>ACTIVO</b>	<b>88,914</b>	
<b>PATRIMONIO</b>		<b>28,914</b>
<b>PASIVO</b>		<b>60,000</b>





# **ANEXO 17**

<b>ACTIVO</b>	<b>82,728</b>	
<b>PATRIMONIO</b>		<b>28,914</b>
<b>PASIVO</b>		<b>53,814</b>



**CUADRO N° 11  
VENDECSA**

**ESTADO DE BALANCE**

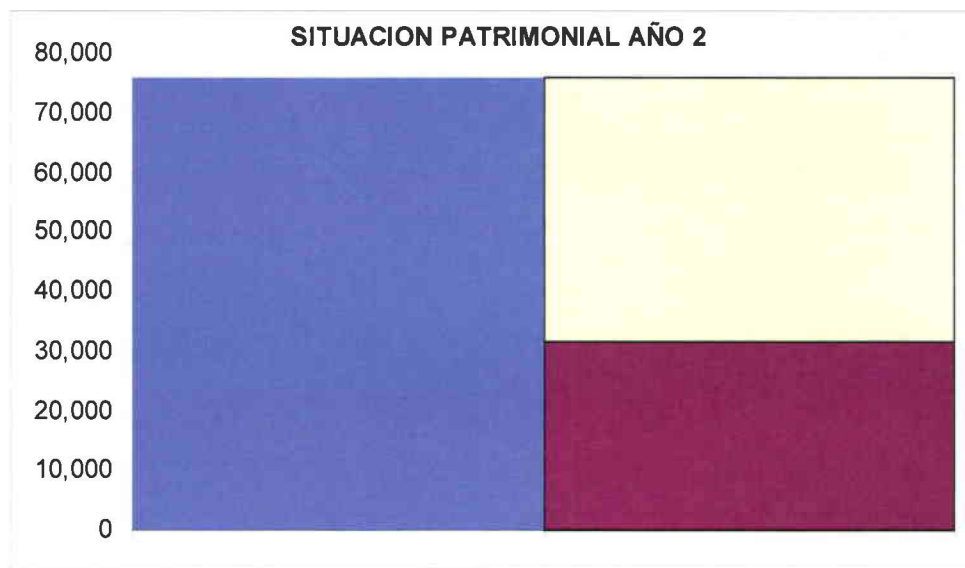
**AÑO 2**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
DISPONIBLE	6.997	PORCION CTE.L.PLAZO	11.720
INVENTARIOS	4.248	D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	2.915
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>11.245</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>14.635</b>
<b>FIJO</b>	<b>-</b>		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	62.925		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	-		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	963		
VEHICULOS	11.500		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.333	<b>TOTAL PASIVO L.PLAZO</b>	<b>29.616</b>
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>76.721</b>	DEUDA L. PLAZO	29.616
DEPRECIACION ACUMULADA	(16.493)	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>44.251</b>
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>60.227</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		CAPITAL	31.741
INVERSION PUBLICITARIA	880	AUMENTO DE CAPITAL	-
GASTOS DE CONSTITUCION	1.600	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	(2.827)
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	4.800		
Amortización acumulada	(2.752)	UTIL. DEL EJERCICIO	2.836
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>4.528</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>31.749</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>76.001</b>	<b>TOTAL PAS. CAP.</b>	<b>76.001</b>

**ESTADO DE RESULTADOS**

GASTOS NOMINA	20.940	INGRESOS POR VTAS	260.235
GASTOS ADMINISTRATIVOS	19.008	COSTO DE VENTAS	(182.076)
GASTOS FINANCIEROS	7.835		
DEPRECIACIONES	8.247		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	5.205		
OTROS GASTOS	11.101		
AMORTIZACIONES	1.376		
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>73.711</b>		
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>4.448</b>		
15% PARTICIPACION TRAB.	(667)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	3.781		
IMPUESTO RENTA	(945)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	2.836		
<b>TOTAL</b>	<b>78.159</b>	<b>TOTAL</b>	<b>78.159</b>

<b>ACTIVO</b>	<b>76,001</b>	
<b>PATRIMONIO</b>		<b>31,749</b>
<b>PASIVO</b>		<b>44,251</b>



**CUADRO N° 12  
VENDECSA**

**ESTADO DE BALANCE**

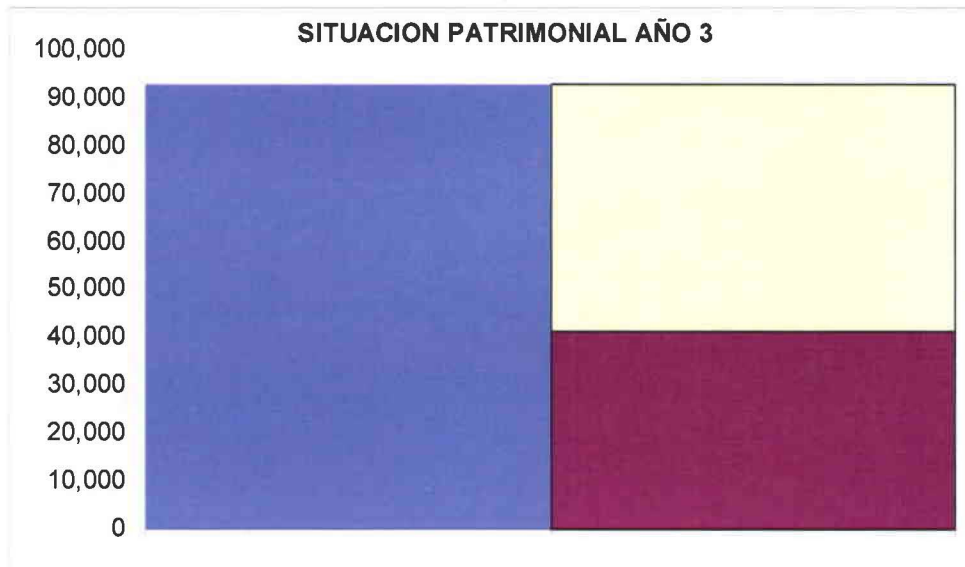
**ANO 3**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
DISPONIBLE	33.284	PORCION CTE.L.PL.	13.671
INVENTARIOS	4.629	D. C. PLAZO	18.762
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	3.313
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>37.913</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>35.747</b>
<b>FIJO</b>	<b>-</b>		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	62.925		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	-		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	963		
VEHICULOS	11.500		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.333	<b>TOTAL PASIVO L.PL</b>	<b>15.946</b>
	-	DEUDA L. PLAZO	15.946
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>76.721</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>51.692</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	(24.740)	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>51.981</b>	CAPITAL	31.741
<b>OTROS ACTIVOS</b>		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	880	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	8
GASTOS DE CONSTITUCION	1.600		
INTERESES DURANTE LA CONST	4.800	UTIL. DEL EJERCICIO	9.604
Amortización acumulada	(4.128)	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>41.354</b>
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>3.152</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>93.046</b>	<b>TOTAL PAS. CAP.</b>	<b>93.046</b>

**ESTADO DE RESULTADOS**

GASTOS NOMINA	20.940	INGRESOS POR VTAS	295.835
GASTOS ADMINISTRATIVOS	19.008	COSTO DE VENTAS	(206.783)
GASTOS FINANCIEROS	6.163		
DEPRECIACIONES	8.247		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENT	5.917		
OTROS GASTOS	12.337		
AMORTIZACIONES	1.376		
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>73.986</b>		
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>15.065</b>		
15% PARTICIPACION TRAB.	(2.260)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	12.806		
IMPUESTO RENTA	(3.201)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	9.604		
<b>TOTAL</b>	<b>89.052</b>	<b>TOTAL</b>	<b>89.052</b>

<b>ACTIVO</b>	<b>93,046</b>	
<b>PATRIMONIO</b>		<b>41,354</b>
<b>PASIVO</b>		<b>51,692</b>



**CUADRO N° 13  
VENDECSA**

**ESTADO DE BALANCE**

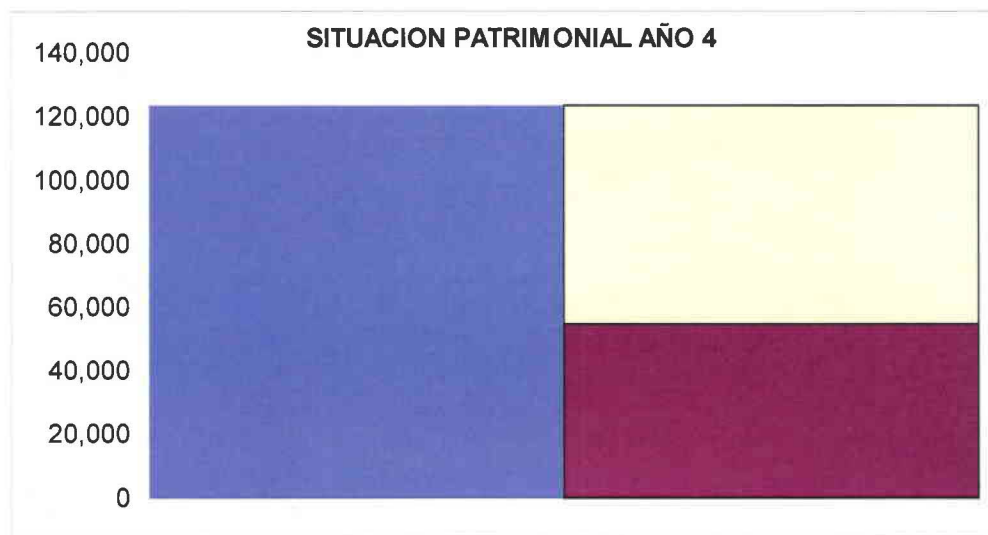
**AÑO 4**

<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
DISPONIBLE	72.682	PORCION CTE.L.PL.	15.946
INVENTARIOS	5.094	D. C. PLAZO	48.965
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	3.582
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>77.776</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>68.492</b>
<b>FIJO</b>			
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	62.925		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	-		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	963		
VEHICULOS	11.500		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.333	<b>TOTAL PASIVO L.PL</b>	<b>0</b>
	-	DEUDA L. PLAZO	0
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>76.721</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>68.492</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	(32.987)	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>43.734</b>	CAPITAL	31.741
<b>OTROS ACTIVOS</b>		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	880	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	9.613
GASTOS DE CONSTITUCION	1.600		
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	4.800		
Amortización acumulada	(5.504)	UTIL. DEL EJERCICIO	13.440
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>1.776</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>54.794</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>123.286</b>	<b>TOTAL PAS. CAP.</b>	<b>123.286</b>

**ESTADO DE RESULTADOS**

GASTOS NOMINA	20.940	INGRESOS POR VTAS	319.779
GASTOS ADMINISTRATIVOS	19.008	COSTO DE VENTAS	(223.113)
GASTOS FINANCIEROS	6.464		
DEPRECIACIONES	8.247		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VENTAS	6.396		
OTROS GASTOS	13.153		
AMORTIZACIONES	1.376		
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>75.583</b>		
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>21.083</b>		
15% PARTICIPACION TRAB.	(3.162)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	17.920		
IMPUESTO RENTA	(4.480)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	13.440		
<b>TOTAL</b>	<b>96.666</b>	<b>TOTAL</b>	<b>96.666</b>

<b>ACTIVO</b>	<b>123,286</b>	
<b>PATRIMONIO</b>		<b>54,794</b>
<b>PASIVO</b>		<b>68,492</b>





**CUADRO N° 14  
VENDECSA**

**ESTADO DE BALANCE**

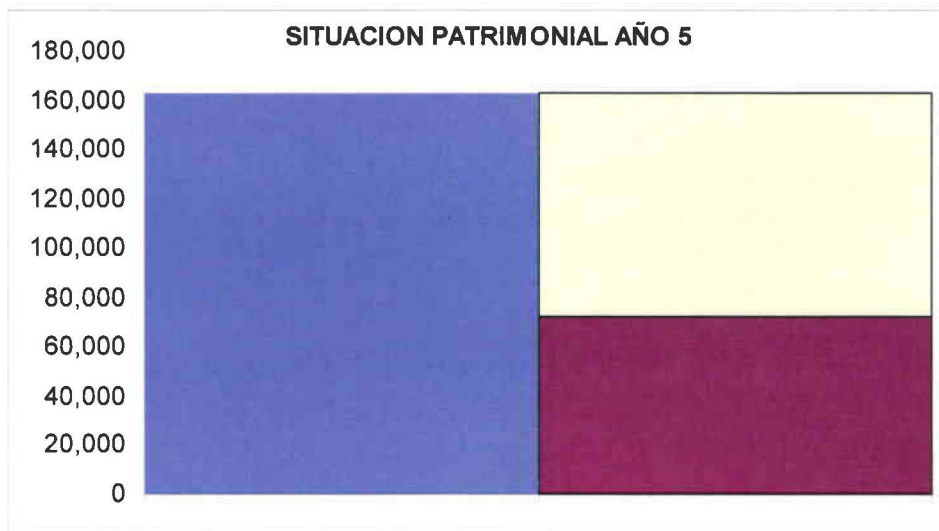
**AÑO 5**

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	121.666	PORCIÓN CTE.L.PL.	-
INVENTARIOS	5.094	D. C. PLAZO	86.451
CUENTAS POR COBRAR	-	IVA RETENIDO Y NO PAGADO	3.909
<b>TOTAL CIRCULANTE</b>	<b>126.760</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>90.360</b>
<b>FIJO</b>	<b>-</b>		
OBRAS CIVILES	-		
EQUIPOS	62.925		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTO	-		
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	963		
VEHICULOS	11.500		
EQUIPOS DE COMPUTACION	1.333	<b>TOTAL PASIVO L.PL</b>	<b>0</b>
	-	DEUDA L. PLAZO	0
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>76.721</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>90.360</b>
DEPRECIACION ACUMULADA	(41.234)	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>35.487</b>	CAPITAL	31.741
<b>OTROS ACTIVOS</b>		AUMENTO DE CAPITAL	-
INVERSION PUBLICITARIA	880	UTIL/ PERD. ACUMULADAS	23.053
GASTOS DE CONSTITUCION	1.600		
INTERESES DURANTE LA CONST	4.800	UTIL. DEL EJERCICIO	17.494
Amortización acumulada	(6.880)	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>72.288</b>
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS</b>	<b>400</b>		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>162.647</b>	<b>TOTAL PAS. CAP.</b>	<b>162.647</b>

**ESTADO DE RESULTADOS**

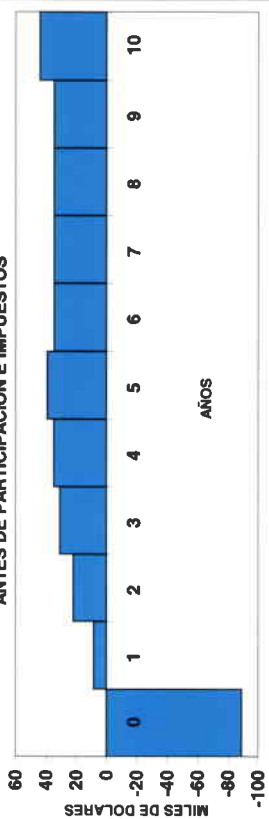
GASTOS NOMINA	20.940	INGRESOS POR VTAS	348.991
GASTOS ADMINISTRATIVOS	19.008	COSTO DE VENTAS	(243.036)
GASTOS FINANCIEROS	7.814		
DEPRECIACIONES	8.247		
GASTOS DE COMERCIAL. Y VEN	6.980		
OTROS GASTOS	14.149		
AMORTIZACIONES	1.376		
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>78.513</b>		
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>27.441</b>		
15% PARTICIPACION TRAB.	(4.116)		
UTILIDAD DESPUES DE PART	23.325		
IMPUESTO RENTA	(5.831)		
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO	17.494		
<b>TOTAL</b>	<b>105.954</b>	<b>TOTAL</b>	<b>105.954</b>

<b>ACTIVO</b>	<b>162,647</b>	
<b>PATRIMONIO</b>		<b>72,288</b>
<b>PASIVO</b>		<b>90,360</b>

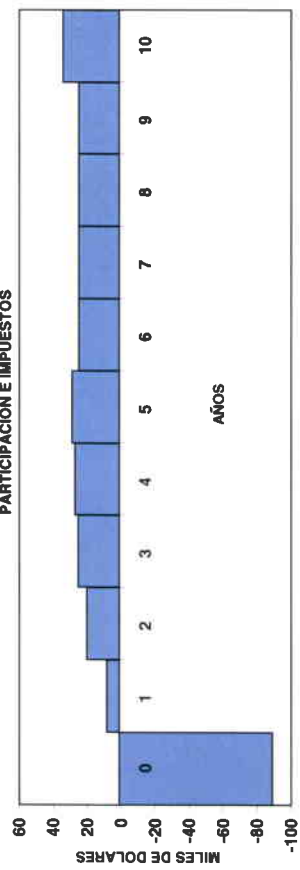


# **ANEXO 18**

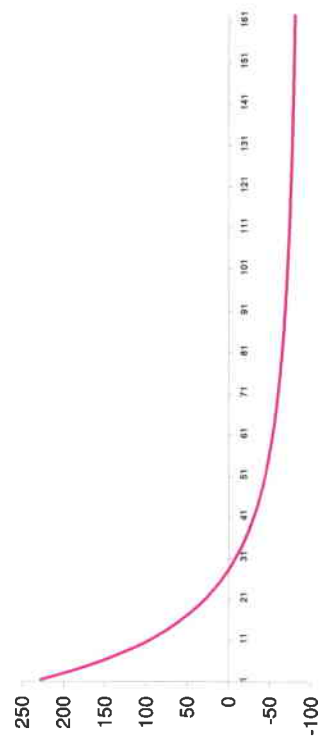
**PERFIL DE INGRESOS Y GASTOS DEL PLAN DE NEGOCIOS ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS**



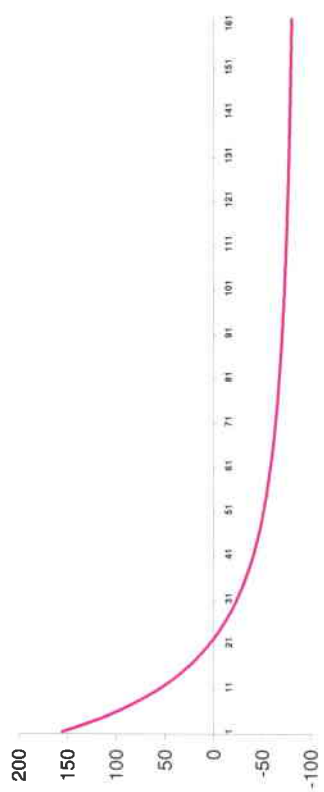
**PERFIL DE INGRESOS Y GASTOS DEL PLAN DE NEGOCIOS (DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS)**



**FUNCION DE VALOR ACTUAL DEL PROYECTO ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS**



**FUNCION DE VALOR ACTUAL DEL PROYECTO DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS**



# **ANEXO 19**

**ANEXO DE PARAMETROS**

	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
INVENTARIO PRODUCTOS TEMINADOS (MESES VTA)	0,25				
GASTOS DE VENTAS (COMISIONES)	2,00%				
IMPREVISTOS	5,00%				
TASA INTERES CRED. CORTO PLAZO	12,00%				
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION (% SOBRE VTAS)					
INDICE DE APALANCAMIENTO FINANCIERO	2,25	2,25	2,25	2,25	2,25
PLAZO DE VENTAS A CREDITO DIAS					

**VALOR DE RESCATE ACTIVOS FIJOS**

RUBRO	VALOR RESCATE	TASA DEP. ANUAL
	100,00%	
OBRAS CIVILES	10,00%	5%
EQUIPOS	5,00%	10%
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5,00%	20%
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	5,00%	10%
VEHICULOS	10,00%	20%
EQUIPOS DE COMPUTACION	5,00%	33%

DEPRECIACION	TASA ANUAL
OBRAS CIVILES	5%
EQUIPOS	10%
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	20%
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	10%
VEHICULOS	20%
EQUIPOS DE COMPUTACION	33%
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES	15%
IMPUESTO A LA RENTA	25%

IVA POR PRODUCTO	
Papas Fritas 33 gramos	12%
Chifles 33 gramos	12%
Galletas de Dulce	12%
Galletas de Sal	12%
Chocolates	12%
Doritos 40 gramos	12%
Papas Fritas 100 gramos	12%
Tostitos 40 gramos	12%
Gatorade 750 ml	12%
Gaseosas 500 ml	12%
Agua Mineral 500 ml	12%
Jugos Natura 200 ml.	12%

# **ANEXO 20**

## IMAGEN EN LÍNEA DEL PRECIO DE LA MÁQUINA EXPENDEDORA



### ***USI Combo 3/6 Snack/Bottle-Can Cold Drink Combination Vendor***

**Cash price delivered: \$4,565.00**

The USI Combo 3/6 is our most advanced combination vending machine. It vends both snacks and bottled and canned cold drinks in one cabinet. The machine is capable of vending up to 6 selections of drinks and up to 30 selections of snacks, candy, gums, and mints. This vendor is also capable of vending microwaveable products and sundry items. The machine measures 72 inches high by 42.125 inches wide by

35.75 inches deep. The Combo 3/6, with \$1/\$5 bill acceptor, sells for \$4,565.00 plus applicable state sales/use tax. Financing is available with no down payment and 36 monthly payments of \$162.63 each. Payments begin thirty days after delivery.

[Click here to download a color brochure](#)

[Click here to have a complete proposal e-mailed or mailed to you.](#)

Venco, Inc.  
Stanford Financial Square  
2600 El Camino Real, Palo Alto, California 94306  
(800) 223-4101 (650) 493-2258  
E-Mail: [info@vencoa.com](mailto:info@vencoa.com)

[Site Map](#)  
Venco Vending Machines



**VENDECSA**  
**PRESUPUESTO DE EQUIPOS**

<b>ITEM</b>	<b>ESPECIFICACION</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>VALOR</b>
1	Máquinas Expendedoras Mixtas FOB		10	4,839.90	48,399.00
2	Flete marítimo + Handling+ Courier + Inspección en origen		1	966.60	966.60
3	Prima seguro 0,5%		1	2458.05	2,458.05
4	Contribución Superintendencia de Bancos 3,5%		1	86.03	86.03
5	Derecho de Emisión		1	5	5.00
6	IVA Póliza		1	305.89	305.89
7	Valor de la Póliza		1	2854.97	2,854.97
8	<b>Valor CIF</b>				<b>52,220.57</b>
9	<b>Arancel partida 44444 (5%)</b>		1	2611.03	<b>2,611.03</b>
10	<b>Tasa Fodinfra 0,5%</b>		1	261.10	<b>261.10</b>
11	<b>IVA 12%</b>		1	6,611.12	<b>6,611.12</b>
12	<b>Tasa Corpei 0,25%</b>		1	121.00	<b>121.00</b>
13	<b>Comisión Agente</b>		1	800.00	<b>800.00</b>
14	Flete Terrestre Guayaquil - Quito		1	300.00	<b>300</b>
<b>TOTAL</b>					<b>62,925</b>

**VENDECSA**

**PRESUPUESTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA**

<b>ITEM</b>	<b>ESPECIFICACION</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO</b>	<b>VALOR</b>
1	Escritorios	1	2	\$ 156.80	314
2	Sillas	4	4	\$ 89.60	358
3	Archivadores	2	2	\$ 78.40	157
4	Sillones para Recepción	1	1	\$ 134.40	134
<b>TOTAL</b>					<b>963</b>

# **ANEXO 21**

**VENDECSA  
VENTAS ANUALES  
(USD)**

<b>No. ITEM</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
1	Papas Fritas 33 gr.	11,150	13,379	16,323	19,914	24,295
2	Chifles 33 gramos	7,458	8,949	10,918	13,320	16,250
3	Galletas de Dulce	10,255	12,306	15,014	14,629	17,848
4	Galletas de Sal	8,744	10,492	12,801	15,617	19,053
5	Chocolates	7,458	8,949	10,918	13,320	16,250
6	Doritos 40 gramos	5,046	6,055	7,387	9,012	10,994
7	Papas Fritas 100 gr.	29,732	35,679	43,528	53,104	64,787
8	Tostitos 40 gramos	3,421	4,105	5,009	6,110	7,455
9	Gatorade 750 ml	43,072	51,686	62,023	62,023	62,023
10	Gaseosas 500 ml	61,136	73,364	73,364	73,364	73,364
11	Agua Mineral 500 ml	34,972	41,966	49,520	49,520	49,520
12	Jugos Natura 200 ml.	20,443	24,532	24,532	24,532	24,532
	<b>TOTAL</b>	<b>242,886</b>	<b>291,463</b>	<b>331,335</b>	<b>354,465</b>	<b>386,371</b>

**VENDECSA**  
**VENTAS ANUALES**  
 (%)

No. ITEM	PRODUCTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Papas Fritas 33 gr.	4.59%	4.59%	4.93%	5.62%	6.29%
2	Chifles 33 gramos	3.07%	3.07%	3.30%	3.76%	4.21%
3	Galletas de Dulce	4.22%	4.22%	4.53%	4.13%	4.62%
4	Galletas de Sal	3.60%	3.60%	3.86%	4.41%	4.93%
5	Chocolates	3.07%	3.07%	3.30%	3.76%	4.21%
6	Doritos 40 gramos	2.08%	2.08%	2.23%	2.54%	2.85%
7	Papas Fritas 100 gr.	12.24%	12.24%	13.14%	14.98%	16.77%
8	Tostitos 40 gramos	1.41%	1.41%	1.51%	1.72%	1.93%
9	Gatorade 750 ml	17.73%	17.73%	18.72%	17.50%	16.05%
10	Gaseosas 500 ml	25.17%	25.17%	22.14%	20.70%	18.99%
11	Agua Mineral 500 ml	14.40%	14.40%	14.95%	13.97%	12.82%
12	Jugos Natura 200 ml.	8.42%	8.42%	7.40%	6.92%	6.35%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>