



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva

Plan de Marketing para el sector Vending de Servicios Compass de Argentina

Presentado por

Carlos Julio Parrado Gómez

Buenos Aires

Junio de 2015



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva

Plan de Marketing para el sector Vending de Servicios Compass de Argentina

Presentado a

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas

Buenos Aires

Junio de 2015

Tabla de contenido

Cláusula de originalidad.....	5
Resumen.....	6
Planteamiento del problema.....	7
Justificación.....	8
Objetivos	9
Objetivo General	9
Objetivos específicos	9
Marco Teórico.....	9
Análisis político	16
Análisis económico	19
Análisis social	20
Análisis tecnológico	22
Análisis ecológico	23
Análisis legal	24
Análisis Foda.....	25
Fortalezas	25
Debilidades.....	25
Oportunidades	26
Amenazas	26
Plan de Marketing	29
Diferenciación en identidad corporativa y fortalecimiento de marca	29
Propuestas de aplicación de imagen corporativa para Vend.....	33
Diferenciación en producto	34
Diferenciación en Café.....	34
Selección de proveedores	37
Alianzas con marcas reconocidas de café	38
Desarrollo de plan con productos saludables y funcionales.....	39
Diferenciación en servicio.....	44
Publicidad en máquinas para comunicar ofertas, lanzamientos y actividades que beneficien a clientes.....	44
Página web propia y manejo de redes sociales	45

Solicitud de servicio técnico	47
Mejora en servicio técnico	50
Encuestas para medir satisfacción del servicio y resultados progresivos del plan de marketing.	53
Análisis financiero	54
Cronograma de ejecución e inversión de plan de Marketing	54
Presupuesto Financiero	54
Conclusiones	55
Referencias	56
Anexos.....	58
Anexo 1. Foda	58
Anexo 2. Propuestas de aplicación de imagen corporativa para Vend	59
Tarjeta de presentación	59
Hoja Membrete.....	59
Carné de Identificación	60
Carpeta de presentación	60
CD y Porta Cd	61
Cuaderno	61
Sobres de mensajería.....	62
Vasos del servicio	62
Uniforme	63
Máquinas	63
Autos para transportar alimentos	64
Regalo Publicitario o Promocional para entregar a clientes – usuarios en aperturas de operación.....	65
Anexo 3. Cronograma de ejecución e inversión de plan de Marketing	66
Anexo 4. Presupuesto Financiero.....	67
Anexo 5. Hoja de vida tutor	68
Anexo 6. Carta de aprobación del Tutor	70

Cláusula de originalidad

Expreso por escrito y firmo este compromiso que éste trabajo final es de mi autoría y original elaboración. Únicamente las citas y referencias citadas pertenecen a terceros, acorde a los usos, estilos y normas APA Sexta Edición, las cuales serán originales y correctamente utilizadas para el estudio del presente trabajo.



Carlos Julio Parrado Gómez

DNI 94.987.179

Resumen

En CABA Y GBA se encuentran numerosas empresas de Vending destinadas al mercado público (abierto a cualquier consumidor), al mercado institucional o al establecimiento de negocios en ambos tipos de mercado. Si bien son muchas las compañías debido a las bajas barreras de entrada del negocio y a que hay múltiples pymes compitiendo, en la mente del consumidor de Vending difícilmente se encuentre claro el nombre de un prestador de este servicio lo que demuestra el nulo o poco trabajo que las compañías hacen para ser reconocidas por su consumidor y basan su servicio en sencillamente ofrecer alimentos. Por tal motivo el presente trabajo de grado, tuvo como propósito elaborar el plan de Marketing del 2016 para el sector Vending de Servicios Compass de Argentina el cual opera bajo su marca Vend. Para elaborar dicho plan se realizó análisis PESTEL el cual ayudó a explorar el entorno del sector Vending en CABA y GBA. De igual manera se realizó un análisis hacia el interior de la compañía para obtener las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para posteriormente encontrar la estrategia ideal de enfoque del Plan de Marketing. Debido al resultado de los diferentes análisis se tomó como objetivo estratégico la diferenciación dentro del sector a través de 3 pilares fundamentales en Marketing los cuales son: Diferenciación en identidad corporativa y fortalecimiento de marca, diferenciación en producto y diferenciación en servicio. El trabajo se desarrolló con ayuda de fuentes primarias y secundarias que fundamentaron la elección de la estrategia. Para alcanzar los objetivos del plan, se realiza un análisis financiero que arroja una TIR positiva que muestra la rentabilidad de realizar una inversión en Marketing. De igual manera las diferentes acciones dentro del plan demuestran que en sector Vending no debe ser ajeno al marketing y sí es importante proponer ideas innovadoras que permitan que la compañía se diferencie del resto del sector.

Planteamiento del problema

La Argentina es reconocida a nivel continental como potencia en las áreas de Marketing y Publicidad sobre todo en consumo masivo. El conocimiento y la experiencia generados durante años en Marketing hacen que en su Capital Buenos Aires y en el GBA se encuentren herramientas, centros de estudio y profesionales que complementándose hacen posible la realización del plan de trabajo.

Servicios Compass de Argentina es miembro de Compass Group, empresa Inglesa líder a nivel mundial en Servicios de alimentación institucional y soporte. Compass Group en la actualidad tiene el sector Vending operando en países como Estados Unidos de América, Canadá y Portugal por lo que también tiene un interesante conjunto de conocimientos en el sector pero que no han sido transmitidos a la sede local argentina.

Con el notable poco trabajo de Marketing en las empresas de Vending en el mercado institucional ubicado en CABA Y GBA, se demuestra que las empresas primero necesitan entender la importancia del área y su utilidad y así proponer el planteamiento de un plan de Marketing que logre generar y mantener una imagen positiva a través de un plan estratégico aplicable que incluya acciones hacia el consumidor. Esto lleva al planteamiento de los siguientes problemas:

¿El consumidor del mercado institucional en CABA y GBA podría decir cómo está posicionada la marca de vending que atiende su empresa?

¿ Es rentable generar un plan de marketing para una empresa del sector vending que opera en GBA Y CABA?

¿ Es posible e importante diferenciarse a través del marketing de las demás compañías que operan dentro del sector vending en GBA y CABA?

Justificación

El ser licenciado en Marketing y Publicidad y el cursar una Especialización dedicada a la Dirección y Gestión de Marketing han hecho que la vocación sea cada vez mayor a la hora de querer generar y evaluar el trabajo de marketing que hacen las diferentes compañías sin importar su tamaño o público al cual se dirigen. Se puede pensar que en estos días todas las empresas existentes o aquellas que deseen ingresar al mercado consideran al marketing como un eje fundamental para su establecimiento, progreso y sostenimiento pero por fortuna en la presente etapa laboral he dado con un negocio que me ha generado diversas dudas sobre la anterior afirmación. El vending es un negocio presente en casi todos lados sobre todo para aquellos que trabajan o asisten a sitios como universidades, aeropuertos, entre otros, pero en mi opinión a pesar de su presencia no hay empresa que se haya esforzado o que haya considerado tener un lugar en la mente del consumidor, sencillamente se espera que el consumidor esté allí frente a una máquina para realizar la compra o retiro de algún producto más no hay un trabajo de fondo para que ese consumidor recuerde el nombre o marca de la empresa que le está prestando el servicio alimenticio.

Si bien no hay una marca posicionada en el mercado del Vending en ventas al público, en general el interés por posicionarse y diferenciarse tampoco parece ser notable en dicho mercado en el canal institucional donde aún más el esfuerzo se focaliza en el cliente sin tener en cuenta al consumidor.

Pertenecer a una de estas empresas y al mismo tiempo cursar ésta especialización es la oportunidad justa para aplicar tanto los conceptos de Marketing como los Gerenciales vistos dentro de la facultad y permitirá llevar a la realidad la combinación entre formación y experiencia a beneficio personal y de la compañía.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar para el 2016 un plan de marketing para el sector Vending de Servicios Compass de Argentina.

Objetivos específicos

- Desarrollar para la marca Vend propuestas de valor que generen diferenciación en el sector Vending del GBA y sea considerada la marca más relevante dentro del sector.
- Conseguir un incremento de ventas del 20% y aumentar el margen de ganancias en un 15% total durante el año 2016 a partir de la ejecución del plan de marketing propuesto en este trabajo.
- Proponer acciones que mejoren el reconocimiento y reputación de Vend para tener una satisfacción total del cliente superior al 90% dentro de las encuestas de servicio.

Marco Teórico

Con el propósito de poder realizar el proyecto plasmado en el presente plan de trabajo, será de importancia acudir a teorías y estudios sobre marketing más específicamente temas como comportamiento del consumidor, Branding, Pricing, fidelización, Servicio, entre otros temas que están fuertemente ligados a la realización de un plan de marketing.

Para el 2005, según un artículo del diario nacional El Clarín, el negocio del Vending en Argentina registraba cerca de 300 empresas creadas legalmente y se aclara legal debido a que también se cuenta con empresas pyme que trabajan sin hacer los respectivos aportes de

impuestos y teniendo a sus empleados fuera del marco legal que corresponde. Según Yarroch (2005) en el diario Clarín afirma que:

En la Argentina, en cambio, el vending se reduce casi exclusivamente al café, las gaseosas y, en menor medida, las golosinas, ensaladas y yogures. Sin embargo, algunos indicios apuntan en la dirección del progreso. Por lo pronto, se calcula que ya hay más de 300 empresas del rubro que operan en el país.

Si bien el negocio ha tenido gran acogida en el sector institucional de CABA y GBA por ser un beneficio para los trabajadores, también se nota que en este tipo de servicio aún queda mucho por explotar y sacar provecho. Un país ejemplo de negocio es España donde según PVA (Proveedores de vending asociados) actualmente en ése país hay más de 300 000 máquinas funcionando y son utilizadas diariamente por 20 millones de personas principalmente en sus lugares de trabajo.

El Vending no solamente debe su crecimiento a las diversas empresas que creen en el negocio y trabajan en éste, sino también a las grandes empresas de consumo masivo que han visto en este negocio una manera no tanto de incrementar sus ventas sino como una buena forma publicitaria para alcanzar un buen número de impactos –en comunicación - en aquellos que pasan frente a una máquina vending que contengan su producto, tal es el caso de empresas productoras de bebidas y refrescos como Coca Cola y Pepsi. El hecho históricamente de tener empresas de consumo masivo apostando al Vending como medio publicitario y de presencia de marca hace entender que el público en general y los consumidores sí se percatan de las marcas que están allí exhibidas y que plasman su preferencia en la acción de compra.

La falta de Marketing en el sector Vending local y aún más en el sector institucional hace que haya un extenso trabajo por hacer en el desarrollo de planes de marketing, esto acompañado a que la mayoría – por no decir la totalidad – de empresas competidoras son pymes que no alcanzan a responder a cambios tecnológicos, económicos e incluso a un factor como la globalización.

Actualmente la pequeña y mediana empresa se encuentra ante un entorno altamente competitivo y dinámico, donde los cambios producidos por factores como la globalización de mercados, la inestabilidad económica, internet y el permanente desarrollo tecnológico, son determinantes para el éxito de la empresa. La capacidad de adaptación por parte de la pyme a estos cambios constantes del entorno y a unos consumidores cada vez más informados y exigentes, no puede ser improvisada y ha de anticiparse a ellos mediante la planificación de marketing, siendo éste un aspecto fundamental en la gestión empresarial de las pymes. (Alcaide , Bernués, Diaz, Espinosa, Muñiz , & Smith, 2013)

El plan de Marketing es una herramienta que guía a la empresa en la obtención de resultados sin importar su tamaño, poniendo foco en el mercado al cual se tiene como objetivo.

Uno de los grandes objetivos que se debe proponer una empresa en el sector Vending es el de mejorar la imagen ante clientes y consumidores. Hoy por hoy el sector en el plano local da nociones de únicamente preocuparse por adquirir un cliente a través de una licitación para luego sencillamente reponer productos y continuar esta mecánica día a día o según la promesa de venta que se haya acordado. Pero más que lo anterior las compañías deben empezar a pensar en la importancia del trabajo ante el consumidor, que a pesar de no ser quién elige a su proveedor sí puede en cambio ser generador de buenos comentarios para la marca y

finalmente la misión del sector es darle satisfacción a un consumidor tanto en oferta como en oportunidad.

Es fundamental, aunque no tenga repercusión económica inmediata ni palpable, que el usuario tenga de las máquinas expendedoras una noción de servicio como lo pueda ser cualquier otro, y que además, alza el valor del mismo; ofreciendo unas posibilidades que son una quimera para el comercio convencional y también para el on-line. De igual forma, también es importante mejorar esta imagen ante empresas e instituciones para que vean cómo el vending es capaz de rentabilizar sus espacios, mejorar el estado de ánimo de los trabajadores y, por ende, aumentar la productividad. (Hostel Vending, 2012).

Los múltiples proveedores de servicio vending en el marco institucional en CABA y GBA y su falta de trabajo en marketing poco generan alianzas fuertes tanto con clientes como consumidores. Por esto, temas como la fidelización y el enfoque hacia el cliente y consumidor son conocidos por estar dentro de la lógica para ser exitosos en un negocio pero no son trabajados ni planeados y obviamente mucho menos ejecutados.

Las empresas con una fuerte orientación hacia el cliente, no sólo obtienen resultados mejores que su competencia en la satisfacción de los clientes, sino que también proporcionan mayor rentabilidad a la empresa, en el corto plazo. Las empresas orientadas hacia el cliente le proporcionan un mayor valor y gestionan su lealtad, de tal forma, que crean un mayor valor inmediato para la empresa y sus accionistas. (Best, 2007)

Como vamos viendo hemos empezado a hablar de satisfacción del cliente y consumidor, por lo cual es importante el planteamiento de ¿Qué busca un cliente en un proveedor de vending? E igualmente la misma pregunta vista desde el punto de vista del consumidor ¿Qué variables considera un consumidor importantes para su total satisfacción? Ésta respuesta

puede ser diferente dependiendo de las características del consumidor, por ejemplo en un mercado de empleados de industria pesada tal vez lo más importante es el tamaño de los productos, como también en un ambiente ejecutivo puede ser más relevante el contenido calórico de la oferta teniendo preferencias por los alimentos y bebidas light. Cada consumidor es diferente sin embargo hay generalidades del servicio que no dependen de las características del consumidor, ejemplo: la cercanía, el funcionamiento de la máquina, dar el cambio correspondiente, reposición continua para evitar faltante de productos, la no retención de productos por parte de la máquina después de haber realizado el pago entre otros.

Para tener éxito en cualquier negocio, y especialmente en el mercado dinámico y rápidamente evolutivo de la actualidad, los mercadólogos tienen que saber cuánto puedan acerca de los consumidores: lo que desean, lo que piensan, cómo trabajan y cómo emplean su tiempo libre. Necesitan comprender las influencias personales y grupales que afectan las decisiones de los consumidores y la forma en que se toman tales decisiones. Y, en estos días en que las opciones de medios de comunicación van en aumento, no sólo necesitan identificar a su público meta, sino que también deben saber dónde y cómo llegar a él. (Schiffman & Kanuk, 2010)

Internacionalmente el sector vending de alimentos a través del tiempo ha tenido una serie de propuestas gracias sobre todo a la tecnología y los hábitos de consumo cambiantes. Ahora no basta con tener en la oferta únicamente bebidas calientes a base de café y Snacks. También empiezan a tener auge aquellas máquinas cuya oferta se basa en productos bajos en calorías, productos saludables como frutas o ensaladas o incluso dejar de lado la concepción que el vending significa consumir productos de paso sino que se utilizan máquinas con oferta de almuerzo completos listos para ser horneado en microondas. El vending de alimentos ha

demostrado que no tiene un límite para su oferta y que puede ser adecuado según la oportunidad de negocio y las necesidades compartidas de cliente y consumidor.

Muchas compañías de Vending internacionales como locales han diversificado su negocio ofreciendo nuevos servicios como OCS (Office Coffee Service) el cual se trata del envío de mercadería a los clientes para que ellos hagan su autogestión y puedan atender sus puntos de café o despensas en sus locaciones. Este negocio es una respuesta al aprovechamiento de la red logística que una empresa de vending debe tener y que normalmente está formada por uno o determinada cantidad de vehículos que buscan aprovechar su capacidad disponible y movilidad para generar más ingresos a la compañía y mayor rendimiento de los costos logísticos. Además aparte de generar ingresos, las empresas deben año a año buscar la manera de cubrir un costo logístico cada vez mayor debido al alza de combustibles (anualmente sobre 20%) y al gremio de camioneros que anualmente logra las mayores alzas salariales.

“Con el último aumento que llegó a un 5% para el caso de la nafta súper, ésta acumula un incremento que va del 17 al 27% de acuerdo al surtidor.” (Estur, 2013)

Este servicio suele interesar a empresas incluso ajenas al vending, localmente encontramos empresas como Bonafide, Starbucks, Café Martínez y Nespresso las cuales dentro de su canal institucional incluyen el servicio dentro de su portafolio donde utilizan como ventaja el reconocimiento de marca que tienen en el mercado de CABA y GBA, reconocimiento de marca que es nulo en las empresas vending según se ha planteado a través del plan de trabajo. Según el diario La Nación para diciembre de 2011 Bonafide ya contaba con un parque de 3000 máquinas en el país y a su vez el gerente de una firma proveedora de insumos declaraba

"Antes el vending era más anónimo; daba lo mismo tomar un café u otro. Ahora cambió, los consumidores son más exigentes" (Scarpinelli, 2011)

Otros servicios ofrecidos son el alquiler de dispensadores de agua con filtro donde se cobra un canon mensual al cliente e incluso algunas empresas han ido algo más allá y saliendo de su típica oferta de alimentos para también ofrecer productos de papelería como lapiceras, resmas de papel, lápices, borradores entre otros a través del servicio de OCS.

Es importante ver cómo debido a la búsqueda de rentabilidad y aprovechamiento de costos las empresas de vending han diversificado su portafolio aprovechando el tener ya relación con el cliente.

En estos días de intensa competencia de precios, quienes hacen marketing de servicios a menudo se quejan de lo difícil que resulta diferenciar sus servicios de los de la competencia. En la medida en que los clientes consideren similares los servicios de diferentes proveedores, el proveedor les importará menos que el precio. La solución a la competencia por precios es crear una oferta, una entrega, y una imagen diferenciadas. (Cotler & Armstrong, 2008).

Si bien las compañías están hechas para ser rentables el costo de la materia prima, es un factor vital debido a que es un negocio donde los centavos por producto hacen una gran diferencia y pesan bastante sobre los ingresos y por ende rentabilidad de la compañía. En complemento a lo anterior vemos que el vending es un negocio rentable que ayuda a captar más recursos.

Para tener aún más asegurado el éxito es importante contar con un buen establecimiento de precios.

Si el desarrollo, la promoción y distribución efectivos del producto plantan la semilla del éxito comercial, una fijación de precios ineficaz puede compensar una deficiente puesta en práctica de los tres primeros elementos, sin duda puede impedir que dichos esfuerzos den como resultado un éxito financiero. Lamentablemente, esto último suele ocurrir con frecuencia. (Nagle & Holden, 1998).

El establecimiento de precios debe ser coherente a lo que la empresa busca dentro de su posicionamiento y también debe estar sujeto a justificar el valor que le quiere agregar al producto y marca.

En artículo para el diario La nación el gerente de desarrollo de Bonafide afirma "En este negocio el precio suele pesar sobre la calidad, pero nosotros no negociamos la calidad del café ni el servicio" (Scarpinelli, 2011)

Una empresa de Vending en el mercado institucional regularmente basa su precio en un margen de contribución o en un mark up que le permita generar ganancias pero no se hace visible si en realidad el precio de venta (costo para el cliente) es el que verdaderamente pesa sobre una propuesta comercial para conseguir un acuerdo comercial y no se relaciona al precio con los valores agregados y la estrategia de marca.

Análisis político

La República Argentina es un país altamente movido por la pasión política generada en el pueblo. En el transcurso del actual gobierno, se han tomado ciertas medidas que han llegado a afectar el entorno de ciertas empresas, incluida las del sector del Vending.

Una de las decisiones políticas que llega a afectar el entorno de negocios es la estatización. La decisión de tomar el control de Aerolíneas Argentinas y de YPF (Yacimientos Petrolíferos Fiscales) ha generado cierto revuelo mundial en temas económicos. La tendencia a estatizar de

ciertos países sudamericanos como: Bolivia, Venezuela y Argentina, ha hecho que países de otras corrientes político – económicas miren con poco interés el realizar inversión extranjera en el país. Lo anterior permite pensar que son altas las barreras de entrada para que ingrese alguna empresa de Vending a la nación, permitiendo a las empresas actuales y en general locales a continuar siendo los únicos participantes en el mercado. Si bien esto para algunos puede ser una ventaja para su empresa, también puede ser tomado como una desventaja para el mercado y la evolución del negocio. Estados Unidos, así como ciertos países europeos, principalmente España y asiáticos como Japón, se han consolidado como las principales fuerzas del Vending a nivel mundial por su trabajo e investigaciones en tecnología, comportamiento del consumidor, innovación en servicio y productos ofrecidos a través de máquinas expendedoras. Si bien el ingreso de un buen competidor es una amenaza para cualquier empresa, también puede comprenderse como una ayuda al desarrollo y conocimiento del mercado.

Otra decisión política que impacta el comercio en general es el cepo a las importaciones. Para el negocio Vending esto afecta de manera negativa. El servicio depende de la utilización de máquinas y del buen estado de éstas. Debido al cepo a las importaciones se hace difícil conseguir repuestos de países extranjeros ya que se debe tener en cuenta que la mayoría de las máquinas en Vend son de origen italiano y estadounidense y se necesita obligatoriamente el fácil acceso a partes especiales originales para poder garantizar el funcionamiento de las máquinas y su debido mantenimiento. Además de afectar el funcionamiento de las máquinas y la consecución de nueva tecnología para las empresas, hay también un problema generado por el cepo: la presencia de escasez en productos fundamentales para el servicio como lo son el cacao y el azúcar. Al tratar con los proveedores es bastante complicado realizar una negociación donde se mantengan los precios ya que éstos suben mes a mes dando como razón fundamental la baja de ingresos de

éstos productos a la nación. Para prevenir momentos de escasez, la empresa debe generar compras altas y tener un buen inventario para poder suplir los meses de crisis; al necesitar generar stock en éstos productos vitales, el flujo de liquidez de la compañía se ve afectado.

Con datos basados en el sitio web www.trade.nosis.com podemos ver la caída en importaciones de materia prima primordial para el negocio Vending.

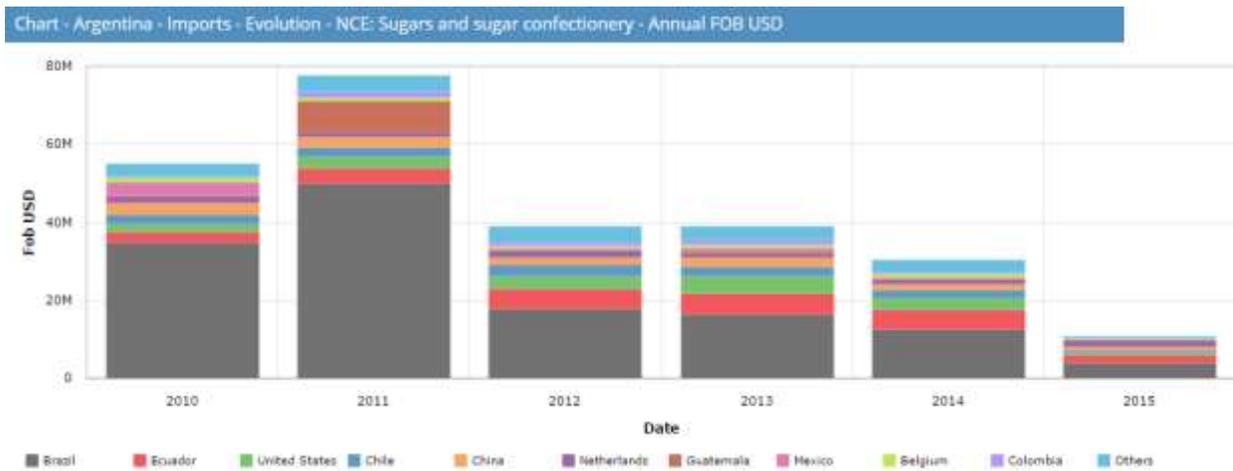


Figura 1. Evolución anual importaciones de azúcares y artículos de confitería en Argentina Anual FOB-USD

Fuente: Nosis. (2015) Comercio Exterior de Argentina de NCE Azúcares y artículos de confitería [Figura 1] Recuperado de <http://trade.nosis.com/en/Comex/Import-Export/Argentina/Sugars-and-sugar-confectionery/AR/17>

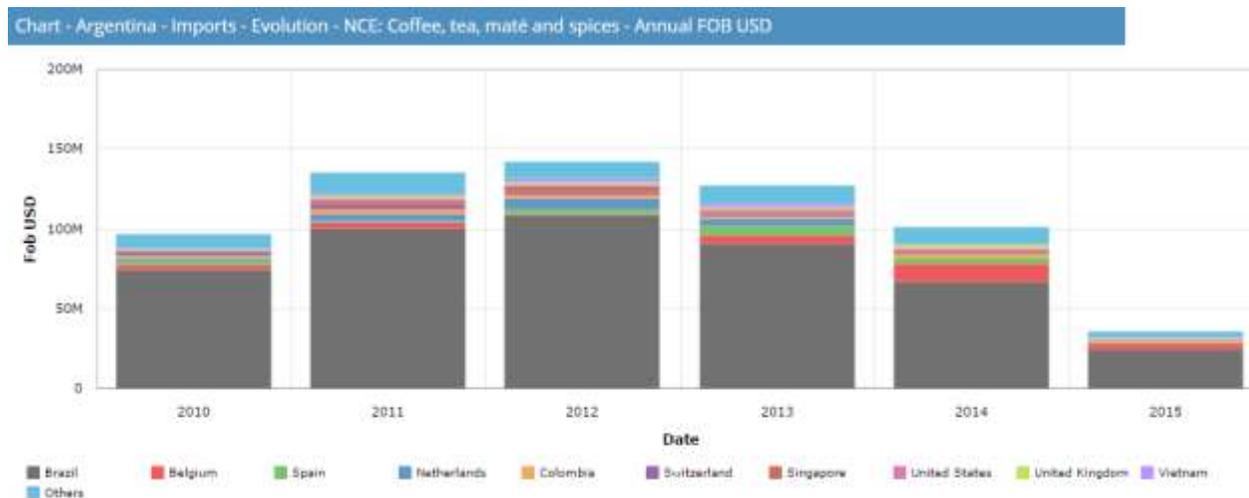


Figura 2. Evolución anual de importaciones de café, té, yerba mate y especias. Anual FOB-USB

Fuente: Nosis. (2015) Comercio Exterior de Argentina de NCE Café, té, yerba mate y especias
[Figura 2] Recuperado de <http://trade.nosis.com/en/Comex/Import-Export/Argentina/Coffee-tea-mat%C3%A9-and-spices/AR/09>

Dejando atrás el cepo a las importaciones, ahora debemos tratar el cepo cambiario. La medida del gobierno para adquirir y resguardar los dólares ha sido la restricción al manejo del dólar. Dicha restricción ha ocasionado diferentes tipos de tasa de dólar cada una con un valor monetario diferente. Algunos ejemplos de tipo de dólar son: Dólar blue o paralelo, dólar inmobiliario, dólar tarjeta, entre otros. Lo que afecta al comercio y a Vend, es la escasez de dólar y la dificultad para conseguir de manera legal ésta moneda, la cual se necesita justamente para comprar nuevas máquinas, repuestos originales y elementos para el mantenimiento de las que ya están en uso. Como vemos, ambos tipos de cepo (importaciones y cambiarios) hacen en sí complicada una actualización tecnológica en el rubro y aún más complica la prestación actual del servicio en cuanto a la consecución de repuestos originales.

Análisis económico

En materia de medición de la inflación, Argentina tiene dos referentes. Por un lado está el Indec (Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina) y por otro medios de comunicación y consultoras privadas. Según datos del Indec (2015) en su documento oficial publicado el 16 de enero de 2015, la variación en el IPC para el 2014 fue del 23,9 %.

Mientras tanto, un artículo del diario La Nación (2015) informa que las consultoras privadas estimaron una inflación del 38,5%.

La inflación y posterior devaluación de la moneda argentina afecta el mercado del Vending ante todo en la suba de precios de los productos. Mes a mes los proveedores de insumos realizan

aumentos de precios lo que no permite fijar precios que satisfagan a los consumidores que día a día consumen en las máquinas. En Vend ciertos consumidores permiten cerrar negociaciones semestrales donde se comprometen a no realizar un alza de precios hasta que se cumpla el período del acuerdo, lo cual permite que tanto el precio al cliente (empresa) y consumidor, pueda ser mantenido.

Otro tema donde la inflación tiene un efecto alto es en el uso de las monedas en las máquinas expendedoras. La devaluación del peso hace que ya tres monedas de \$1 no alcancen para comprar ni un producto por lo que en algunos casos los usuarios deben tener una cantidad alta de monedas o en algunos casos desista de consumir por falta de las mismas. La moneda de mayor denominación en Argentina es la de \$2 pero por el cepo a las importaciones se hace difícil conseguir un monedero que permita el funcionamiento de ésta moneda en las máquinas.

Afortunadamente, años atrás el negocio del vending pudo evolucionar y los sistemas de pago directo en las máquinas se hacen a través de tarjetas inteligentes que permiten descontar el dinero cada vez que se saque producto de la máquina.

Otro factor económico de importancia son los salarios. El negocio del Vending necesita contar dentro de su operatividad con conductores los cuales hacen parte del gremio de transportadores, teniendo como causa una mano de obra a un alto costo. Por ejemplo, mientras el gobierno dice que la inflación oficial fue del 23,9% y las consultoras privadas dan un número del 38,5%, el gremio del transporte se encuentra negociando un alza salarial del 35 % para el 2015 según el diario La Nación (Balinotti, 2015)

Análisis social

Los servicios alimenticios ofrecidos por Vend a través de sus máquinas expendedoras automáticas son: Bebidas calientes, Bebidas frías y Snacks. Estas tres grandes categorías de

productos van de la mano con los hábitos alimenticios de los consumidores. Dentro de las bebidas calientes el café es reconocido como la bebida por excelencia de la mañana al igual que sigue acompañando la rutina laboral, debido a su efecto positivo sobre el rendimiento corporal. Por esto el café acompañado de un complemento de la bebida como lo es el azúcar, es el producto de mayor importancia y demanda dentro del servicio vending, sobre todo en la época de otoño – invierno.

Las bebidas frías es la categoría de productos que más impacta negativamente en los costos de insumos. Si bien depende del acuerdo comercial el prestar éste servicio o no, la estacionalidad primavera – verano hace que se dispare el consumo de la categoría, donde el principal proveedor y además bebida elegida es Coca Cola.

Dentro de la categoría de snacks el producto que más acompaña el día a día y hace parte de la cultura de los consumidores es el alfajor. El que existan numerosas marcas y variedades hace complicado satisfacer a la totalidad de los consumidores ya que cada persona quisiera su marca, sabor o tipo de alfajor. Para agosto del 2013, el diario minuto uno publicó que en Argentina se consumían entre 5 y 7 millones de alfajores diariamente e indica que casi el 50% se consume en capital federal y el GBA, justo las zonas del país que cubre Vend. (Hernandez, 2013)

No es un misterio que la comida saludable es una tendencia creciente que reafirma el interés de las personas por llevar un tipo de vida benéfico para su salud. Dentro de la experiencia de la compañía, ha sido creciente la petición de los clientes para seleccionar y ubicar en las máquinas productos de éste tipo. En el mercado, cada vez hay más productos que pueden satisfacer tal exigencia, el gran dilema es que la petición del cliente (interventor) es muy diferente al gusto real del consumidor (empleados de las compañías) y esto en casos llega a generar insatisfacción

en aquellos que frecuentan las máquinas para tener un producto adecuado para el momento y su gusto.

Socialmente los argentinos son solidarios, buenos amigos, y les gusta compartir los alimentos. Esto hace que los productos de snacks para retail sean de un tamaño grande. Si bien esto es algo socialmente dado, los productores responden a este comportamiento con medidas de empaques de gran tamaño, lo cual hace difícil encontrar productos con las dimensiones adecuadas para exhibir o ubicar en las máquinas expendedoras.

Análisis tecnológico

En el negocio del Vending, claramente las máquinas son las que se llevan el protagonismo porque son el medio por el cual se presta el servicio de alimentación. Las máquinas han tenido una evolución tecnológica de acuerdo a las tendencias del momento que se usan en otros mercados de dispositivos de entretenimiento y sistemas de información. En la actualidad las máquinas que ofrecen los grandes productores, vienen equipadas con luces Led las cuales colaboran con el ahorro energético y a su vez, hace más interesante la exhibición de los productos, haciéndolos lucir mucho más tentadores. La tecnología touch también ha llegado a los displays de selección de productos, ésta tecnología evita que los botones tengan un daño y sea siempre posible elegir el producto deseado. Los displays mencionados anteriormente, también dan la opción de sugerir o promocionar los productos que desee la compañía. Un punto importante para las empresas que manejan un alto volumen de personal es la demora o el tiempo que tardan los empleados en obtener los productos ya que éstos tiempos afectan la productividad del empleador. Los productores de máquinas conocen que el manejo del tiempo es vital para los usuarios y empleadores, por lo que minimizan los tiempos de preparación de bebidas calientes y

también se encargan de disminuir la contaminación acústica producida por las máquinas. Otro tema de gran importancia y ayuda en la operatividad y control de costos de los insumos es la implementación de sistemas de telemetría en las máquinas. Estos sistemas arrojan información relevante sobre daños en las máquinas, permite entregar información sobre la reposición de insumos, consumos generados, entre otras. Toda esta información se puede recoger a través de memorias USB o incluso unas tecnologías permiten hacerlo remotamente, enviando información a través de aplicaciones móviles o un correo electrónico. Por último un avance no menor, es el sensor de vasos. Las máquinas que no tienen ésta tecnología no pueden reconocer si a la hora de preparar la bebida hay puesto o no un vaso, por lo que es frecuente que se genere pérdida de bebidas y aún peor, suciedad en la máquina y el espacio físico donde ésta está ubicada.

Análisis ecológico

Uno de los factores del Vending que más impacta ecológicamente, es el uso y selección de vasos tanto para bebidas calientes como frías (en caso que la máquina sea de dispensador). A la hora de seleccionar el tipo de vaso juegan dos factores: El costo y la responsabilidad social de la empresa. Por lo que se ve en el mercado del GBA, las empresas de vending priorizan el uso de vaso plástico debido a su bajo costo en comparación a los vasos de cartón. Si bien se podría decir que usar vaso de cartón puede ser una buena solución, hay que revisar la procedencia del material de estos, debido a que en el mercado puede encontrarse empresas que producen los vasos directamente de papel y no de cartón reciclado.

Otra forma en la que el plástico se hace presente en el Vending es en las máquinas de bebidas frías. Hay dos tipos de envases con que los productores comercializan las bebidas: plástico y latas de aluminio. Si bien trabajar sobre las decisiones de los productores de bebidas es difícil, lo

que sí pueden decidir las empresas de Vending es utilizar únicamente las bebidas en envase de aluminio por ser éste un material mucho más amigable para el medio ambiente. En esta medida también afecta el precio ya que las gaseosas en envase de plástico tienen más cantidad de producto (600 ml) y tienen un costo menor para las empresas de Vending comparado con las bebidas en aluminio que tienen un costo de producto mayor con menor cantidad de bebida.

En el mercado podemos encontrar empresas que a sus proveedores les haga un estudio de prácticas ecológicas para permitirlos realizar ventas. Hoy en día una empresa de buen nivel en el sector, revisa de su proveedor sus datos financieros, legales y de prácticas sanitarias, más no se encarga de exigir unas normas mínimas de cumplimiento en términos ecológicos.

Dentro del mantenimiento de las máquinas, también es importante la estética que éstas tengan, por lo que es importante realizar un proceso de pintura en ellas. Es importante que tanto el procedimiento en el tratamiento de residuos de pintura como la pintura en sí, estén avalados para proteger el medio ambiente.

Debido a un tema de distribución de insumos las empresas usan camionetas para el transporte de insumos y automóviles para el transporte de técnicos y repuestos. Se debe tener conciencia y mantener los autos al día con un correcto registro de emisión de gases.

Análisis legal

Dentro del marco legal requerido para el funcionamiento de una empresa Vending, se deben tener en cuenta puntos como:

Protección de datos – Aplicación de ley Habeas Data: Las empresas de Vending que trabajan a través de tarjetas deben requerir algunos datos para la programación de las mismas.

Generalmente son datos como nombre, número de documento, correo electrónico, empresa y/o lugar de trabajo.

Normas Higiénicas Sanitarias: Se debe cumplir con normas para la producción, manipulación, conservación, elaboración y distribución de alimentos.

Cumplimiento a la ley de Riesgos del trabajo. Ley N° 24.557

Cumplimiento a las determinaciones negociadas con los gremios.

Cumplimiento con el marco legal de residuos sólidos en Argentina.

Análisis Foda

Dentro del análisis FODA aplicado para Vend, destacaremos los puntos más importantes de los cuales saldrán 4 posibles estrategias a tomar para el desarrollo del trabajo de grado.

Fortalezas

Vend es una marca perteneciente a Compass Group PLC, empresa multinacional británica, líder mundial en el negocio de catering, limpieza y soporte. El pertenecer a Compass Group hace posible temas como recibir información, casos de éxito, buenas prácticas y actividades en marketing provenientes de otra marca perteneciente al grupo como lo es Canteen, la cual opera en Los Estados Unidos. Remitirse a www.canteen.com/Pages/Home.aspx

Debilidades

Vend no realiza inversión en temas de marketing que lleven a mejorar su presencia de marca. Lanzó un logo nuevo mucho más moderno y conveniente pero aún no ha logrado una uniformidad visual haciendo que haya presencia de los dos logos en sus diversos elementos.

Logo desde 196



Logo Actual



No existen sistemas ni procedimientos de gestión administrativa. Por ejemplo no hay un sistema de trazabilidad que permita conocer la trayectoria de la materia a lo largo de la cadena de suministros. Tampoco existe un sistema que permita realizar un correcto manejo del almacén y la medición histórica para realizar las compras a un nivel adecuado sin generar sobrantes ni faltantes de productos para lograr una mejora en los resultados operativos.

Oportunidades

Cada vez más los clientes de Vend quieren que el servicio esté ligado a su plan de salud y bienestar. Los clientes exigen máquinas con productos bajos en grasas, caloría y azúcares. En el mercado del vending no se ven empresas que comuniquen preocupación por la alimentación de sus clientes y consumidores.

Lo que se ve en el mercado del vending en cuanto a imagen deja mucho que desear. Las empresas se interesan más en el costo del servicio y no en una diferenciación basada en una buena imagen tanto visual como de servicio integro.

Amenazas

La principal amenaza que existe es la cantidad de empresas que tienen un lote de máquinas mucho más moderno que el existente en Vend, el cual viene de muchos años atrás. Si bien los

clientes escogen las propuestas por el precio, también la imagen juega un punto importante a la hora de decidirse por el proveedor del servicio Vending para su empresa.

A continuación veremos en síntesis el FODA con más puntos que los comentados anteriormente y las estrategias que se podrían desarrollar según lo encontrado (**ver anexo 1**)

Estrategia para vend

De acuerdo al análisis PESTEL y FODA realizado anteriormente y con un posterior análisis, se propone para VEND el objetivo estratégico de diferenciarse. Ésta propuesta se basa en la teoría de estrategias genéricas de Michael Porter, cuya gráfica veremos a continuación.



Figura 3. Las estrategias genéricas de Porter

Fuente: Managersmagazine (2015) Las Estrategias Genéricas de Porter [Figura] Recuperado de <http://managersmagazine.com/index.php/2010/01/matriz-bcg-matriz-boston-consulting-group/>

Michael Porter, aportó estas estrategias genéricas, con el fin de ayudar a las empresas a obtener una ventaja competitiva.

En el caso de Vend, la estrategia de diferenciación puede resultar positiva ya que dentro del mercado, las empresas optan por tener un liderazgo en costo. Dentro de los análisis vemos que

Vend siendo parte de Compass Group, maneja unos estándares de calidad bastantes altos lo cual hace aumentar su costo de operatividad y precio al cliente, haciendo poco favorable una estrategia basada en costos y precios bajos. No sólo en el servicio Vending, sino en el resto de servicios prestados por Compass Group a nivel mundial, se refleja un precio superior comparado con otros proveedores.

Algunas de las variables que hacen operativamente más alto el costo y precio final del servicio de Vend están:

Selección de proveedores y productos. Esto ocurre en categorías como Snacks donde se trabaja con proveedores como Arcor y Mondelez. En bebidas esto ocurre con Coca Cola. Claramente el beneficio de trabajar con estas empresas se da en el reconocimiento de marca de cada uno de sus productos y en la inocuidad de los mismos.

Vend cumple con todas las normas legales impositivas y da cumplimiento a las leyes laborales de sus colaboradores.

Tiene un amplio sistema de seguridad alimentaria donde se asegura que los alimentos cumplen con todas las normas de inocuidad en cada uno de los procesos hasta finalmente llegar al consumidor.

Si bien Vend no puede competir con precios bajos, la estrategia genérica sugerida también responde a un vacío que hay en el mercado que es la escasez de empresas que toman la diferenciación como opción para obtener una ventaja competitiva.

Hoy por hoy no se encuentra una marca o empresa fuerte o reconocida dentro del sector Vending que sea líder en temas de innovación, servicio al cliente, producto, tecnología, diseño, mercadeo y publicidad y personalización del servicio.

En este caso la estrategia es considerada la adecuada debido a la poca diferenciación entre los actuales proveedores del servicio de Vending en el GBA y porque las necesidades y preferencias de los consumidores son diversas.

Al ser Vend parte de Compass Group, puede tener contacto con la filial de la empresa en los Estados Unidos donde éste mercado es mucho más desarrollado y la empresa cuenta con una marca reconocida en el mercado como lo es Canteen. Compass Group USA seguramente puede aportar asesoría, buenas prácticas y experiencias tenidas a lo largo de su historia.

Los 3 pilares en los cuales se trabajará para la propuesta de diferenciación y justificar el precio de Vend serán:

Diferenciación en identidad corporativa y fortalecimiento de marca.

Diferenciación en producto.

Diferenciación en servicio.

Plan de Marketing

Diferenciación en identidad corporativa y fortalecimiento de marca

Uno de los pilares fundamentales en marketing para ser exitosos sea cual sea el sector, es la identidad e imagen corporativa y construcción de marca. Dentro del sector de vending de GBA no se nota alguna empresa preocupada por diferenciarse a través de su imagen para dar a conocer y fortalecer su marca ante clientes y consumidores. Es común que las compañías se limiten a poner en las máquinas un tímido sticker con su logo y conservan el diseño original de fábrica de sus máquinas.

A pesar que normalmente en GBA el vending es negocio que se establece contractualmente con algún cliente (empresa), y una vez pasa esto no tienes competencia directa de Vending

dentro del lugar, es importante pensar que en el manejo de marca se puede mejorar la percepción que tanto cliente como usuario puedan llegar a tener.

El Magazine online Estadounidense especializado en el sector del Vending, lanzó un artículo en el año 2013 comunicando la importancia que tiene el manejo de marca en este sector donde hay poca diferenciación. Dentro de los apartes del artículo encontramos:

¿Deben los operadores considerar construir marca en sus compañías? Antes de desentenderse de la idea, usted debe darse cuenta que la naturaleza de la construcción de marca ha cambiado en los últimos años. Alguna vez asociado solamente con las grandes empresas, la construcción de marca es ahora la prioridad para firmas de todos los tamaños e industrias. (Schlesinger, 2013)

Para un largo porcentaje de operadores Vending, la construcción de marca nunca importará, ni ameritará hacer el gasto para implementarlo. De todas maneras, para un creciente número de operadores buscando incluso pequeñas cadenas o lugares exclusivos, la construcción de marca se convertirá en un elemento esencial en el futuro. Yo visualizo una industria del vending en la cual un número creciente de operadores construyan sus propias marcas o se muevan con agilidad para adaptar las máquinas y su merchandise para acomodarse a la marca donde están ubicados. Ya hemos visto algo de esto, y no hay razón para creer que la tendencia no continuará. (Schlesinger, 2013)

Como se dijo anteriormente, Vend cambió su logo, el cual venía funcionando desde el año 1965. El logo se tornó mucho más amable, suave y de líneas modernas incluyendo una combinación de rojo y gris

Uno de los pilares para diferenciarse, es trabajar sobre la imagen y marca de la compañía. Si bien el cambio ya está hecho, éste no ha sido aplicado. Por dicha razón se propone la aplicación de la marca dentro de los elementos de uso diario en la compañía. Capritti (2013) afirma:

Como ya hemos señalado anteriormente, a consecuencia de la madurez existente en los mercados, en la actualidad uno de los problemas más importantes que nos encontramos es que la gente no tiene la suficiente capacidad de memoria o retención para recordar todos los productos o servicios que las organizaciones ofrecen. Es decir, aparece una creciente dificultad de diferenciación de los productos o servicios existentes.(p.10)

Para el autor, la identidad corporativa crea valor en la empresa y como tal se establece como un activo intangible estratégico de la misma y que si una organización crea una imagen en su público entonces:

a) Ocupa un espacio en la mente del consumidor: Lo básico en el mercado es lograr existir, y esto lo logramos a través de la identidad corporativa.

“Si estamos en la mente de los públicos, Existimos, y si no, no existimos. Comunicar no garantiza dicha existencia, pero no comunicar nos aboca definitivamente al ostracismo.” (Capriotti,2013,p11.).

b) Facilita su diferenciación de las organizaciones competidoras, creando valor para los públicos: Esto consiste en que el sólo existir no es necesario. Si queremos en realidad diferenciarnos de los demás como en el caso de Vend, entonces uno de los caminos para hacerlo es con el manejo de la identidad.

El primer paso para que nos elijan es que existamos para ellos, pero no es la única condición. La segunda condición es que los públicos nos consideren como una opción o alternativa diferente y válida a las demás organizaciones. La Imagen Corporativa permite generar ese valor

diferencial y añadido para los públicos, aportándoles soluciones y beneficios que sean útiles y valiosos para su toma de decisiones. (Capriotti,2013,p11.).

c) Disminuye la influencia de los factores situacionales: Esto se refiere a que nuestro público tomará decisiones de compra según un esquema de referencia visto anteriormente en nuestra identidad corporativa y lo que comunicamos a través de ella.

Uno de los ejemplos más emblemáticos en el sector, nos demuestra el cambio de objetivo estratégico de una de las compañías más representativas dentro del mercado del Vending tanto en el Reino Unido como en Europa.

Autobar Group Ltd es una compañía Británica productora de café y a su vez presta el servicio del Vending. Con el tiempo quisieron obtener una diferencia con respecto a sus competidores y optaron por producir café de calidad gourmet y ofrecerlo dentro de sus máquinas Vending. Dentro de su experiencia notaron que su marca desde su nombre como imagen, era lejana al posicionamiento que querían darle a la compañía por lo cual tomaron la decisión estratégica de cambiar la imagen y nombre por la de su café más gourmet y reconocido. Es así como Autobar se convierte en Pelican Rouge

Antes



Después



El cambio no fue únicamente de imagen. La empresa también pudo acceder a negociaciones con una de las compañías tostadoras de café más reconocidas del mundo como es Illy, dio el aval para ofrecer su café premium a través de las máquinas de Pelican Rouge. De igual manera apostó por adquirir máquinas innovadoras y optar por incluir dentro de su portafolio el Vending saludable que poco a poco ha aumentado su demanda. Estos cambios de imagen y producto responden a la coherencia que se debe tener al querer posicionar una empresa, producto o servicio. Según José Ignacio Huarte Iribarren (2014) Director General de Pelican Rouge Coffee Solutions en España afirma que:

“Nuestro posicionamiento premium en el segmento del café, avalado por miles de consumidores en toda Europa, es nuestra mejor carta de presentación”. “Apostamos por conseguir la mejor experiencia del consumidor, cuya satisfacción siempre se encuentra en el foco de cualquier decisión que tomamos (MundoVending, 2014)

De igual manera, Alain Beyes, CEO de Pelican Rouge, comenta: “Poniendo en marcha una estrategia basada en el café de calidad, estamos seguros de que ganaremos rápidamente cuota de mercado y encontraremos nuevas oportunidades para la creación de valor en este segmento.” (MundoVending, 2014)

**Propuestas de aplicación de imagen corporativa para Vend
(Ver anexo 2)**

Diferenciación en producto

Diferenciación en Café

En el Vending a nivel mundial han surgido diferentes ideas de compañías que han querido diferenciarse de sus competidores y éstas han tenido éxito e incluso son las que marcan las tendencias para el resto del sector.

Uno de los puntos diferenciales y a la vez más sensibles en el tema de costos es la calidad del café. Dentro del Vending el café es producto más consumido mundialmente y claramente es el caso del GBA. Se puede decir que a través del precio del café se ganan o se pierden las propuestas de licitación para un cliente, pero también es la variable donde ciertas empresas exitosas han querido empezar a diferenciarse y prefieren alejarse de la guerra de precios y empezar a apostar por mejorar la calidad del café.

España es uno de los países del mundo donde el negocio del Vending está más desarrollado y por lo cual realizan investigaciones sobre diferentes temas en el sector como, economía, innovación, producto, y tecnología. Allí se encuentra Cafento, una de las empresas productoras de café más importante de la península ibérica. En una entrevista concedida para el magazine online de vending, Pedro Pelallo Colantes, director de uno de sus proyectos, da el siguiente testimonio sobre las preferencias del consumidor afirmando que:

El problema es que muchas veces el operador tiene miedo a subir el precio, y que los operadores grandes son muy agresivos en esta línea. Pero comprobamos que al consumidor no le importa pagar un poco más o que, al menos, prefiere tener esa opción de un café de más calidad, siempre que realmente lo sea, claro. (Pelallo Colantes, 2015)

Podemos ir definiendo que según la experiencia de un productor como éste, los consumidores sí están dispuestos a pagar algo más por un buen café o que por lo menos es valioso tener la

opción de un café de buena calidad en las máquinas de Vending, de esta manera valoran mucho más el producto y puede mejorar la percepción de calidad hacia la empresa prestadora del servicio.

Uno de los puntos más importantes para una empresa de Vending es el café. Como tal es el producto más consumido y a su vez el que más ruido genera en caso de no tener una buena calidad.

Actualmente Vend utiliza diferentes variedades de café, las cuales se ofrecen al cliente y de acuerdo a su capacidad de pago, éste decide con qué café se debe dar el servicio.

El proveedor actual de café es una empresa llamada La bolsa de café. Las calidades adquiridas y ofrecidas por Vend son las siguientes:

Café Clásico: Café fuerte, agradable y con buen cuerpo, que utiliza granos arábigos y robustas.

Café Supremo: Combinación de diversos granos que logra un producto equilibrado y cremoso.

Café Minka: Este café es el más selecto que se ofrece. Es 100% tostado natural y Blend (Mezcla de cafés de diferentes orígenes para lograr el mejor sabor).

El aspecto actual de las bolsas es el siguiente:



Imagen 1. Bolsas de Café Vend Argentina

En el sabor de café la percepción juega un factor determinante al momento de aprobar o desaprobar la calidad del producto. Para algunos clientes, el café clásico (más económico), resulta ser el de mejor calidad, así como casos donde el Minka al ser incluso el de un mejor proceso, llega a tener los comentarios más desfavorables. Todo esto trata de percepción.

Para mejorar la percepción sobre los cafés, se propone cambiar el lenguaje de “clásico”, “Supremo” y “Minka” ya que éstos no comunican mucho a los usuarios. Por ejemplo un cliente y usuario no sabe qué es un café Minka o cuál es su diferencia frente a los otros. O si por ejemplo un supremo es mejor a un clásico o viceversa.

En marketing, la percepción es una ley y definitivamente hace parte de nuestra naturaleza como humanos y consumidores y lo que podamos percibir resulta ser para nosotros la verdad.

La mente de los clientes actuales o potenciales son muy difíciles de cambiar. Por poca experiencia que tenga en una categoría de productos, un consumidor siempre supone que está en lo cierto. Una percepción instalada en la mente, normalmente se interpreta como una verdad universal. La gente raramente se equivoca, si es que lo hace alguna vez. Al menos es sus mentes (Ries & Trout,1993)

La propuesta es definir que Vend sólo vende café de origen y diferenciar la calidad de cada uno según la percepción que el cliente tenga sobre el producto (café) generado por cada país. Uno de los medios para diferenciarlos claramente es el empaque, donde se propone un color para cada origen o tipo de calidad con toda la información importante para su elección.

El café de cada país tiene sus características, las cuales son más comprendidas por los usuarios, por lo cual la percepción de éstos puede ser más clara y el ofrecimiento de parte de Vend puede ser mucho mejor recibido y aún puede continuar ofreciendo diferentes tipos de cafés con sus respectivos precios según la calidad percibida.

De igual manera, estos diferentes cafés pueden estar disponibles para la venta en grano por libras.

Selección de proveedores

Para Vend se recomienda generar diferenciación en producto con acciones y planes que los demás competidores en el mercado no han propuesto. La importancia de tener un producto diferente y en el caso de Vend de mejor calidad, hace que el valor percibido aumente y pueda justificar aún más el precio final de su servicio.

Debemos ver el producto como un medio para satisfacer las necesidades de nuestros clientes y consumidores, pero también debemos considerar que el producto en sí, afecta el modo en que los demás nos ven, trabajando ampliamente sobre la percepción.

Según Rodríguez Ardura, y otros (2006) comenta que:

El producto es el instrumento de marketing del que dispone la empresa para satisfacer las necesidades del consumidor. De ahí que no se debe considerar el producto a partir de sus características físicas o formales únicamente, sino teniendo en cuenta todos los beneficios que derivan de su utilización.(p.70)

En el caso del Vending, es muy diferente si como compañía ofrecemos productos de marcas no reconocidas a ofrecer productos de las marcas reconocidas del mercado las cuales le dan la confianza y seguridad al cliente de consumir un producto de procedencia segura que ha cumplido con estrictos controles de seguridad e higiene para su elaboración.

Este es uno de los puntos diferenciales de Vend en la actualidad. Existen muchas compañías cuyo objetivo estratégico es diferenciarse en el liderazgo en costes, mientras que Vend tiene como proveedores a las siguientes compañías:

Logos de marcas registradas



El interés de ofrecer las mejores marcas del mercado a los clientes, sumado al poder de compras que logra reunir Servicios Compass de Argentina, pueden generar acciones interesantes que pretendan mejorar la percepción de los clientes hacia Vend.

Alianzas con marcas reconocidas de café

Otra acción que destacaría sobre la competencia sería la unión con marcas de cafés reconocidas. Gracias a toda su inversión en marketing y a la naturaleza de su negocio, las marcas comerciales tienen una presencia de marca mucho mayor a una marca propia, y Vend puede aprovechar todo ese reconocimiento para diferenciarse de sus competidores. La empresa proveedora de café debe por supuesto contar con los mismos valores y objetivos que tiene Vend, donde es idea la excelente calidad del producto y percepción generada a través de ambas marcas.

Dentro del mercado del GBA también existen marcas reconocidas como Bonafide, Café Martinez y Starbucks con las que la alianza podría generarse.

Desarrollo de plan con productos saludables y funcionales

Otra manera que han visto las compañías de Vending líderes en mercados europeos y de Norte América, ha sido seguir la tendencia hacia el Vending saludable. Bien sabemos que a través de los años éste tipo de sector y servicio ha tenido una mala reputación debido a los productos de snacks y bebidas que ofrece en sus máquinas. Alimentos y bebidas altos en azúcar, grasas y calorías son la oferta básica para cualquier servicio Vending.

En un debate Silvana Dakduk comenta sobre la tendencia de consumir productos saludables y funcionales:

El interés por la salud es el factor más importante cuando se estudia el proceso de decisión de compra de los consumidores. Alimentarse saludablemente es una tendencia característica del mundo moderno, que incide no sólo en la ingesta nutricional sino también en las conductas referidas al tipo de alimentos que se debe ingerir o evitar para proteger o mejorar la salud. Los consumidores de hoy comparten una mayor preocupación por la ingesta de alimentos saludables, y exhiben más conductas de «autocuidado» que las generaciones anteriores. Los cambios de la dieta moderna pueden describirse en función de los siguientes aspectos: alimentos consumidos, preparaciones, formas de ingesta, momentos y ocasiones de consumo, y atributos que determinan la elección gastronómica. (Dakduk, 2011, pág. 60)

Así mismo expresa que la tendencia no solamente se basa en lo “saludable” si no en productos funcionales que sean ideales para diferentes tipos de cuidados que debe tener cada persona en su dieta alimenticia.

En otras palabras, en el contexto actual coexisten tendencias de consumo «obesogénicas» con preocupaciones por el cuerpo y el aspecto físico. Esto ha llevado a la búsqueda y la proliferación de productos pensados para remediar los efectos negativos del consumo de comida rápida. Por ello, en los últimos años se ha registrado un crecimiento importante de alimentos cuya promesa no es sólo nutrir sino promover la salud de distintas formas, para enmendar o prevenir los efectos negativos de la comida chatarra. Tal es el caso de los alimentos denominados funcionales, dietéticos o ligeros. (Dakduk, 2011, pág. 62)

Por esta razón algunas compañías han aprovechado esta imagen negativa y han ido acorde a los planes de salud y bienestar que ofrecen sus clientes a los empleados.

Uno de los ejemplos es Canteen Vending Services, marca perteneciente a Compass Group PLC de origen británico y propietario a su vez de la marca Vend en Argentina.

Siendo Canteen una marca importante dentro del mercado norteamericano, supo responder a la tendencia mundial de alimentación saludable. También supo aprovechar las cada vez más estrictas leyes sobre alimentación saludable infantil en Los Estados Unidos. De esta manera tiene un cambio en su imagen y se posiciona de una manera diferente en el mercado.

Logos de marca registrada

Antes



Después



Se logra notar que su imagen es mucho más fresca y ligera. Se aleja del color negro que transmite robustez y elige un color verde que claramente evoca lo natural y saludable. En su nuevo logo también se aprecia el texto “always fresh” que significa “siempre fresco” y evoca al tipo de oferta de productos que sugiere.

Canteen desarrolló algunos planes para mejorar la nutrición en sus clientes. Los planes son:

Better for you options

Este plan ayuda a elegir al cliente y consumidor productos que cumplen con criterios como:

250 calorías o menos

10 gramos de grasa o menos

3 gramos de grasas saturadas o menos

0 gramos de grasas trans

20 gramos de azúcar o menos

También la empresa quiso incorporar a su portafolio las marcas de café más reconocidas a nivel mundial para así diferenciarse de los competidores que apuestan por diferenciarse con el costo del producto

Dentro de las marcas de café escogidas están: Lavazza, Starbuck e Illy.

Existe un caso de ejemplo claro en los Estados Unidos donde una empresa de Vending optó por especializarse en una oferta saludable dentro del mercado del Vending.

Fresh Healthy Vending es una empresa creada por un Australiano llamado Nick Yates quien vio una oportunidad de negocio basada en ofrecer únicamente productos saludables en máquinas expendedoras, pudiendo reemplazar la oferta “junk food” que se daba en el resto de empresas prestadoras de éste servicio.

Logo de marca registrada



Los resultados de esta compañía han sido positivos y desde el 2010 año de su fundación ha logrado:

Cotizar en la bolsa y ser la empresa más grande de su nicho.

Ser reconocida por personajes públicos como el ex presidente Bill Clinton quién agradeció su labor por contribuir a la comida saludable en un país donde el sobre peso y la obesidad es un problema grave de salud pública.

Estar en el 2015 considerado por el diario norteamericano entrepreneur como una de las 10 mejores nuevas franquicias. (Newmediawire, 2015)

Ser declarado en el 2014 por el magazine inc.com en el puesto # 894 de las empresas privadas con mayor crecimiento en Estados Unidos. (INC, 2014)

Otra de las acciones recomendadas para Vend, es el aprovechamiento de la tendencia saludable y de productos funcionales que se vive mundialmente. Cada vez más los clientes

hacen llamados sugiriendo productos saludables dentro de sus máquinas que vayan de acuerdo a su plan de bienestar y salud.

Para diferenciarse de la competencia, Vend puede acceder a realizar una alianza con sus clientes, proveedores y los diferentes nutricionistas con los que cuenta Servicios Compass de Argentina (dueña de la empresa) para aumentar la calidad de vida de los usuarios-consumidores a través de ubicar en la máquina productos saludables.

El plan de Helthy Vending y productos funcionales constaría de 4 pasos:

Etapa 1	Etapa 2
Visita para inscribir consumidores al plan y realizar mediciones iniciales de peso e IMC (índice de masa corporal).	Envío de correo electrónico con resultados y punto de partida. Adjuntando planilla de control semanal.
Etapa 3	Etapa 4
Envío de información nutricional de los productos que se exhiben en las máquinas expendedoras.	Visitas programadas de los nutricionistas para observar avances y entregar recomendaciones.

A cada consumidor que realice suscripción se le hace entrega de un calculador de índice de masa muscular:



La máquina expendedora también debe contar con un diseño que muestre a través de sus colores que es una máquina exclusiva para alimentos saludables, por lo cual debe destacarse el verde como color principal, siempre cuidando la correcta imagen de la marca Vend. Igualmente

la máquina puede contar con un patrocinador (proveedor de Vend) que tenga interés en promocionar su línea de snacks saludables.

Si bien el plan es destinado a productos saludables, también se incluiría aquellos productos aptos para celíacos e intolerantes de lactosa.

Diferenciación en servicio

Publicidad en máquinas para comunicar ofertas, lanzamientos y actividades que beneficien a clientes.

Una de las acciones que se propone es aprovechar las máquinas como medio publicitario. Las máquinas están ubicadas en oficinas o sitios laborales y éstas tienen un alto impacto visual. Cada usuario ve la máquina al menos una vez al día por lo que esto puede ser un canal de comunicación interesante para los proveedores sea de Snacks y bebidas.

La idea es que gracias a estos espacios publicitarios, los proveedores y Vend puedan negociar beneficios como descuentos en los productos durante la publicación del anuncio.

Otras acciones que pueden generarse con los proveedores son:

Lanzamientos de productos en las instalaciones de los clientes: Esto permitiría que Vend y el proveedor le den obsequios a los usuarios del servicio y como resultado sientan que Vend piensa en ellos.

Entrega de cupones: descuentos a los clientes para comprar determinado producto que se quiera promover.

Jornada Market: Esta idea es propuesta para que se invite a un proveedor a montar un stand de venta de sus productos, los cuales pueden ser vendidos con precios de mayorista o con grandes

descuentos donde los usuarios del servicio de Vend perciban un gran beneficio económico al ahorrar dinero, comparado con comprar en un supermercado.

Página web propia y manejo de redes sociales

Hoy en día una empresa que no construya marca no se considera como importante en el mercado, ya que no tiene un reconocimiento que le permita diferenciarse de los demás. Una de las innovaciones más importantes en la historia de la humanidad ha hecho que no solamente las empresas consideren la marca como un elemento esencial, también se considera elemental tener una buena presencia en el mundo del Internet. Prácticamente una empresa que no exista en la red, es una empresa que no genera confianza para realizar negocios, viéndose como una compañía que puede estar operando dentro de un marco poco confiable o que tiene algo por ocultar.

En la actualidad Vend no tiene mucha presencia en Internet. Al realizar búsqueda de la empresa se encuentra una pequeña sección en la página web de Servicios Compass de Argentina. Vemos a continuación una imagen.



(Servicios Compass de Argentina, 2015)

Servicios Compass de Argentina es una empresa bastante reconocida en el sector de la alimentación industrial, y esto ayuda enormemente en generar confiabilidad a favor de Vend. Sin embargo apreciamos que en este caso la sección dedicada a Vend se fundamente únicamente en unos cuantos párrafos sobre la marca y sus servicios. De igual manera observamos que años después del lanzamiento del nuevo logo, éste aún no se ha actualizado en el sitio web.

Una acción en el presente plan de marketing es no limitar la información a un simple texto informativo sobre la empresa ya que esto hoy en día no es suficiente para llamar la atención del cliente actual o potencial. Dentro de la propuesta está la de abrir un propio sitio web con un diseño mucho más moderno, que contenga información de la empresa, pero que a su vez sostenga el que es el factor más importante de la actualidad entre empresas y clientes que es la “interacción”.

Propuesta de página web propia de Vend.

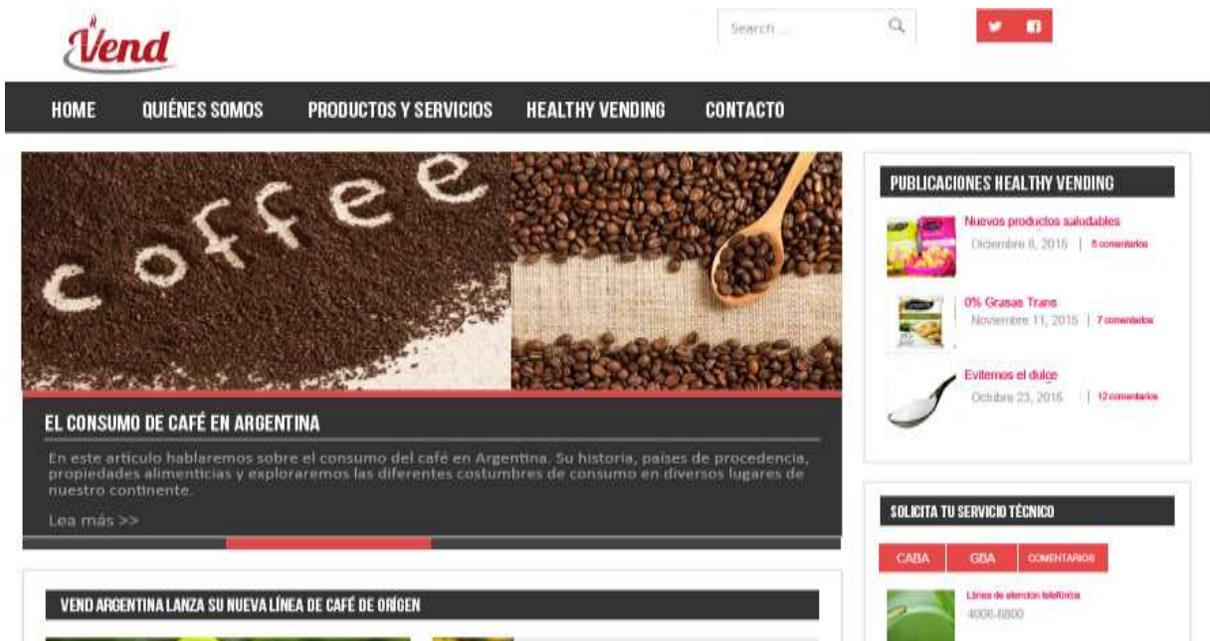


Imagen 2. Propuesta Pagina Web Vend Argentina

Como se puede ver, dentro de la propuesta de página propia existen las siguientes características que haría interesante el ingreso al sitio web y generaría mayor tráfico.

Artículos de interés sobre los diferentes productos que se encuentran en el servicio de Vending.

Aprovechamiento de espacio para reforzar la comunicación de la campaña de Healthy Vending.

Solicitud de servicio técnico

Medio para comunicar lanzamiento de productos, eventos, aperturas de contratos e incluso una vez llegado a un tráfico interesante poder vender espacio publicitario a nuestros proveedores.

Es importante generar este espacio de interacción y hacer parte de la revolución que internet a generado en el mundo de los negocios.

Internet. Ha sido la gran revolución, que nos ha obligado y nos seguirá obligando a adaptar las estrategia de marketing a las empresas. Internet se presenta como un todo en marketing ya que nos ayuda a conocer e investigar el mercado, es un producto o servicio que han de saber manejar las compañías, empieza a ser un magnífico canal de distribución, nos ayuda a comercializar nuestra empresa y se ha erigido como un magnífico medio de comunicación. Por tanto, reúne todas las variables del marketing aunque todavía es una herramienta que tiene un gran potencial. Nos atrevemos a afirmar que, hoy en día, la compañía que no está presente de forma activa en Internet, difícilmente será competitiva. (Gonzales, 2001)

Uno de los avances para los negocios dentro de la era de Internet ha sido la generación de las redes sociales. Los millones de usuarios de las diferentes redes cuentan con el poder de promover positivamente o negativamente las diferentes marcas o empresas que se encuentren en

el mercado. Cada vez más, las compañías buscan crear comentarios positivos que los ayuden a mantener una buena reputación de marca que ayude a la generación de ventas.

Las acciones en las redes sociales no van únicamente al hecho de querer generar comunicación relevante para los seguidores sino también servir como un canal de comunicación directo con el cliente/usuario actual o potencial. Las redes sociales han servido para agilizar la labor de servicio al cliente dándole voz al usuario permitiendo conocer de inmediato sus comentarios, problemas, sugerencias o buenas experiencias de compra.

Redes sociales. Hoy en día las redes sociales son los verdaderos protagonistas para poder interactuar con otras personas y empresas. Las podemos definir como el intercambio dinámico y activo entre personas, grupos o instituciones dentro de un sistema abierto y en evolución permanente que involucra a diferentes miembros, con unas necesidades concretas para potenciar sus recursos y ganar así protagonismo y posicionamiento. (Gonzales, 2001)

En la actualidad Vend no cuenta con el manejo de ninguna red social por lo cual se propone la apertura de éstas bajo un manejo profesional.

Facebook



Imagen 3. Propuesta Fan Page Vend Argentina

Vend a través del manejo de una cuenta en Facebook puede obtener beneficios como:

Cambiar constantemente el modo en que presenta la información ya sea texto, imágenes o videos.

Lograr posicionar su marca y contenido dentro de la red.

Responder de manera ágil a consultas.

Funcionar como canal de comunicación para solicitar servicio técnico evitando congestión en las líneas telefónicas habilitadas para esto.

Creación de encuestas

Publicar actividades promocionales en conjunto con sus proveedores.

Fomentar el plan Healthy Vending.

Twitter



Imagen 4. Propuesta cuenta de Twitter Argentina

Vend a través del manejo de una cuenta en Facebook puede obtener beneficios como:

Interactuar, conversar y participar con los seguidores.

Realizar retweets o menciones si se considera que el contenido que comparten los usuarios son interesantes y se encuentran relacionados con la marca.

Servir como medio de comunicación de la marca bien sea comunicar actividades promocionales y anunciar novedades.

Entregar tips rápidos que contribuyan al plan Healthy Vending.

Darse a conocer en un ámbito.

Crear una comunidad, por ejemplo sobre café.

Gestionar situaciones críticas.

Informar en tiempo real los acontecimientos.

Hacer recomendaciones y recibirlas al instante.

Compartir reflexiones o gustos que vayan de acuerdo a la marca.

Mejora en servicio técnico

En el mercado del Vending, uno de los factores principales que pesan dentro del servicio al cliente es la rapidez con que se solucionan problemas técnicos causados por las máquinas. En la actualidad Vend presenta unos problemas para responder ágilmente a solucionar reparaciones en las máquinas expendedoras, donde con frecuencia hay congestión en las líneas telefónicas y el cliente no recibe respuesta.

El proceso actual de servicio técnico es el siguiente:



Figura 3. Proceso Actual Servicio Técnico Vend

Ahora miraremos con detalle los inconvenientes que se generan en la actualidad durante el proceso para dar el servicio técnico.

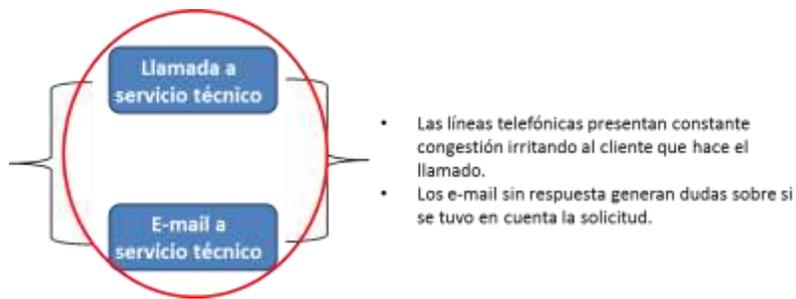


Figura 4. Puntos críticos del servicio técnico

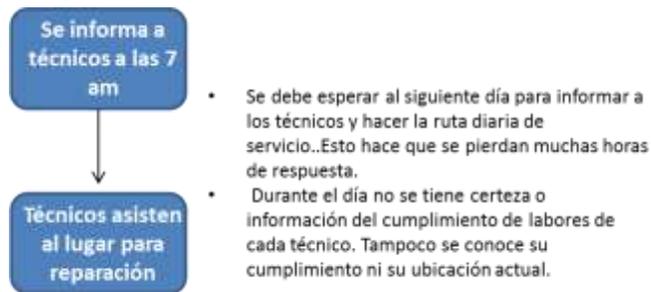


Figura 5. Comunicación a técnicos

Entendiendo los puntos a mejorar del proceso actual para realizar servicio técnico, se proponen ciertas mejoras con ayudas tecnológicas que ayudarán en la agilidad con la que se realizará de ahora en adelante cada solicitud de servicio.

En principio se usarán también las redes sociales como medio de comunicación para generar solicitudes de servicio, éstas están más a la mano de las personas, dejan un registro y no están propensas a congestionarse como las líneas telefónicas.

De igual manera se propone implementar un sistema de fácil manejo que ayuda a la empresa a tener un mejor control de los técnicos y su cumplimiento, tener un informe actualizado sobre el cumplimiento de cada una de las órdenes de servicio y permitir respuestas inmediatas en caso que los técnicos se encuentren sin tareas asignadas evitando pérdida de tiempo al esperar a que estos asistan cada mañana por su ruta de servicio.

El sistema que se propone se llama Google Maps Coordinate. Este sistema permite desde una plataforma web tener el control de todos los trabajadores móviles mediante el uso de google maps. De igual manera quien controla la plataforma puede asignar tareas a los técnicos de manera inmediata y éstos las recibirán en sus dispositivos móviles.

Asignación de tareas a cada dispositivo móvil en poder del tecnico. Desde el dispositivo puede indicarse cuántas ordenes pendientes tiene e informar cuándo culmina una de éstas.

Los beneficios del uso de la aplicación a través del móvil:

Localización de los miembros del equipo de trabajo.

Recibir asignaciones en el día mientras se está trabajando y éstas quedan en un registro.

Obtiene indicaciones de Google Maps para encontrar la ruta más rápida y llegar al sitio donde se requiere el servicio.

Se pueden cambiar al instante el estado de las tareas sin tener que esperar a dar un informe a la mañana siguiente.

Encuestas para medir satisfacción del servicio y resultados progresivos del plan de marketing.

En la actualidad, Vend no realiza a clientes o usuarios ninguna encuesta de satisfacción, por lo que es poco el conocimiento sobre la percepción que tiene éstos sobre la empresa y el servicio que presta.

Las encuestas de satisfacción son importantes en cualquier tipo de empresa, éstas son las que ayudan a establecer prioridades, definir la importancia de cada una de las variables del servicio, entre otras cosas.

Si las encuestas no se realizan diariamente, por lo menos deben hacerse con la suficiente frecuencia como para proporcionar información constante acerca de la calidad de las experiencias de servicio de los clientes. La naturaleza continua de las encuestas permite detectar oportunamente las tendencias que empiezan a formarse para que la empresa pueda tomar las medidas correctivas del caso. Es necesario identificar fácilmente los puntos débiles (en sitios específicos o con servicios concretos, por ejemplo). Las encuestas también pueden facilitar las medidas correctivas con los clientes insatisfechos – es decir, recuperar el servicio – en caso de poder recuperar a esos clientes. (Berry, 2002, pág. 44)

La importancia de este tipo de herramienta también se hace útil en la evaluación de la ejecución del plan de mercadeo propuesto en el presente trabajo de grado.

A través de los años la aplicación de encuestas se ha convertido en un tema mucho más sencillo gracias a la tecnología. Existen diferentes empresas que prestan el servicio de encuesta online siendo éstas mucho más fáciles de aplicar, no se necesitan horas de tabulación de resultados y no se necesita asistir a ningún punto geográfico para obtener respuestas dado a que éstas pueden ser respondidas desde cualquier computador o dispositivo móvil.

Análisis financiero

Los resultados arrojados dentro del análisis financiero del año 2016 son los siguientes:

Incremento de margen total durante el periodo en un 25% pasando de \$ 6.770.000 en el 2015 a \$ 8.494.000 en el 2016.

Gracias a la inversión de mercadeo se obtienen unos ingresos adicionales de \$ 765.000 frente a lo presupuestado para el periodo 2016

La TIR Efectiva Anual da como resultado 79,3% lo cual nos arroja como resultado un retorno sobre la inversión superior al tipo de interés que se encuentra en el mercado indicándonos que la inversión en mercadeo es totalmente justificable.

Cronograma de ejecución e inversión de plan de Marketing

(Ver anexo 3)

Presupuesto Financiero

(Ver Anexo 4)

Conclusiones

Como resultado del plan de marketing presentado, es posible concluir, que sí es importante y posible la generación de estrategias de marketing dentro del sector vending que opera en CABA y GBA. Ninguna compañía por pequeña que sea y sin importar el rubro en el que trabaje, puede llegar a ser relevante en el mercado sin considerar aplicar estrategias de Marketing, ya que éstas hacen posible por un lado la generación de mayores ingresos y por el otro ir construyendo una imagen positiva que genere fidelización dentro del público objetivo.

Las empresas en el sector Vending de CABA y GBA están enfocadas únicamente en basar su servicio en la entrega de alimentos a través de las máquinas expendedoras, pero se prueba que dentro del mercado se pueden generar propuestas que promuevan el desarrollo del sector y a la vez la diferenciación de los demás competidores en un mercado donde son muchas las pequeñas que están pequeñas y donde en la actualidad no se encuentra una compañía que destaque de las demás.

La marca Vend, perteneciente a Servicios Compass de Argentina, puede llegar a realizar inversión en la ejecución de un plan de marketing y se presupuesta que la tasa de retorno de su inversión es positiva así como también puede ir construyendo un importante reconocimiento de marca y posicionamiento en el top of mind dentro del mercado del Vending en clientes, usuarios, proveedores y competidores.

Referencias

- Alcaide , J. C., Bernués, S., Diaz, A. E., Espinosa, R., Muñiz , R., & Smith, C. (2013). *Marketing y Pymes: Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa*. Marketing Pymes.
- Balinotti, N. (19 de Enero de 2015). *Diario La Nación*. Obtenido de La Nación:
<http://www.lanacion.com.ar/1761233-el-gremio-del-transporte-baja-sus-pretensiones-y-reclamara-35-de-aumento-en-la-paritaria>
- Berry, L. L. (2002). *Un buen servicio no basta, cuatro principios excepcional al cliente*. Bogotá: Norma.
- Best, R. J. (2007). *Marketing Estrategico*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Capritti, P. (2013). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa*. Malaga: Ariel.
- Cotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: Pearson Educación S.A.
- Dakduk, S. (2011). Consumo Saludable. *Debates IESA*, 59-63.
- Diario La Nación. (16 de Enero de 2015). *La Nación*. Obtenido de LaNacion.com:
<http://www.lanacion.com.ar/1760688-la-inflacion-del-indec-cerro-en-239-por-ciento-en-2014>
- Estur, I. (Junio de 16 de 2013). *La Opinion* . Recuperado el Julio de 8 de 2013, de La Opinion Austral: www.laopinionaustral.com.ar/diario.asp?Modo=Noticia&Nid=18603
- Gonzales, M. (2001). *Marketing en el Siglo XXI*. Centro de Estudios Financieros.
- Hernandez, E. P. (14 de Agosto de 2013). *Diario Minuto Uno*. Obtenido de Minuto Uno:
<http://www.minutouno.com/notas/296127-cuantos-alfajores-comen-los-argentinos-dia>
- Hostel Vending. (12 de Febrero de 2012). *Hostel Vending Magazine online*. Recuperado el Junio de 8 de 2013, de Hostel Vending Magazine online:
http://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php?n=3315#.Ud6tsDtg_Id
- INC. (2014). *INC*. Recuperado el 15 de Abril de 2015, de INC:
<http://www.inc.com/profile/fresh-healthy-vending-international>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2015). *Indice de Precios al Consumidor Nacional urbano base oct 2013-sep 2014=100*. Buenos Aires: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.
- MundoVending. (17 de Noviembre de 2014). *revistamundovending*. Recuperado el 25 de Abril de 2015, de MundoVending:
<http://www.revistamundovending.com/gestornoticias/tabid/99/articleType/ArticleView/ar>

ticleId/1377/Autobar-cambia-su-nombre-a-Pelican-Rouge-Coffee-Solutions.aspx#.VZFbRPI_Okp

Nagle, T., & Holden, R. (1998). *Estrategia y tácticas para la fijación de precios*. España: Granica.

Newmediawire. (28 de Abril de 2015). *app.newmediawire*. Recuperado el 7 de Mayo de 2015, de Newmediawire:

<http://app.newmediawire.com/news/553ea73d68196300092b9593?source=twitter>

Pelallo Colantes, P. (20 de Abril de 2015). Café de máquina, ¿calidad o precio? (Hostelvending, Entrevistador)

Rodriguez Ardura, I., Ammetller Montes, G., Lopez Prieto, O., Maraver Tarifa, G., Martinez Arguelles, M. J., Jimenez Zarco, A. I., y otros. (2006). *Principios y Estrategias de Marketing*. Barcelona: UOC.

Scarpinelli, L. (18 de Diciembre de 2011). *Diario La Nación*. Recuperado el 8 de Julio de 2013, de La Nación: www.lanacion.com.ar/1433476-maquinas-que-acumulan-pesos.

Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2010). *Comportamiento del Consumidor*. Mexico: Perason Educación S.A.

Schlesinger, H. (2013). Building A Bulk Vending Brand. *Vending Times*.

Yarroch, G. (5 de Septiembre de 2005). *Clarín.com*. Recuperado el 26 de Abril de 2013, de Clarín: <http://edant.clarin.com/suplementos/pymes/2005/09/05/y-00997802.htm>.

Anexos

Anexo 1. Foda

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO		FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ FODA		<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de inversión de parte de Compass Group (compañía propietaria de la marca). 2. Marca reconocida en el mercado gracias a su antigüedad. 3. Capacidad de recopilar buenas practicas del sector Vending ,a través de marcas internacionales pertenecientes a Compass Group PLC. 4. Altos estándares de inocuidad alimenticia. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de sistema de gestión en áreas administrativas. 2. Falta de uniformidad e inversión en su imagen corporativa. 3. Lote de máquinas muy antiguo. 4. Falta de seguimiento a indicadores de costos, gastos y atención al cliente. 5. El precio del servicio es superior al promedio en el mercado.
		<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechamiento de tendencia de alimentación saludable. 2. Amplio poder de negociación con proveedores gracias al alto volumen de compras de Compass Group. 3. Falta de inversión en mercadeo de las demás compañías del sector 4. Generación de máquinas nuevas de bebidas frías bajo figura de comodato con Coca Cola – Femsa. 	<p>ESTRATEGIA 1 FO</p> <p>Posicionar la marca como la más innovadora en el mercado del Vending en GBA</p>
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de empresas extranjeras con amplio conocimiento del negocio. 2. Gran cantidad de empresas nuevas cuya estrategia comercial se basa en bajos precios y máquinas modernas. 3. Desabastecimiento de productos sensibles para el funcionamiento del servicio. 4. Inflación como variable fundamental para negociar precios contractualmente. 	<p>ESTRATEGIA 3 FA</p> <p>Aprovechar la capacidad de inversión para actualizar parte del lote de máquinas.</p>	<p>ESTRATEGIA 4 DA</p> <p>Implementar de sistema de gestión que permita tomar decisiones con información veraz y actualizada generando fidelización.</p>	

Anexo 2. Propuestas de aplicación de imagen corporativa para Vend

Tarjeta de presentación



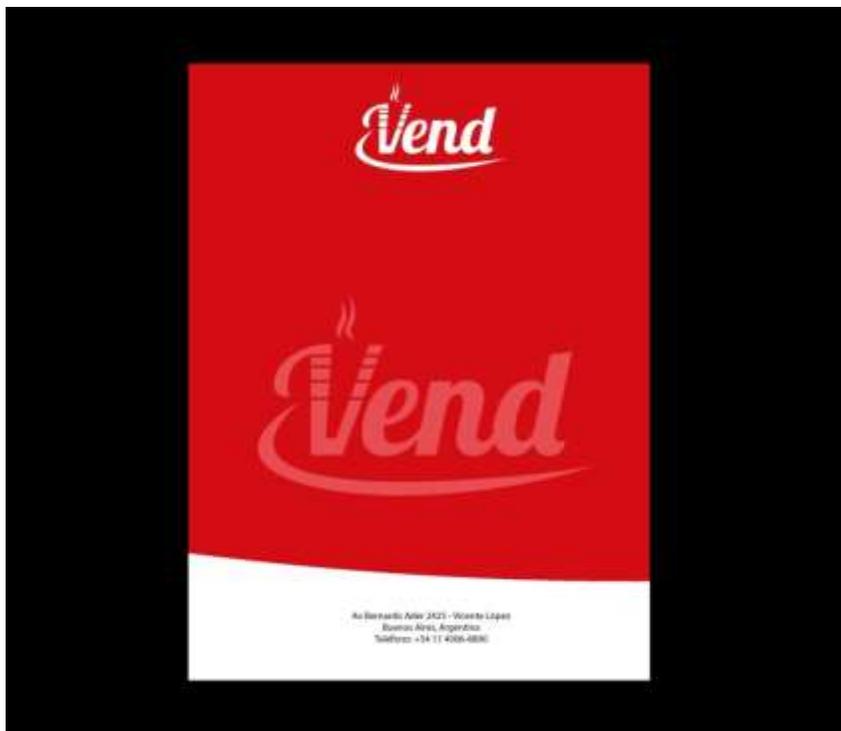
Hoja Membrete



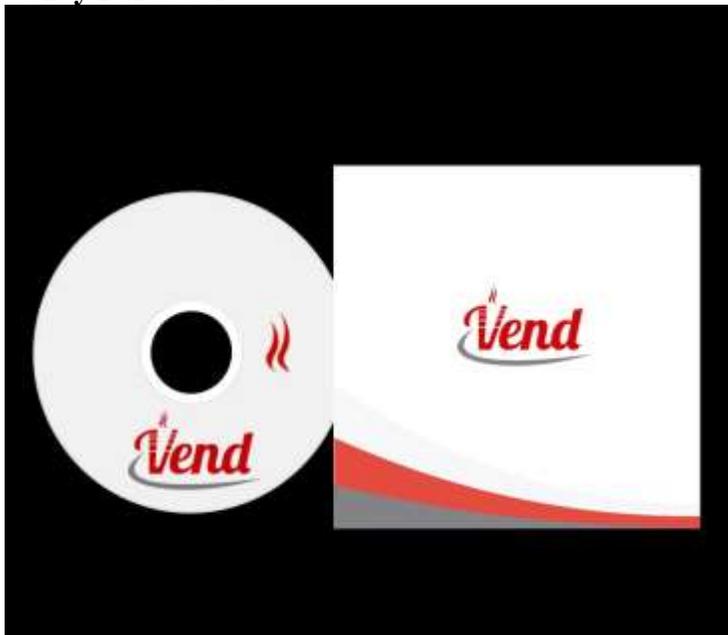
Carné de Identificación



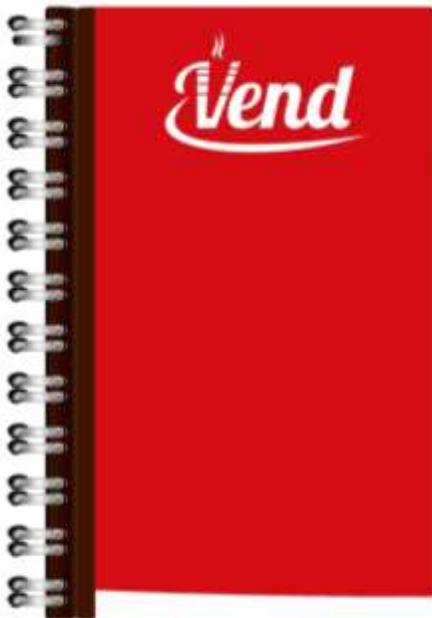
Carpeta de presentación



CD y Porta Cd



Cuaderno



Sobres de mensajería



Vasos del servicio



Uniforme



Máquinas





Autos para transportar alimentos



Regalo Publicitario o Promocional para entregar a clientes – usuarios en aperturas de operación



Anexo 4. Presupuesto Financiero

	2015				2016											
		Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	TOTAL AÑO		
Revenue	50.126	5.639	5.639	7.519	3.759	4.386	5.639	5.639	5.639	3.759	4.386	5.013	5.639	62.658		
Additional Revenue		51	51	86	45	53	62	65	68	53	63	79	90	765		
Total Revenue		5.690	5.690	7.605	3.805	4.439	5.701	5.704	5.707	3.812	4.449	5.091	5.729	63.422		
Cost of Sales	(21.796)	(2.452)	(2.452)	(3.269)	(1.635)	(1.907)	(2.452)	(2.452)	(2.452)	(1.635)	(1.907)	(2.180)	(2.452)	(27.245)		
Cost of Sales %	-43,5%	-43,1%	-43,1%	-43,0%	-43,0%	-43,0%	-43,0%	-43,0%	-43,0%	-42,9%	-42,9%	-42,8%	-42,8%	-43,0%		
														0%		
Gross Profit	28.330	3.238	3.238	4.336	2.170	2.532	3.249	3.252	3.255	2.177	2.542	2.912	3.277	36.177		
GP Margin %	56,5%	57,4%	57,4%	57,7%	57,7%	57,7%	57,6%	57,7%	57,7%	57,9%	57,9%	58,1%	58,1%	57,7%		
														0%		
In Unit Labour Cost	(16.003)	(1.800)	(1.800)	(2.401)	(1.200)	(1.400)	(1.800)	(1.800)	(1.800)	(1.200)	(1.400)	(1.600)	(1.800)	(20.004)		
In Unit Labour Cost %	-31,9%	-31,9%	-31,9%	-31,9%	-31,9%	-31,9%	-31,9%	-31,9%	-31,9%	-31,9%	-31,9%	-31,9%	-31,9%	-31,9%		
														0%		
Deprn & Amortn (net of P/L disp)	(456)	(51)	(51)	(68)	(34)	(40)	(51)	(51)	(51)	(34)	(40)	(46)	(51)	(570)		
Other Unit Overheads	(5.101)	(574)	(574)	(765)	(383)	(446)	(574)	(574)	(574)	(383)	(446)	(510)	(574)	(6.376)		
Marketing Plan		(96)	(40)	(100)	(48)	(65)	(40)	(51)	(58)	(112)	(40)	(40)	(43)	(734)		
In Unit Overheads	(5.557)	(721)	(665)	(933)	(465)	(552)	(665)	(676)	(683)	(529)	(526)	(596)	(669)	(7.679)		
In Unit Overheads %	-11,1%	-12,7%	-11,7%	-12,3%	-12,2%	-12,4%	-11,7%	-11,8%	-12,0%	-13,9%	-11,8%	-11,7%	-11,7%	-12,1%		
Unit Profit	6.770	716	772	1.002	505	580	784	776	771	448	615	716	808	8.494		
UP Margin %	13,5%	12,6%	13,6%	13,2%	13,3%	13,1%	13,7%	13,6%	13,5%	11,8%	13,8%	14,1%	14,1%	13,4%		
Neto		(45)	11	(14)	(3)	(13)	22	14	10	(59)	23	39	47			
		(45)	(34)	(48)	(51)	(64)	(42)	(28)	(18)	(77)	(55)	(16)	31			
Maximo invertido		(77)														
Tir mensual		5%														
Tir Efectiva Anual		79,3%														

Anexo 5. Hoja de vida tutor

ALVARO IBAÑEZ DONADO

Cra 19A No. 90 – 13/19 Apto 401 ♦ Bogotá, Colombia ♦ aeibanez74@gmail.com ♦ Cel: 316-878-1296 ♦ Edad 37 años

EDUCACION

Universidad de Cornell, School of Hotel Administration, Ithaca, NY Mayo 2005

Masters of Management in Hospitality

Me seleccionaron para el Dean's list y la Sociedad de Honor "Ye Hosts" - Promedio 3.73 (Sobre 4.0)

Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia Agosto 1998

Ingeniería Industrial

EXPERIENCIA LABORAL

Universidad de la Sabana, Chia, Colombia Noviembre 2011 – Presente

Director del Programa de Gastronomía

Compass Group Colombia, Bogotá, Colombia Octubre 2009 – Noviembre 2011

Gerente de Proyectos especiales

- Diseño e implementación de nuevos conceptos de restaurantes
- Desarrollo de estrategias para aumento de consumo promedio y de volumen de transacciones
- Desarrollo de nuevos productos alimenticios
- Búsqueda y desarrollo de nuevos proveedores
- Gerencia de proyectos de implementación de sistemas de punto de venta
- Gerencia de proyectos de mejoramiento de procesos para incrementar ventas y bajar costos
- Aperturas y operación de nuevos restaurantes dentro de hospitales, industrias y universidades

Consultoría La Rioja, Bogotá, Colombia Enero 2008 – Presente

Fundador/Gerente General

- Director de proyecto en la dotación de un Holiday Inn Express en Bogotá, Colombia.
- Trabajos de consultoría a restaurante (Independientes y dentro de hoteles) en USA.
- Docente de programas de diplomado y cursos de educación continuada en el programa de Hotelería y Turismo de la Universidad Externado de Colombia
- Dicto charlas y conferencias en eventos importantes de la industria de restaurantes en Colombia

Fabrica de Alimentos Picnic (Urban Picnic), Bogotá, Colombia - *Gerente General* Agosto 2006 – Dic 2007

- Responsable de manejar un negocio rentable a través de la gerencia de las ventas y de los gastos

(Balance General, Flujo de Caja y P&G)

- Contratación y entrenamiento del personal y establecer cronograma de trabajo de empleados
- Diseño de menú, planeación de ejecución de menú, costeo menú.
- Control costos (Costos materia prima, costo primario) y control de calidad
- Aplicar las estrategias de Revenue Management para restaurantes (Predicción de demanda, Establecer precios, diseño menú y establecer la configuración óptima de las mesas).

Revenue Management Solutions (RMS), Tampa, Florida - *Consultor* Julio 2005 – Julio 2006

- Hacer recomendaciones estratégicas sobre como incrementar las ventas por medio de cambios

de precios, configuración de las mesas y configuración del menú, utilizando diferentes modelos estadísticos.

- Reportar el resultado de los análisis a los clientes.

Restaurant Associates, Long Island City, New York – *Trabajo de verano* Junio 2004 – Agosto 2004

- Desarrolle e implemente una metodología de costeo de menú con un software de apoyo

- Rediseñé el proceso de pago de nomina para minimizar errores y hacerlo más eficiente.

Oracle Corporation

Consultor de Ventas (Redwood Shores, California) Enero 2001 – Julio 2003

- Entender los requerimientos a nivel de sistemas de información de los clientes.

- Diseñar y presentar la solución Oracle que satisfaga las necesidades del cliente.

Coordinador de Alianzas y Consultor de Ventas (Bogotá, Colombia) Enero 1999 – Diciembre 2000

- Establecer y coordinar estrategias de ventas a través de los aliados de Oracle existentes.

- Entrenar a los aliados de Oracle existentes.

- Desarrollar nuevas alianzas para expandir el grupo de aliados de Oracle.

CONOCIMIENTO EN COMPUTADORES/IDIOMAS

- Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint, Microsoft Access, Microsoft Project, Open Table y Micros

- Inglés y español – Escrito y hablado

Anexo 6. Carta de aprobación del Tutor



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas

Bogotá, 27 de Junio de 2015

Señores

Escuela de Estudios de Posgrado

Por medio de la presente, yo Álvaro Ibañez Donado, en mi calidad de tutor de contenido, manifiesto mi conocimiento y aprobación para el trabajo de grado titulado " Plan de Marketing para el sector Vending de Servicios Compass de Argentina" elaborado por Carlos Parrado Gómez, portador del DNI 94.987.179, informo que dicho trabajo reúne los requisitos mínimos exigidos para ser sometido a evaluación.

Cordialmente,

Firma: Álvaro Ibañez Donado

Nombre y Apellido: Álvaro Ibañez Donado

Documento: 72.199.077