



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE COMERCIO INTERNACIONAL
LICENCIATURA EN COMERCIO INTERNACIONAL
EXPORTACIÓN DE VENDING A ESTADOS UNIDOS
Trabajo de Investigación Final presentado en conformidad

para obtener el título de grado de Licenciado en Comercio Internacional

Profesores:

Furnari, Pablo G.

Giannice, Sergio G.

Méndez, Rodrigo J.

Sequeira, Aníbal E.

Valtorta, Emiliano A.

Alumnos:

Álvarez, Nancy Andrea LU: 1030821

Danura, Julián Gabino LU: 1025331

Freijo, Jimena Belén LU: 1036639

Grasso, María Laura LU: 1052050

Marzovilla, María Agustina LU: 1037531

Fecha de entrega: 8 de junio de 2017

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	7
ABSTRACT.....	9
1. DESARROLLO DEL NEGOCIO	11
1.1. LA EMPRESA	12
1.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	14
1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL NACIONAL.....	15
1.3.1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.....	16
1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INTERNACIONAL.....	20
1.4.1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES.....	20
1.4.1.1. SUELDO (SUELDO MÍNIMO Y SOBRETIEMPO).....	23
1.4.1.2. SEGURO SOCIAL.....	24
1.5. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	24
1.5.1. CARACTERÍSTICAS Y CUALIDADES	28
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	30
2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	30
2.1.1. ENTORNO POLÍTICO	30
2.1.2. ENTORNO ECONÓMICO	31
2.1.3. ENTORNO SOCIAL.....	32
2.1.4. ENTORNO TECNOLÓGICO.....	34
2.1.5. ENTORNO AMBIENTAL	34
2.2. CONCLUSIÓN DEL MACROENTORNO	36
2.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO.....	36
2.3.1. ANÁLISIS FODA	37
2.3.2. CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER.....	38
2.3.2.1. ACTIVIDADES DE APOYO	38
2.3.2.2. ACTIVIDADES PRIMARIAS.....	39
2.3.4. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD – CRUZ DE PORTER.....	40
2.3.5. PRINCIPALES COMPETIDORES	42
2.3.6. PROVEEDORES.....	44
2.4. CONCLUSIONES DEL MICROENTORNO.....	46
3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	47

3.2.	INDUSTRIA GLOBAL DEL VENDING	50
3.3.	VENDING EN ESTADOS UNIDOS	55
3.4.	CICLO DE VIDA DEL SECTOR VENDING GLOBAL	58
4.	PLAN DE MARKETING	59
4.1.	MERCADO	59
4.2.	SEGMENTACIÓN DE MERCADO	60
4.3.	MERCADO META	61
4.3.1.	PRONÓSTICO DE VENTAS	62
4.3.2.	OBJETIVO SMART	64
4.3.3.	TENDENCIA DE CRECIMIENTO	64
4.4.	POSICIONAMIENTO DE MERCADO	65
4.5.	ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN	66
4.5.1.	ESTRATEGIA DE PRODUCTO	66
4.5.1.1.	MATRIZ BCG	66
4.5.2.	ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN	67
4.5.2.1.	PARTICIPACIÓN EN EXPOSICIONES	69
4.5.2.2.	REVISTAS ESPECIALIZADAS	70
4.5.3.	ESTRATEGIA DE PRECIO	71
4.5.4.	ESTRATEGIA DE PLAZA Y DISTRIBUCIÓN	71
4.5.4.1.	ESTRATEGIA DE INSERCIÓN	72
5.	ANÁLISIS DE PRODUCTO	74
5.1.	PROCESO DE PRODUCCIÓN	74
5.2.	SOPORTE TÉCNICO Y RESPALDO AL PRODUCTO	76
6.	OPERATIVA DE COMERCIO INTERNACIONAL	79
6.1.	CLASIFICACIÓN ARANCELARIA Y DERECHOS	79
6.2.	CADENA DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA	79
6.2.1.	DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL	81
6.2.1.1.	OBLIGACIONES DEL COMPRADOR	83
6.2.1.2.	OBLIGACIONES DEL VENDEDOR	84
6.3.	OPERACIÓN DE COBRO	85
6.4.	OPERATIVA DE EXPORTACIÓN	85
6.4.1.	PARÁMETROS CRÍTICOS	86

6.4.2 DOCUMENTACIÓN OBLIGATORIA PARA EXPORTAR	87
6.5. OPERATIVA DE IMPORTACIÓN	88
7. CONSIDERACIONES LEGALES Y TRIBUTARIAS.....	89
7.1. INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA – VENDING BROS SA	89
7.1.1. ALTA EN LA AFIP	89
7.1.2. INSCRIPCIÓN COMO EXPORTADOR/IMPORTADOR	89
7.2. REGISTRO DE EMPRESAS VINCULADAS.....	90
7.2.1. PRECIOS DE TRANSFERENCIA	91
7.3. INGRESO DE DIVISAS	91
7.4. DEVOLUCIÓN DE IVA	91
7.5. REINTEGRO A LAS EXPORTACIONES.....	93
7.6. CONSTITUCIÓN E INSCRIPCIÓN DE VENDING BROS LLC	94
7.7. CERTIFICACIONES	96
7.7.1. CERTIFICADO ISO 9001 - SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	96
7.7.2. CERTIFICADO ISO 14.001 - SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL.....	97
7.7.3. CERTIFICACIÓN UL.....	98
8. RIESGOS CRÍTICOS	100
8.1. INTERNOS:	100
8.2. EXTERNOS:.....	100
8.3 PLAN DE CONTINGENCIA.....	100
8.4 PROVISIONES DE SEGUROS	101
9. PLANES FUTUROS DE DESARROLLO DE MERCADO	103
10. PROYECCIONES FINANCIERAS	104
10.1. VENDING BROS SA (ARGENTINA)	104
10.1.1. REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN INICIAL	104
10.1.2. INFLACIÓN Y TIPO DE CAMBIO.....	104
10.1.3. PRECIO CIF.....	106
10.1.4. FLUJO DE CAJA y CAPITAL DE TRABAJO NETO.....	106
10.1.5. ESTADO DE RESULTADOS	106
10.1.6. CAPM.....	107
10.1.7. INDICADORES FINANCIEROS	108
10.1.7.1. VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO	108

10.1.7.2. ÍNDICE DE RENTABILIDAD	108
10.1.7.3. RECUPERO DE LA INVERSIÓN (PAYBACK).....	108
10.1.7.4. PUNTO DE EQUILIBRIO	108
10.1.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	109
10.2. VENDING BROS LLC (NEW YORK)	110
10.2.1. INVERSIÓN INICIAL	110
10.2.2. INGRESOS	111
10.2.3. COSTO DE MERCADERÍAS Y GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	111
10.2.4. ESTADO DE RESULTADOS	111
10.2.5. CAPITAL DE TRABAJO NETO Y ACTIVOS FIJOS	112
10.2.6. COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL (WACC)	112
10.2.7. INDICADORES FINANCIEROS	113
CONCLUSIÓN	114
BIBLIOGRAFÍA.....	115
ANEXOS	126

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Organigrama nacional de la empresa	16
Ilustración 2: Organigrama internacional de la empresa.....	20
Ilustración 3: Clases sociales en Estados Unidos.....	33
Ilustración 4: Armado de pallets	81

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos inmensamente a todas las personas que colaboraron en este proyecto de investigación final.

A los profesores que supieron transmitir sus conocimientos a lo largo de los años de carrera.

A nuestra Directora de carrera Elena Roldán, por recibirnos durante todos estos años, para desasnar nuestras dudas, y nutrirnos de su conocimiento.

Agradecimiento especial a nuestros profesores de TIF, Pablo Furnari, Sergio Giannice, Aníbal Sequeira, Emiliano Valtorta y Rodrigo Méndez, por todos los consejos y apoyo brindado durante la elaboración de este proyecto.

Nuestro agradecimiento a la empresa Vending Bros S.A por habernos permitido realizar este proyecto en base a su producto y habernos brindado información tan valiosa.

RESUMEN EJECUTIVO

La empresa “Vending Bros S.A.” es una empresa argentina, perteneciente a sus dos socios fundadores, que se dedica al desarrollo, producción y comercialización de máquinas expendedoras. Sin embargo, habiendo culminado la etapa de desarrollo de producto, que se llevó a cabo a lo largo de tres años, aún se encuentra en el proceso de producción, sin haber exportado ni comercializado estas máquinas al día de hoy.

El presente proyecto consiste en un plan de exportación de máquinas expendedoras inteligentes a Estados Unidos, a fin de ser utilizadas por grandes comercios de venta minoristas para exponer y vender sus productos de una forma más sencilla y reduciendo sus costos.

En los últimos años, el negocio de máquinas expendedoras se ha convertido en una de las actividades comerciales más rentables y de mayor crecimiento del mundo. Existen varias razones que explican las ventajas y el éxito del negocio. Desde el punto de vista del consumidor, los productos pueden ser adquiridos durante las 24 horas del día, los 365 días del año, ya que el ritmo de vida no permite, en muchos casos, tener tiempo para realizar compras de manera habitual. De este modo, las grandes compañías ven incrementadas sus ventas, generan valor para sus clientes, logran un excelente frente de publicidad dinámica, además de la automatización del trabajo, lo que genera un ahorro en el costo de los recursos humanos.

Se seleccionó como meta al mercado estadounidense, debido a la tendencia a una vida ocupada, con horarios exigentes y a una población abierta a canales de compra innovadores. Consideramos que el Estado de New York presenta una importante oportunidad para comercializar el producto, debido a que representa más que ningún otro el mencionado estilo de vida, está densamente poblado y su costo de vida está compensado con altos salarios.

Para promocionar el producto se llevarán a cabo campañas a través de la página web, frecuentes participaciones en ferias relacionadas a la industria y publicaciones en revistas vinculadas al mundo del vending.

La empresa presenta la particularidad de poseer la totalidad de sus proveedores de materias primas necesarias radicados en Argentina, además de ser los desarrolladores del software que distingue a las máquinas.

En Estados Unidos se constituirá una empresa vinculada (Vending Bros LLC), la cual se encargará de llevar adelante la estrategia de comercialización con cadenas de retails o tiendas de conveniencia. Se realizarán contratos de comodato a cambio de una cuota mensual, que incluye un servicio post venta de mantenimiento, que nos diferencia ampliamente de los competidores, y la utilización de las pantallas con publicidad dinámica, programando las mismas de acuerdo a la conveniencia del cliente.

Para llevar a cabo este proyecto de producción en Argentina se va a necesitar una inversión de USD 800.000, compuesta en su totalidad por financiación propia, con una tasa interna de retorno del 65,57% y un período de recupero de 2 años y 8 meses. Mientras que, en Estados Unidos, la inversión inicial alcanzaría los USD 820.000, siendo USD 150.000 financiación propia y el resto ajena, con una tasa interna de retorno del 119,44% y un período de recupero de 3 años y 1 mes.

ABSTRACT

Vending Bros S.A. is an Argentinian company that belongs to two founding partners and focuses on producing and commercializing vending machines. However, although the product development has finished after three years, no exportation or sale has been done yet.

This project consists in an exportation plan of intelligent vending machines to the United States of America, for being used by the big retail stores to put on display and sell their products in a simple way and reduce their business costs.

In recent years, the vending machines business has become one of the most profitable and highest growth commercial activities. A lot of reasons explain the advantages and the success of the business. For the consumers, they can buy the products 24/7 all year round, because, in many cases, their lifestyle doesn't allow people to have plenty of time to go shopping in a regular way. In this way, big retail companies increase their sales and create value for their customers, and it's a good option for job automation, which reduces the human resources cost.

The North American market was chosen, because of a busy schedule and lifestyle trend, and an open population to innovative purchase channels. We consider that the New York State offers an important opportunity to sell the product, since represents more than others the lifestyle previously mentioned, it's heavily populated, and the cost of living is compensated by high salaries.

In order to promote the product, website campaigns will be held, and also frequent involvements in fairs related to the industry and publications in vending journals.

The company presents the peculiarity of having the totality of its suppliers in the domestic market, Argentina, and has developed the software that distinguishes the machines.

A related company will be established in the US (Vending Bros LLC), that will take responsibility for the trading strategy with retail companies and convenience stores. Bailment agreements will be signed, in exchange of monthly payments, that include a

maintenance after-sales service and the free use of dynamic publicity screens, that will be programmed according to the client requirement.

The initial investment needed for carrying out the project in Argentina is USD 800.000, the partners will contribute with the total amount, with an internal return rate of 65,57% and a payback of 2 years and 8 months. Meanwhile, in the US, the initial investment will be of USD 820.000, the partners will contribute with USD 150.000 and external funding will be required for the remain, with an internal return rate of 119,44% and a payback of 3 years and 1 month.

1. DESARROLLO DEL NEGOCIO

Vending Bros SA es un nuevo emprendimiento, sin antigüedad en el rubro del vending.

Tres años atrás, sus socios fundadores comenzaron investigando exhaustivamente, debatiendo ideas y generando conceptos para poder concebir una máquina expendedora, automática e inteligente. Así se embarcaron en este proyecto, el cual plasmaron transcurridos tres meses a partir de un primer viaje a la ciudad de Chicago en Estados Unidos de Norteamérica, buscando interiorizarse sobre partes y piezas específicas que ayudarían a darle forma concreta a la idea. Meses más tarde, con gran parte del equipo conformado y consolidado, realizaron un primer viaje a China por cuarenta días, donde visitaron fábricas junto al ingeniero en sistemas, ingeniero industrial, personal de logística y gerente de marketing.

El paso siguiente fue la elaboración de un prototipo y, paralelamente, se fueron desarrollando versiones betas del software, listas para ser lanzadas a producción. Luego de un arduo sacrificio conjunto han llegado finalmente al proyecto terminado, pudiéndose abocar a la tarea de buscar financiamiento para que el mundo pueda beneficiarse de las bondades de esta tecnología y eventualmente poder liberar todo su potencial comercial.

Se requirió consecuentemente de un segundo viaje a China para adquirir las máquinas que hoy conforman la línea de producción y montaje. Para ello, realizaron una inversión de USD 490.000, que permitió la compra del inmueble, cortadoras laser, plegadoras, cabina de pintura electrostática y herramientas neumáticas varias.

Hasta el momento todo el proyecto ha sido íntegramente financiado por capitales propios de los socios, teniendo en cuenta que buscarán una financiación más conveniente en el mercado de EE.UU., al momento de insertarse allí. La empresa cuenta hoy con un patrimonio compuesto por:

- Desarrollo de planos y piezas de cada una de las partes que conforman la máquina.
- Desarrollo de partes eléctricas y electromecánicas de cada pieza que conforma la máquina.

- Desarrollo de software de funcionamiento de componentes de la máquina.
- Desarrollo de software general de administración de la máquina.
- Compra y montaje de la maquinaria de línea de ensamblaje y producción.
- Trámite de patentamiento en EE.UU.
- Nómina de proveedores elegidos para partes y componentes.
- Oficina comercial, planta de producción, y centro de cómputos ubicados en Parque Patricios.
- Registro de página web www.vendingbros.com.
- Registro de inscripción de marca Vending Bros ®.

Se consideró que el nombre de la empresa debía ir directamente relacionado con el producto por eso se decidió “Vending Bros”.

La marca Vending Bros ha sido registrada en el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual y se ha creado el dominio punto .com, por lo que existen las condiciones propicias para contar con la exclusividad de marca y logo. La representación de la marca se hará a través de un logo que busca tener estilo y diseño innovador, que transmita confianza y que sea dinámico.

1.1. LA EMPRESA

La empresa Vending Bros SA, es una empresa argentina perteneciente a sus dos socios fundadores dedicada al desarrollo, producción y comercialización de máquinas expendedoras.

Datos generales de la empresa:¹

¹ CuitOnline [en línea]. Fecha de publicación: febrero de 2016. [Fecha de consulta: 03 de abril de 2017]. Disponible en: <https://www.cuitonline.com/detalle/30715147196/vending-bros-s.a.html>

- Nombre Comercial: Vending Bros S.A
- CUIT: 30-71514719-6
- País de Origen: Argentina
- Año de fundación: 2014
- Contacto: Pablo Cristian Scasso
- Cargo: Socio Fundador
- Planta Productiva y oficina comercial, domicilio: Iguazú 450 – Parque Patricios

La misma se instaló en el polo tecnológico de Parque Patricios; debido a que la Ley N°2972 y su modificatoria (5234), prevé beneficios para todas aquellas empresas que se radiquen dentro del polígono definido como Distrito Tecnológico.²

El plazo de vigencia de los beneficios se extiende hasta el año 2029 o 2034 para Pymes y empresas de capital nacional:³

- Exención o diferimiento en el pago del Impuesto a los Ingresos brutos, las compañías gozarán de una reducción del 75% en Ingresos Brutos, por los siete años siguientes, y del 50%, por otros tres más.
- Exención o diferimiento del impuesto de sellos.
- Exención sobre Contribuciones de Alumbrado, Barrido y Limpieza, Territorial y de Pavimentos y Aceras (ABL)
- Exención del pago de las Contribuciones de Alumbrado, Barrido y Limpieza para las propiedades de la zona que sean propias o alquiladas por los empleados en relación de dependencia de las empresas inscriptas en el régimen de la Ley.
- Exención del pago de Derechos de Delineación y Construcciones, CCT, CCA, Tasa verificación de obra, Generación de residuos sólidos urbanos.
- Subsidios no reintegrables para financiar hasta el 50 % del costo de obtención de certificaciones de calidad.

² Buenos Aires Ciudad. Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires [en línea]. [Fecha de consulta: 15 de abril de 2017]. Disponible en: <http://www.buenosaires.gob.ar/distrito-tecnologico/beneficios-para-empresas>

³ TORINO, Martín. Macri amplía beneficios en el distrito tecnológico. *El Cronista* [en línea]. Buenos Aires, 04 de noviembre de 2014. [Fecha de consulta: 03 de mayo de 2017]. Sección Negocios. Disponible en: <https://www.cronista.com/negocios/Macri-amplia-beneficios-en-el-Distrito-Tecnologico-20141104-0022.html>

- Líneas de crédito preferenciales del Banco Ciudad de Buenos Aires para financiamiento de compra de inmuebles y construcciones, y para la adquisición de viviendas.
- Las instituciones educativas, académicas y de capacitación que se establezcan en el Distrito Tecnológico gozarán de los mismos beneficios.
- Plan piloto de alfabetización bilingüe y tecnológica para escuelas públicas ubicadas dentro del Distrito Tecnológico.
- Programas educativos y de investigación junto a universidades radicadas en el DT aplicado a actividades TIC.
- Programa de capacitación destinado a favorecer la inserción laboral de personas con discapacidad en empresas TIC's.

Los beneficiarios son todas aquellas empresas de:

- Software y Servicios Informáticos
- Producción de Hardware
- Telecomunicaciones
- Tercerización de Procesos de Negocios (BPO) y de Procesos de Conocimiento.
- Servicios biotecnológicos
- Servicios de ingeniería, de gestión y manejo de proyectos
- Robótica y domótica

1.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La visión de Vending Bros SA es “ser competitiva en el negocio del vending e incrementar la presencia de nuestras máquinas expendedoras automáticas e inteligentes en el mercado internacional”.

La misión de la empresa es “comercializar internacionalmente máquinas expendedoras, expandiendo posibilidades comerciales, maximizando el potencial de venta en canales y locales tradicionales y posibilitando la innovación de nuevos canales hasta ahora impensados y/o inaccesibles.”

Los valores de nuestra empresa; son:

- Asegurar la calidad de nuestro producto y servicio post venta, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.
- Compromiso de garantizar productos con los más altos estándares de calidad.
- Afirmar la capacidad de adaptabilidad de la empresa ante cambios del entorno.

1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL NACIONAL

La empresa cuenta con una estructura reducida de personal altamente calificado, con experiencia en desarrollo de sistemas, software y comercio internacional de más de veinte años.

Teniendo en cuenta que sólo se llevará a cabo la producción de expendedoras para su posterior exportación y comercialización en EEUU, no se necesitará gran cantidad de personal, sino que el mismo sea altamente calificado. Para eso, durante la etapa de desarrollo, la empresa se dotó de un equipo altamente competitivo y comprometido.

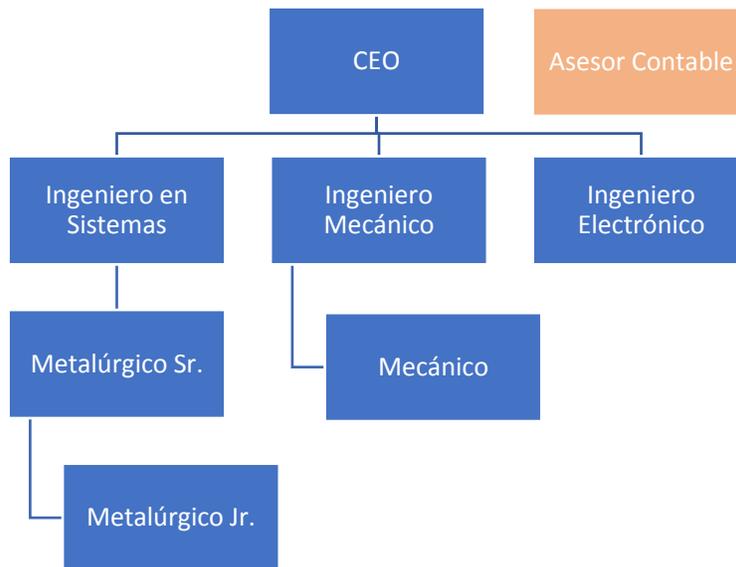
El personal de la empresa desempeñará sus funciones en relación de dependencia. Considerando que la tendencia mundial se dirige a la automatización y a la reducción de la jornada laboral, se trabajará en jornadas de 6 horas, con una hora de almuerzo según corresponde a la Ley de Riesgos del Trabajo y el contrato laboral. El personal trabajará de lunes a viernes.

Se tiene en cuenta que los socios de Vending Bros contribuirán a todas las actividades administrativas, comerciales y productivas que conlleve la puesta en marcha de la empresa, y que esta contratación inicial de personal será suficiente para el desarrollo inicial del negocio.

Los regímenes laborales y de la seguridad social están regulados por las siguientes leyes, entre otras:⁴

- Ley de Contrato de Trabajo (N° 20.744) y sus modificatorias;
- Ley de Empleo (N° 24.013);
- Ley de Riesgos del Trabajo (N° 24.557)

Ilustración 1: Organigrama nacional de la empresa



1.3.1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

Vending Bros tiene como propósito establecer el funcionamiento del negocio en el ámbito de los recursos humanos de la empresa, especificando las tareas que deben ejecutar cada trabajador y las habilidades que se requieren.

CEO

- Perfil: proactivo, responsable, planificador, alta capacidad de liderazgo efectivo, gran comunicador.

⁴Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social [en línea]. [Fecha de consulta: 03 de mayo de 2017]. Disponible en: http://www.trabajo.gov.ar/derechos/contrato.asp?id_seccion=390

- Funciones: desarrollar nuevos negocios; controlar y orientar económicamente la empresa; involucrarse en operaciones comerciales, planificar y desarrollar objetivos corporativos a mediano y largo plazo; gestionar la organización, estudiar la viabilidad de la estrategia empresarial; monitorear políticas de gestión de personal.
- Requisitos:
 - Formación universitaria: preferentemente en ciencias económicas, dirección de empresas, ingeniería, comercio internacional o derecho.
 - Inglés fluido.
- Sueldo: \$ 45.000

Ingeniero en sistemas

- Perfil: proactivo, alta capacidad para brindar soluciones informáticas, poseer perfil analítico.
 - Funciones:
 - Desarrollar y modelar sistemas informáticos.
 - Formular planes de largo alcance para el desarrollo del sistema informático del producto; analizar, diseñar e implementar sistemas de control e instrumentación; elaborar modelos formales basados en sistemas de computación, que permitan el estudio de situaciones reales de gran complejidad, el análisis de situaciones hipotéticas y la proyección al presente de situaciones futuras esperadas en las actividades de planificación; analizar modelos elaborados para el diagnóstico de áreas problemáticas o de baja productividad; planteando y seleccionando alternativas de solución a la problemática identificada; aplicar técnicas organización y métodos de trabajo para cumplir funciones administrativas o de manufactura y control.
 - Requisitos:
 - Formación académica: Ingeniería en Sistemas Computacionales.
 - Cinco años de experiencia ejerciendo como ingeniero en sistemas y conocimiento en administración de servidores Windows Server, administración de datos.
- Sueldo: \$35.000.

Ingeniero mecánico

- Perfil: persona dinámica y autónoma con perfil analítico.
- Funciones: diseñar e instalar equipos mecánicos; seleccionar sus componentes, especificar materiales, costos y duración de la ejecución; planear y dirigir operaciones de manufactura y mantenimiento de maquinaria; identificar y resolver problemas relacionados con máquinas y sus procesos mediante la investigación, la gestión o la innovación tecnológica; desarrollar modelos matemáticos y computacionales para facilitar la aplicación de los criterios de ingeniería en la optimización de los equipos o procesos que está diseñando, seleccionando o instalando, participar en la planeación y ejecución de proyectos o investigaciones relacionados con sistemas mecánicos.
- Requisitos:
 - Formación Académica: Ingeniero graduado (excluyente).
 - Más de 3 años de experiencia en posiciones similares.
 - Conocimientos sólidos en sistemas de Gestión del Mantenimiento.
 - Conocimientos sólidos en sistema de Mejoras de Procesos.

Sueldo: \$35.000

Ingeniero electrónico

- Perfil: pro actividad, capacidad de organización, trabajo en equipo, flexibilidad.
- Funciones: analizar y modelar sistemas electrónicos; diseñar e implementar dispositivos para diversos sistemas electrónicos e informáticos; instalar, mantener y diseñar sistemas electrónicos aplicados al control de procesos, instrumentación y automatización; adecuar, analizar e interpretar datos resultantes de equipos computarizados; diseñar y desarrollar facilidades de hardware y software.
- Requisitos
 - Formación académica: ingeniero electrónico.
 - Experiencia en puestos similares de 3 años.
 - Manejo intermedio de idioma inglés.

Sueldo: \$35.000

Mecánico

- Perfil: persona dinámica, organizada y con enfoque a los resultados.
 - Funciones: efectuar trabajos técnicos relacionados con las máquinas, equipos, componentes e instalaciones mecánicas; preparar planos de máquinas, equipos, componentes e instalaciones mecánicas; efectuar el control técnico de la fabricación, utilización, mantenimiento y reparación de máquinas, equipos, componentes e instalaciones mecánicas; supervisar los trabajos de instalación, reparación, pintura y limpieza.
 - Requisitos:
 - Experiencia de 3 años en el mantenimiento de máquinas.
 - Experiencia y conocimientos mecánicos (excluyente).
 - Experiencia en mantenimiento de máquinas (excluyente).
- Sueldo: \$28.000

Metalúrgico Sr

- Perfil: responsable, flexible, capacidad metódica.
 - Funciones: realizar tareas manuales dentro de la línea de producción; realizar mantenimiento de las máquinas de producción.
 - Requisitos:
 - Operario con 2 años de experiencia previa en industrias afines.
 - Preferentemente técnico electromecánico, con experiencia en montajes industriales.
- Sueldo: \$28.000

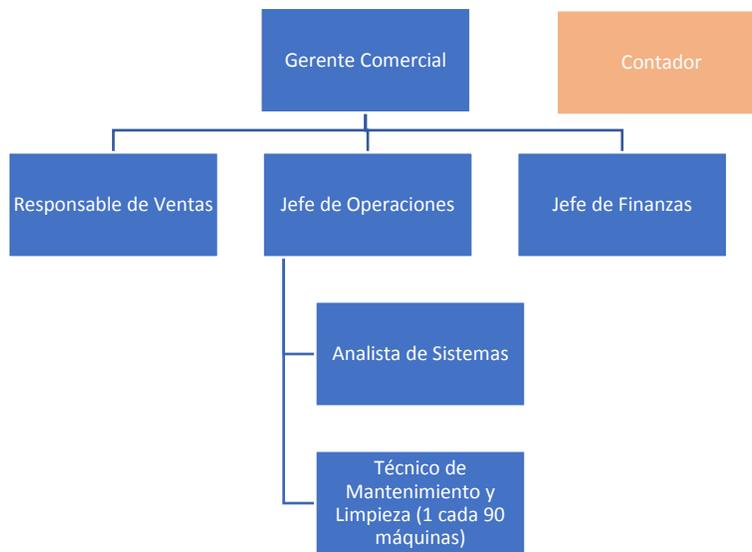
Operario metalúrgico Jr.

- Perfil: responsable, flexible, con capacidad metódica, organizado.
 - Funciones: armado de productos, pintura, expedición en depósito.
 - Requisitos
 - Edad entre 18-35 años (dos vacantes)
 - Secundario completo (excluyente).
- Sueldo: \$22.000

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL INTERNACIONAL

Se puede observar que el personal en el mercado meta es reducido, teniendo en consideración que la explotación de las máquinas expendedoras no necesita una gran estructura de ventas. La actividad principal consiste en coordinar las diferentes actividades que desempeña cada área, exceptuando el sector contable, que la realizará un contador externo. Esto beneficiará a la visión global del negocio que tendrá el Gerente Comercial, ayudando a un mejor manejo de la empresa. Se va a necesitar de personal técnico para realizar el servicio de mantenimiento y limpieza. En caso de necesitar de mantenimiento correctivo, la empresa cuenta con vehículos para transportar al personal de forma urgente.

Ilustración 2: Organigrama internacional de la empresa



1.4.1. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

A continuación, se describen las funciones que ocuparán las personas que llevarán a cabo el negocio de Vending Bros en el país de destino.

Gerente Comercial

- Perfil: pro actividad, liderazgo, motivador y alta capacidad de trabajo en equipo.

- Funciones: desarrollar metas a las jefaturas a su cargo de corto, mediano y largo plazo; planificar la estrategia de la empresa; evaluar mejoras y creación de servicios; definir las estrategias de marketing para la oferta del producto; analizar lugares de ubicación de máquinas; auditar constantemente las distintas áreas a su cargo y ver que ejecuten sus tareas correctamente; negociar condiciones de pago y crédito; tomar decisiones de adquisición de productos junto al jefe de operaciones y elevar propuestas de precios a cobrar por servicios; contratar al personal que mejor se ajuste a los cargos de la empresa y despedir cuando corresponda. Además, evaluar su desempeño según las métricas establecidas; pago de impuestos, abastecimientos y remuneraciones; solucionar reclamos de clientes y proveedores; negociar con proveedores y establecimientos.

- Requisitos:

- Formación académica: ingeniero, contador o profesional de otras áreas.
- Contar con 2 años de experiencia en funciones similares.

- Sueldo bruto: USD 42.000 anuales.

Jefe de Ventas

- Perfil: excelentes habilidades comerciales y de relaciones públicas, se evaluará contactos y conocimientos.

- Funciones: diseñar la estrategia de venta personal individualmente para cada institución en el mercado meta y luego negociar con éstas; análisis de precios; comparación de investigaciones de mercado realizadas; seguimiento de resultados de cada punto instalado; preparar planes de crecimiento de mercado; realizar estudios sobre la competencia; disponer de informes mensuales al Gerente General, sobre el estado de negociaciones pasadas, así como las futuras que se esperan realizar.

- Requisitos:

- Formación académica: ingeniero comercial o título afín.
- Contar con al menos 5 años de experiencia comprobada en el área de ventas.

- Sueldo bruto: USD 32.000 anuales.

Jefe de Finanzas

- Perfil: responsable, enfocado a los resultados, capaz de decidir en situaciones de gran responsabilidad y alto grado de incertidumbre.
- Funciones: disponer de informes mensuales que muestren el estado de pagos, liquidez, créditos pendientes, entre otros; administrar el capital de trabajo y niveles de endeudamiento de corto y largo plazo; gestionar casos de conciliación de cuentas; control de gestión de la empresa. Razones de liquidez, endeudamiento, rentabilidad, actividad mediante análisis vertical y horizontal; presupuesto basado en actividades anual, detallado por mes; control presupuestario a través de desviaciones del presupuesto flexible para medir eficacia y eficiencia.
- Requisitos:
 - Formación académica: contador, administración de empresas, economía, ingeniería o carreras afines.
 - Contar con al menos 5 años de experiencia en el área de Finanzas.
- Sueldo Bruto: USD 32.000 anuales.

Analista de Sistemas

- Perfil: persona de gran capacidad de mantenimiento de redes, programación y Tenaz y con espíritu de líder de equipo.
- Funciones: controlar las conectividades; monitoreo constante de todas las actividades online, con capacidad de resolver problemas en tiempo real y satisfacer demandas inmediatas de solución; relacionarse con el departamento de reparaciones de unidades.
- Requisitos:
 - Formación académica: ingeniero en sistemas con título habilitante.
 - Contar con 1 año de experiencia en el área de sistemas.
- Sueldo bruto: USD 28.000 anuales.

Jefe de Operaciones

- Perfil: alta vocación de atención al cliente, liderazgo y capacidad de guiar equipos de trabajo.
- Funciones: realización del proceso de publicidad; análisis de mejoras de servicios; ejecución del proceso del concurso y coordinación de las actividades complementarias;

optimización continua de operaciones; tomar decisiones de adquisición de productos; manejo de inventarios; supervisar la calidad de servicio; ayudar al Gerente Comercial en la contratación de personal; administrar y solucionar los reclamos de clientes y proveedores; definir la ruta diaria de los técnicos.

- Requisitos:

- Formación académica: licenciado en administración de empresas.
- Conocimientos especializados en máquinas expendedoras.

- Salario: USD 20.000 anuales.

Técnico

- Perfil: responsable, educado, cuidadoso y puntual.

- Funciones: realizar la recarga, limpieza, mantenimiento preventiva y correctiva de las máquinas; efectuar la actualización de folletos; ejecutar la descarga de datos; entregar, instalar, poner en marcha y dejar lista las máquinas.

- Requisitos:

- Formación académica: educación secundaria completa.
- Experiencia mínima de 1 año como técnico de máquinas expendedoras.
- Contar con licencia de conducir clase carga o profesional.

- Salario: USD 15.000 anuales.

La legislación laboral de los Estados Unidos incluye leyes, regulaciones y jurisprudencia tanto a nivel federal como estatal:⁵

1.4.1.1. SUELDO (SUELDO MÍNIMO Y SOBRETIEMPO)

La "Ley sobre Estándares Laborales" ("Fair Labor Standards Act" o "FLSA") establece la obligación de los empleadores de pagarle a sus empleados el sueldo mínimo. Actualmente, el sueldo mínimo por hora asciende a USD 5,15. Cualquier empleador que pretenda que su empleado trabaje más de cuarenta horas semanales deberá compensarlo con no menos de lo

⁵OAS - Organization of American States: Democracy for peace, security, and development. Ayuda Memoria [en línea]. Columbia, 1998. Fecha de actualización: 26 de agosto de 1998. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2017]. Disponible en: <http://www.oas.org/legal/spanish/documentos/documento1.htm>

que el empleado recibe por una hora normal de trabajo o con el equivalente a lo que recibiría por una hora y media de trabajo.

1.4.1.2. SEGURO SOCIAL

El régimen del Seguro Social administrado por el Gobierno de los Estados Unidos, prevé que todos los empleadores y sus empleados deban participar y contribuir al sistema. Los empleadores aportan el 6,2% de los primeros USD 65.400 que paguen a cada empleado en sueldos y salarios, y cada empleado aporta una suma igual a la aportada por su empleador, es decir, un total de 12,4%. En lo que respecta al seguro médico, que forma parte del seguro social, hay un impuesto adicional llamado "Medicare Tax". El empleador aporta el 1,45% del total de sueldos pagados al empleado y el empleado aporta también el 1,45%.

1.5. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Vending Bros SA ofrece un producto altamente innovador debido a su diseño, íntegramente creado y producido por sus departamentos de Diseño Industrial, Desarrollo de Software y talleres especializados.



Fuente: elaboración Vending Bros SA.

Se trata de una máquina expendedora para la venta minorista automática y personalizable que permite acceder al producto deseado de forma ágil, segura y las 24 horas del día, los

365 días del año; brinda gestión comercial, control online de stock y soporte logístico, sumado a soluciones de publicidad y otros servicios, tales como impresión de entradas, tickets y gift cards, hot spot, WiFi y más.

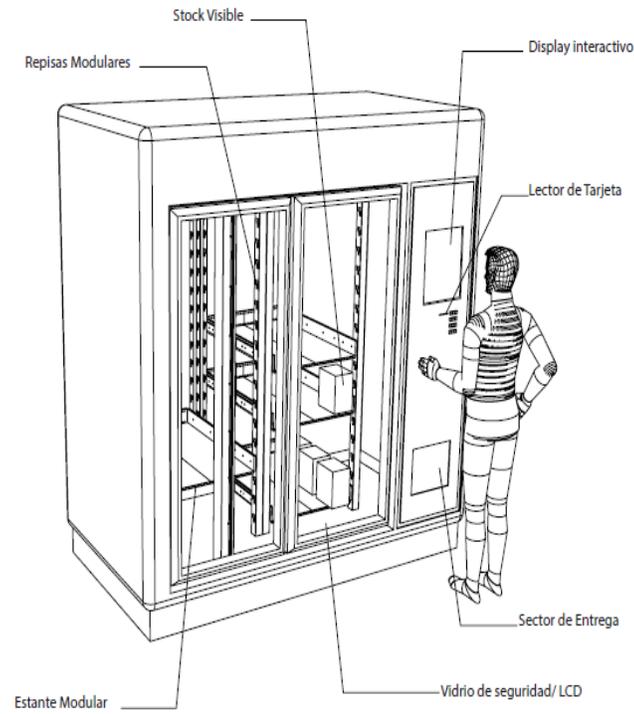
La máquina posee un sistema de gestión conocido como Dynamic Distributed Warehouse System (DDWS) que permite transformar el almacenaje de productos en múltiples puntos de venta. A su vez, tiene la ventaja de que puede ser integrado con el sistema de reposición y el sistema de logística, permitiendo mantener balanceado el stock entre los "depósitos virtuales / puntos de venta", utilizando los mismos recursos necesarios para la reposición de las máquinas. Además, haciendo uso de sus herramientas estadísticas, el sistema determina a qué destino enviar mercadería y de qué punto de venta retirar. Con la implementación de DDWS, la persona que repone mercadería en una tienda Vending Bros es potencialmente la misma que ayuda a organizar el stock, retirando mercadería de una e ingresándola en otra, siguiendo la hoja de ruta provista por dicho sistema de gestión.

IQRV (In-House Quick Replenishment Vending Bros) puede definirse como una solución eficiente e instantánea para flujos operacionales de productos: un Smart Store Vending Bros (tienda inteligente robotizada) ubicada dentro del establecimiento consumidor del producto. El IQRV sustituye las funciones administrativas del comprador y en el cliente, y la función del vendedor en el proveedor. Para ello, ambas empresas deberán restar costos operativos a los productos exhibidos. Este PRR fue desarrollado por Vending Bros con el objetivo de estrechar la comunicación entre el comprador y el vendedor, reduciendo las pérdidas y esfuerzos redundantes, además de mejorar la capacidad de respuesta del proveedor.

También es beneficioso para el proveedor, porque a través de su poderosa herramienta DDWS, Vending Bros le da la posibilidad de tener su stock pasivo distribuido en tiendas automatizadas listo para el consumo.

Vending Bros posee características, cualidades y beneficios excepcionales tales como su sistema eléctrico ininterrumpido (UPS), que logra que la máquina se mantenga operativa ante un corte de luz inesperado. También tiene a disposición del cliente un canal de publicidad y promoción en los laterales de la máquina expendedora, para que de esta forma

las marcas puedan utilizar otro canal de publicidad para sus productos a un menor costo que los convencionales.



Fuente: elaboración Vending Bros SA.

Otra funcionalidad que presenta es el scanner de códigos de barra para cupones, de uso muy común en Estados Unidos. Esto nos permite ofrecerles, además de agilidad, descuentos que el usuario valorará. También ofrece una reposición segura con verificación de SKU estableciendo un stock real, un stock mínimo y uno de reposición para optimizar el proceso de compra. Además, permite controlar el stock y evitar vender lo que no se tiene. Otro beneficio es la autoconfiguración de espacios para la ubicación de productos permitiendo un alojamiento para más de 1.500 unidades. El bajo costo de mantenimiento es sin duda una característica que hacen a este producto indispensable para la venta retail.



Fuente: elaboración Vending Bros SA.

Utilizando los equipos Vending Bros como unidades de venta y almacenamiento se logra reducir la necesidad de almacenes centralizados. Las unidades quedarán de esta manera expuestas y siempre a disposición del cliente. Incluso se puede optar por instalar expendedoras Vending Bros bajo el modelo InHouse, es decir, instalar una tienda dentro de la casa del cliente ofreciendo productos distintos a los que se puede encontrar en ese local, como supermercados, farmacias o cualquier tienda que posea bienes en protección bajo llave o con alarmas dejará de contar con esos sistemas para proporcionarle al cliente una mejor atención y rapidez



Fuente: elaboración Vending Bros SA.

En relación a la disposición, la máquina posee flexibilidad de instalación en diversos tipos de locaciones, pudiendo ubicarse tanto en las fachadas de los negocios u edificios como dentro de un shopping, subte, museo, colegio, cine, entre otros. También funciona como “open 24 store”, una vez cerrada sus puertas de horario comercial, la vidriera del mismo se transformará en una tienda abierta para la elección del cliente.

Asimismo, tiene incorporado un CRM de alto detalle con generación de ofertas dinámicas permitiendo realizar estudios de mercado minuto a minuto y análisis de stocks. Es 100% personalizable de acuerdo a las exigencias del cliente. Por último, también acepta diversos medios de pago como efectivo, tarjeta de crédito, tarjeta de débito, cupones, pagos online.

1.5.1. CARACTERÍSTICAS Y CUALIDADES

- 100% automática y personalizable.
- Sistema eléctrico ininterrumpido.
- 6m³ de tienda.

- Touch screen para operaciones de compra, reposición y mantenimiento.
- Contenidos multimedia del canal de BPC controlados online.
- Impresora de ticket fiscal y cupones.
- Puntos de venta en canales antes impensados.
- Control de acceso físico y monitoreo en línea.
- Aplicable a todos los segmentos de comercio.
- Scanner de códigos de barra para cupones y reposición.
- Reposición segura con verificación de SKU.
- Bajo costo de reposición.
- Autoconfiguración de espacios.
- Autoconfiguración de ubicación de productos.
- Alojamiento para más de 1.500 unidades.
- Bajo costo de mantenimiento.
- Abierto 24/7 sin staff extra de venta.
- Flexibilidad de instalación en diversos tipos de locaciones.
- 24hs Branding & Publicity Channel.
- Comercialización de espacios publicitarios.
- Gestión CRM de alto detalle, con generación de ofertas dinámicas.
- Estudio de mercado minuto a minuto.
- Control de stock online.
- Análisis de stock, ventas y reposición.
- Asientos contables por transacción.
- Integración total con sistemas corporativos a través de web services.
- Diversos medios de pago.
- Reportes estadísticos configurables.
- Emisión automática de notas de reposición, producto vendido, etc.
- Análisis y reporte de movimiento por SKU.
- Venta In-Store amigable.
- Multilenguaje y punto wifi.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Se identifican y evalúan oportunidades y amenazas del macroentorno. Se identifica a los competidores y sus principales fortalezas y debilidades. Se fijan objetivos y metas y se define la estrategia a seguir para alcanzarlos.

2.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Estados Unidos es una república federal basada en la democracia representativa con la separación de poderes entre las ramas del gobierno, compuesto de 50 estados semi-soberanos.⁶ Se encuentra en América del Norte, limitando al sur con México, al norte con Canadá, al oeste con el océano Pacífico y al este con el océano Atlántico. Su economía ha logrado un crecimiento relativamente estable, bajo desempleo e inflación, y rápidos avances en la tecnología.

Entre sus características principales se destaca una superficie total de 9.833.517 km² sin incluir territorios de ultramar. Su población total es de 323.955.528 habitantes.⁷

Para el análisis del macro entorno se utilizó el método **P.E.S.T.A.**

2.1.1. ENTORNO POLÍTICO

Estados Unidos es una república federal y constitucional, con una forma de gobierno presidencialista basado en la separación de poderes en tres ramas, las cuales son ejecutivas, legislativas y judiciales.⁸ La elección del presidente es indirecta a través de un colegio electoral. En el año 2016 fue elegido como presidente Donald Trump, asumiendo el 20 de enero de 2017.

⁶ PORTAL SantanderTrade [en línea]. España: mayo de 2017. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>

⁷ Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional [en línea]. Informe País Estados Unidos (2017). Argentina, 2017. Fecha de actualización: 18 de abril de 2017. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2017].

Disponible en: http://www.investandtrade.org.ar/exportar_biblioteca_de_recursos.php

⁸ Sistema Político Estados Unidos. Diario *El Economista* [en línea]. España, 28 de mayo de 2017. [Fecha de consulta: 30 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/especiales/elecciones-estados-unidos/sistema-politico.php>

Estados Unidos es miembro del G8, del G20 y de organismos, tanto regionales como internacionales. Los factores que han generado la pérdida de interés en Europa por parte de EE.UU. están vinculados a las crecientes relaciones internacionales con potencias emergentes como China, Brasil e India, unido a la crisis económica en Europa, y en especial en la zona euro.⁹

A pesar de que el gobierno de Trump recién comienza, es necesario destacar que la administración de su gabinete ha prometido cambios importantes en la política fiscal que podrían generar un deterioro en las finanzas públicas y una mayor inflación. Asimismo, la implementación de medidas proteccionistas prometidas en la campaña podría generar consecuencias muy contraproducentes para los principales socios comerciales de Estados Unidos y para la economía global.¹⁰

2.1.2. ENTORNO ECONÓMICO

Estados Unidos es la primera economía del mundo, seguido por China, y está superando su peor recesión desde 1930. La economía se ha ido recuperando a lo largo del tiempo y el crecimiento se elevó a 2,6% del PIB en 2015, estimulado por el consumo privado, las bajas tasas de interés y el dinamismo de la creación de empleos. La actividad se ralentizó en 2016 (1,6%), debido a una baja de la inversión y el consumo. Se espera un repunte en 2017 (2,2%) aunque en un contexto inflacionario, el banco central norteamericano continuará con su política monetaria contractiva, pero el alcance de la aceleración dependerá del nivel de aceptación del programa económico del nuevo presidente Donald Trump.¹¹

El 2016 será recordado como el año en el que la Reserva Federal de los Estados Unidos pudo reanudar el proceso de normalización de su política monetaria y también el año en

⁹ICEX España Exportación e Inversiones [en línea]. [Fecha de consulta: 21 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/invertir-en/marco-juridico/index.html?idPais=US#0>.

¹⁰LÓPEZ, Joaquín & OSTOLAZA, Dóriga. Panorama económico global en el 2017. Diario *El Economista* [en línea]. Ciudad de México, 10 de enero de 2017. [Fecha de consulta: 27 de abril de 2017]. Sección Opinión y Análisis. Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/columnas/columna-especial-valores/2017/01/10/panorama-economico-global-2017>

¹¹ PORTAL SantanderTrade. Op. Cit.

que las materias primas finalmente se estabilizaron en niveles lejanos tanto a sus mínimos como a sus máximos.¹²

A continuación, se podrá visualizar en el cuadro las diferentes variables de crecimiento de EEUU a lo largo de los años:

Indicadores de crecimiento	2013	2014	2015	2016	2017 (e)
PIB (<i>miles de millones de USD</i>)	16.691,50	17.393,10	18.036,65	18.561,93e	19.377,20
PIB (<i>crecimiento anual en %, precio constante</i>)	1,7	2,4	2,6	1,6e	2,2
PIB per cápita (<i>USD</i>)	52.705	54.502	56.084	57.294e	59.407
Endeudamiento del Estado (<i>en % del PIB</i>)	104,6	104,6	105,2	108,2e	108,4
Tasa de paro (<i>% de la población activa</i>)	7,4	6,2	5,3	4,9	4,8

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, 2016.¹³

Por último, cabe destacar que entre los 50 puertos más importantes para el transporte marítimo en contenedor se encuentran los puertos norteamericanos. Según estadísticas del World Shipping Council, el puerto con más actividad de Estados Unidos es el de Los Ángeles con 7,94 millones de TEUs seguido por el puerto de Long Beach con más de 6 millones. En la costa este, el principal puerto es el de New York con 5,5 millones, y el puerto de Savannah que mueve cerca de 3 millones.¹⁴

2.1.3. ENTORNO SOCIAL

Estados Unidos ofrece una buena calidad de vida a sus pobladores al destacarse por variables como el acceso a la educación, el bienestar social y económico.¹⁵

En relación a la estructura social, se afirma que la clase alta en EE.UU. llega al 3% de la población. La clase media alcanza al 40%, y se divide en clase media alta y en clase media

¹² LÓPEZ, Joaquín & OSTOLAZA, Dóriga. Op.Cit.

¹³ SantanderTrade [en línea]. Fecha de publicación: 2016. [Fecha de consulta: 27 de abril de 2017].

Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>

¹⁴ iContainers [en línea]. [Fecha de consulta: 27 de abril de 2017]. Disponible en:

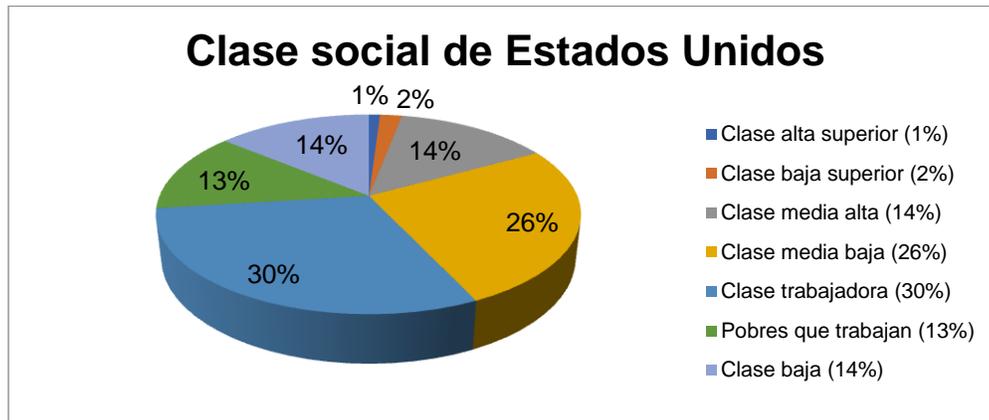
<http://www.icontainers.com/es/2014/03/21/transporte-maritimo-estados-unidos-1-puertos-y-rutas-principales/>

¹⁵ MeQuieroIr [en línea]. [Fecha de consulta: 27 de abril de 2017]. Disponible en:

<http://www.mequieroir.com/paises/eeuu/emigrar/descripcion/economia/>

baja. En tanto, la clase trabajadora y la clase baja rondan entre el 30% y el 27% de toda la población respectivamente.¹⁶

Ilustración 3: Clases sociales en Estados Unidos



Por otro lado, es común decir que en Estados Unidos existe un “consumismo exagerado”. El buen nivel de vida y el acceso a todo tipo de productos hace que los habitantes quieran, y puedan, tenerlo todo. Existen grandes almacenes y centros comerciales o “malls”, con gran gama de especialidades y productos, ofertas de todo tipo llamadas “sales”, y en general un comercio organizado y equipado que presta un buen servicio.¹⁷

En la actualidad, las principales áreas urbanas son New York con 18,6 millones de habitantes, en segundo lugar, Los Ángeles-Long Beach-Santa Ana con aproximadamente 12,3 millones de habitantes, luego se encuentra la ciudad de Chicago con 8,7 millones de habitantes y, por último, el área urbana de Miami con 5,8 millones de habitantes aproximadamente¹⁸

¹⁶GILBERT, Dennis. The American Class Structure in an Age of Growing Inequality.9a ed. Estados Unidos: Sage Publications Inc, 2014, 144p.

¹⁷MeQuieroIr [en línea]. [Fecha de consulta: 27 de abril de 2017]. Disponible en: <http://www.mequieroir.com/paises/eeuu/emigrar/descripcion/vida-cultural/>

¹⁸TLC Estados Unidos. ProColombia, la guía de las oportunidades [en línea]. Fecha de publicación: 2015. [Fecha de consulta: 29 abril de 2017], pp. 11. Disponible en: http://www.procolombia.co/sites/default/files/cordoba_imprimir.pdf

2.1.4. ENTORNO TECNOLÓGICO

Los Estados Unidos se constituyen como líderes mundiales en innovación y tecnología al enfocarse en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Durante los últimos 50 años, ha liderado el avance tecnológico mundial debido a factores tales como la inversión en investigación y desarrollo, la excelencia universitaria y un potente sector privado. Por dichos motivos, es conocido como el mejor ecosistema innovador existente.¹⁹

Es evidente que Estados Unidos es el país con mayor potencial científico tecnológico, lo cual lo ubica entre los más innovadores y confirma la teoría de la brecha tecnológica. En contraste con esta afirmación, es relevante conocer que su hegemonía en el ámbito de la innovación está en entredicho debido al imparable ascenso de China.²⁰

Por último, el auge de Internet ha invadido todas las facetas de la vida del estadounidense. Es uno de los países que más usuarios poseen dicha red. Su aplicación ha afectado la forma en que se relacionan las personas ya que su uso abarca desde el trabajo, las compras, educación, información, relaciones personales y entretenimiento.²¹

2.1.5. ENTORNO AMBIENTAL

Desde mediados de 2015, Estados Unidos está en déficit ecológico, es decir, ha empezado a consumir más recursos naturales de los que su territorio es capaz de generar al año.²²

La huella ecológica se define como la superficie ecológicamente productiva necesaria para producir los recursos consumidos por un ciudadano de una determinada comunidad, así como la superficie necesaria para absorber los residuos que genera, en síntesis, está

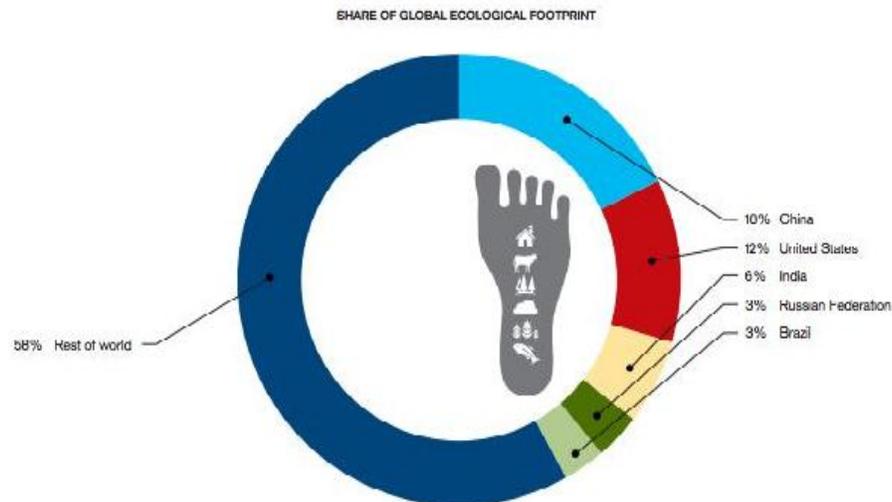
¹⁹JENSANA, Amadeo. Desarrollo científico y tecnológico en China: una comparativa con EE UU. Estudios de Política Exterior [en línea]. Fecha de publicación: Junio/Julio 2017, no. 69. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2017]. Disponible en: <http://www.politicaexterior.com/articulos/economia-exterior/desarrollo-cientifico-y-tecnologico-en-china-una-comparativa-con-ee-uu/>

²⁰ Ibid.

²¹ MeQuieroIr. Op.Cit.

²² Mercados de Medio Ambiente [en línea]. Fecha de publicación: 17 de Julio de 2015. Disponible en: <http://www.mercadosdemedioambiente.com/actualidad/estados-unidos-esta-en-deficit-ecologico/>

utilizando el doble de recursos y servicios naturales renovables de los que se pueden regenerar dentro de sus fronteras.²³



Fuente: Global Footprint Network.²⁴

La huella de carbono, es decir, la cantidad de terreno necesario para absorber el dióxido de carbono emitido a la atmósfera, supone el 67% del total de la huella ecológica de Estados Unidos.²⁵ Este indicador es definido, según sus propios autores, William Rees y Mathis Wackernagel, como “el área de territorio ecológicamente productivo (cultivos, pastos, bosques o ecosistema acuático) necesaria para producir los recursos utilizados y para asimilar los residuos producidos por una población definida con un nivel de vida específico indefinidamente, donde sea que se encuentre esta área”²⁶

Según la reciente publicación de State of the States: A New Perspective on the Wealth of Our Nation, escrita por los profesionales de Global Footprint Network, se observa que el consumo de recursos y su disponibilidad varía de un estado a otro. Los estados que tienen

²³ EcoInteligencia [en línea]. Fecha de publicación: 15 de Marzo de 2011. Disponible en: <https://www.ecointeligencia.com/2011/03/que-es-la-huella-ecologica/>

²⁴ Mercados de Medio Ambiente. Op. Cit.

²⁵ Mercados de Medio Ambiente. Op. Cit.

²⁶ WACKERNAGEL, Mathis & REES, William. *Our Ecological Footprint: Reducing Human Impact on the Earth*. Gabriola Island. Philadelphia: New Society Publishers, 1996, pp 51. ISBN: 0865713111.

mayor huella ecológica son Virginia, Maryland y Delaware, mientras que en el lado opuesto se encuentran New York, Idaho y Arkansas.²⁷

Además, la revista “Nature Climate Change” difundió que Estados Unidos acumula el 40% de la deuda climática mundial por los daños causados en el medio ambiente.²⁸

2.2. CONCLUSIÓN DEL MACROENTORNO

En Estados Unidos existen condiciones que permiten llevar a cabo el proyecto de exportación de vending machines, como son la estabilidad política, la baja inflación, el liderazgo mundial en innovación y tecnología y la buena situación macroeconómica del país, debido a un proceso de ascenso de la economía que se ve reflejado en la baja de la tasa de desempleo. Por otro lado, deben ser consideradas las variables que no aportan, como el déficit ecológico y el aumento de la desigualdad social. Tanto económica como poblacionalmente, se proyecta que Estados Unidos crecerá, lo que terminaría brindando diferentes oportunidades para Vending Bros. Tecnológicamente, al ser el país con mayor desarrollo de I+D, se presenta la posibilidad de que ingresen competidores superando nuestra oferta tecnológica. En conclusión, el macroentorno presenta mayores oportunidades para Vending Bros que amenazas.

2.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Para analizar la situación interna se utilizará la Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) de la empresa. Nos apoyaremos también en la cadena de valor instaurada por Michael Porter. Simultáneamente se determinan cuáles de las actividades que realiza la empresa son fuente de alguna ventaja competitiva que permita generar mayor valor.

²⁷ Mercados de Medio Ambiente. Op. Cit.

²⁸ Agencia EFE. Estados Unidos acumula el 40 % de la "deuda ambiental" del mundo. *El Espectador* [en línea]. Fecha de publicación: 07 de Septiembre de 2015. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2017]. Sección Medio Ambiente. Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/estados-unidos-acumula-el-40-de-deuda-ambiental-del-mun-articulo-584426>

2.3.1. ANÁLISIS FODA

A continuación, se muestra el desarrollo de la matriz FODA.

Factores Internos	Factores Externos
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Software propio con gran capacidad que permite mantener la eficiencia al incrementar los puntos de venta.</p> <p>Información en tiempo real.</p> <p>No se necesita contratación de personal para la venta de productos.</p> <p>Cobro instantáneo por sus servicios.</p> <p>Variedad de medios de pago / adquisición instantánea del producto.</p> <p>Servicio postventa.</p> <p>Recuperación rápida de inversión inicial.</p> <p>Gran variedad de productos.</p> <p>Canal de publicidad dinámica</p>	<p>Auge de canales tecnológicos de venta.</p> <p>Mayor interés de grandes empresas en máquinas vending a nivel mundial</p> <p>Recambio tecnológico por obsolescencia de expendedoras precedentes.</p> <p>Posibilidad de explotar nuevos nichos de mercados.</p> <p>Mercado poco desarrollado.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Falta de posicionamiento de la marca.</p> <p>Falta de experiencia en el negocio.</p> <p>Fallas técnicas.</p>	<p>Entornos cada vez más agresivos en cuanto a la competencia.</p> <p>Competidores directos e indirectos.</p> <p>Posible crecimiento/desarrollo de la</p>

	<p>competencia.</p> <p>Canales de venta sustitutos.</p> <p>Las máquinas pueden ser víctimas de actos vandálicos.</p>
--	--

2.3.2. CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER

Siguiendo el desarrollo del microentorno, se expone el análisis de la cadena de valor.



Fuente: Raúl Pulido Piñero

2.3.2.1. ACTIVIDADES DE APOYO

➤ **Infraestructura:**

Producción en Argentina, con posibilidad de expansión.

Software de control de operaciones de máquinas y gestión total.

➤ **Recursos Humanos**

Personal preparado para la línea de producción y administración en Argentina.

Personal preparado para mantenimiento de máquinas en Estados Unidos.

➤ Desarrollo Tecnológico:

Investigaciones constantes sobre mejoras de diseño y funcionamiento.
Actualización de software.

➤ Abastecimiento:

Programación y compra a proveedores cuidadosamente seleccionados.

2.3.2.2. ACTIVIDADES PRIMARIAS

➤ Logística Interna:

Recepción y almacenaje de materia prima.
Control de inventario y stock.

➤ Operaciones:

Fabricación de máquinas expendedoras.
Personal capacitado.
Monitoreo constante.
Reportes de actividades.

➤ Logística externa:

Coordinación y distribución.
Marketing y ventas:
Capacitación permanente.
Publicidad.
Convenios.
Contratos.
Sitio web.

➤ Servicios:

Limpieza y mantenimiento preventivo y correctivo.
Servicio postventa.
Difusión más allá de la publicidad.

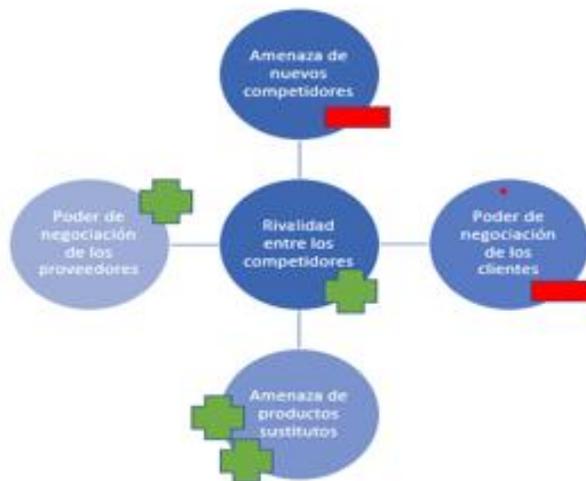
2.3.3. VENTAJA COMPETITIVA

Detallada la cadena de valor, puede determinarse que la empresa cuenta con una ventaja competitiva en diferenciación. Dentro de las actividades que generan valor está el área de desarrollo tecnológico, ya que el diseño y la funcionalidad de las máquinas son aspectos que diferencian a Vending Bros de su competencia. Es considerado un producto innovador en el mercado, posee la novedad de contener estantes completamente encastrables, mayor tamaño de entrega de producto, canal de branding, servicio de conexión wifi, aceptación de varios medios de pago, operaciones en 8 idiomas entre otras tantas cualidades.

Otra ventaja competitiva es el canal de publicidad dinámica que posee la maquina en sus pantallas laterales. A su vez se genera valor mediante servicios post venta, ya que Vending Bros se diferencia por ofrecer asistencia en la operativa, mantenimiento y limpieza de las máquinas, cada cierto plazo estipulado, incluyendo servicio técnico en caso de fallas y necesidad de repuestos.

2.3.4. ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD – CRUZ DE PORTER

Este análisis deriva en la respectiva articulación de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de competencia y rivalidad en un sector y, por lo tanto, en cuán atractiva es esa industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.



Fuente: elaboración propia

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: el constante crecimiento de la industria del vending y el gran poder de producción tecnológica de China hacen que esta amenaza sea alta. Podría presentarse tanto como empresas asiáticas que vendan directamente a compañías de retail en el mercado meta, como importadoras estadounidenses (o también extranjeras) que aprovechen la manufactura china para fabricar allí y vender a precios competitivos. Sin embargo, se pueden encontrar aspectos positivos para la posición de Vending Bros:
 - Inversión inicial en I+D: se requieren grandes montos para iniciarse en este negocio, Vending Bros ya superó esta etapa de desarrollo y se encuentra lista para producir.
 - Capacitación: tantos los fundadores de la marca como los operarios están capacitados para la comercialización y fabricación de las máquinas y de sus insumos.
 - Diferenciación de producto: las máquinas de Vending Bros se diferencian por su diseño, funcionalidad y servicio postventa.

El análisis de esta fuerza se considera negativo para la empresa.

- Amenaza de entrada de productos sustitutos: no parece haber productos que sustituyan a una vending machine inteligente, sino que ésta fue la que llegó para reemplazar a los canales de venta tradicionales y a los mismos vendedores. A su vez, se trata de un producto para el que se realizan contratos por cantidades y plazos y que requiere de cierta operatoria logística, lo que dificulta ser sustituido fácilmente. El análisis de esta fuerza es muy positivo para la empresa.
- Poder de negociación de los proveedores: Vending Bros posee un gran proveedor nacional de acero con el cual, debido al tipo de materia prima, no se pueden negociar precios. La mayor parte del resto de los insumos son de producción propia, por lo que no existen proveedores que puedan limitar o dificultar la operatoria. Es una fuerza positiva para la compañía.
- Poder de negociación de los clientes: a pesar de que Vending Bros ofrece un producto diferenciado y que en el mercado meta existe un amplio potencial de compradores, se enfocará en un comienzo en clientes como grandes corporaciones que acumulan para sí

mismos todo el poder de negociación con sus proveedores. La negociación se basa en cuestiones de operativa y servicios de mantenimiento y publicidad dinámica. Es una fuerza que influye de forma negativa para la empresa.

- Rivalidad entre los competidores: actualmente existe sólo un competidor directo en el mercado meta, que ofrece un producto de similares características y ya cuenta con clientes importantes. Sin embargo, no podría considerarse que la rivalidad sea intensa, ya que se trata de un mercado con un gran potencial de clientes, gran amplitud geográfica, y todavía no ha sido altamente explotado en la industria del intelligent vending. Se considera una fuerza positiva.

Luego de este análisis se determinó que la intensidad competitiva es baja, por lo que el sector resulta atractivo.

2.3.5. PRINCIPALES COMPETIDORES

En Estados Unidos se presenta tanto competencia directa como indirecta.

El único competidor directo es “Zoomsystems”. Posee su sede corporativa en San Francisco, California, y se especializa en el diseño, la tecnología, y la operación de venta al por menor automatizada, gestión de inventario, gestión de cuentas, servicios creativos y de gestión de proyectos. La compañía se ha asociado con marcas conocidas para abrir más de 1.500 ZoomShops (tiendas ubicados en aeropuertos, centros comerciales, etc.) en los EE.UU, Europa y Japón. ZoomSystems se ha asociado con empresas como Best Buy, Apple, Macy’s, Proactiv Solution, Procter & Gamble y Max Wellness.²⁹

²⁹ ZoomSystems [en línea]. Fecha de actualización: 01 de enero de 2011. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2017]. Disponible en: <http://www.zoomsystems.com/about-us>



Fuente: ZoomSystems³⁰

Los tipos de productos que se ofrecen actualmente en ZoomShops incluyen la electrónica de consumo, cosméticos, accesorios móviles y productos para la salud personal.

A diferencia de Vending Bros, ZoomSystems no desarrolla su propio software, sino que ensambla la gran mayoría de sus partes, lo que dificulta su servicio post venta y customización del producto al cliente.

Podemos destacar como competidores indirectos:

JOFEMAR S.A: la corporación nace en 1971, como una empresa especializada en baños electrolíticos y tratamientos superficiales. Actualmente, tiene actividad en cinco áreas diferentes: vending, energía, vehículo eléctrico, salud y servicios y se posiciona como un referente a nivel mundial en desarrollo e implantación de soluciones tecnológicas para el sector de la dispensación y la venta automatizada.

Podemos destacar su “Vision H2”, la primera máquina de snacks alimentada por pila de hidrógeno, que funciona con total autonomía sin conexión a la red eléctrica. Han incorporado el sistema de extracción flexible EasyFlex, que supone la supresión de las tradicionales espirales de las máquinas, línea de selectores, tecnología electrónica en reconocimiento, selección y clasificación de moneda.³¹

³⁰ Ibíd.

³¹ Corporation Jofemar [en línea]. Fecha de actualización: 2015. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2017]. Disponible en: <http://www.jofemar.com/es/con%C3%B3cenos/historia-del-grupo>

Jofemar entró a los Estados Unidos en el año 2000. Sus vending contienen cigarrillos, bebidas frías y calientes, comida fría y congelada, helado, snacks, además de una combinada con distintos productos.

AZKOYEN SA ofrece bajo las marcas Azkoyen y Coffetek una gama de producto completo e innovador que satisface las necesidades tanto de una pequeña oficina como de una gran empresa, de un establecimiento hotelero como de un punto de vending público. Con foco en la innovación, Azkoyen plantea una cooperación más desarrollada con centros de investigación, absorbiendo conocimientos científicos y redirigiendo esto hacia la competencia y profesionalidad. Fabrica y comercializa dos tipos de máquinas expendedoras, siendo una de ellas de bebidas y snacks y la otra de café.³²

Podemos observar que la competencia indirecta que se presenta en EEUU abarca productos limitados en comparación al ofrecido por Vending Bros, ya que se dedican principalmente al rubro de bebidas, alimentos y cafetería.

Se concluye también que su principal competidor directo está establecido en el mercado meta, asociado a importantes empresas, afectando positivamente a la firmeza de su marca.

A pesar de esta relevante competencia, se presenta una oportunidad para Vending Bros, ya que, si bien ZoomSystems exploró primero el mercado, grandes empresas de retails como Wal-Mart (EE.UU.), Claro (México) y Samsung (Chile) ya están interesadas en el producto, se muestran dispuestos a probar.

2.3.6 PROVEEDORES

La empresa presenta la particularidad de poseer la totalidad de sus proveedores de materias primas e insumos necesarios en Argentina, como el acero, materia prima principal, al igual que el software, otro componente esencial de la expendedora.

³² Azkoyen Group [en línea]. Fecha de actualización: 2015. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2017]. Disponible en: <http://www.azkoyen.com/maquinas-expendedoras>

M.T. Majdalani, el encargado de brindar dicho acero, garantiza al mercado productos de inigualable calidad, procedentes de los centros de fabricación más importantes del mundo. Es el primer centro de servicios de aceros inoxidable del país con normas ISO,³³ permitiendo a Vending Bros cumplir con sus estándares de calidad.

En IGNIS, proveedor de motores, han logrado desarrollar las tecnologías de producción necesarias para fabricar motorreductores planetarios de la más alta calidad. Hoy abastecen a gran parte del mercado nacional poniendo a disposición su variada línea de productos.³⁴

La empresa Rodamientos ARH SA se inició en 1960, su actividad principal era la venta y distribución de artículos de goma y rodamientos. En los años 90 se reestructuraron, la empresa compró la firma SKF ARGENTINA, la línea de montaje completa de rodamientos de rodillos cónicos, que dicha compañía dejó de producir en el país.

Compañía Argentina de Rodamientos es una empresa certificada bajo normas de calidad ISO 9001 y sus productos cumplen los más exigentes controles de calidad brindando garantía total y confiabilidad.³⁵ Esta compañía es la que provee a Vending Bros de los rodamientos de la máquina.

El lector de tarjetas de banda magnética unitech ms246 será comprado a Gigacorp S.R.L., que se dedica a la comercialización de bienes e insumos a equipos y brinda soluciones para códigos de barra y sistemas informáticos.³⁶

Honeywell Process Solutions³⁷, empresa dedicada al control y la automatización de los procesos productivos, brinda soluciones tecnológicas de alta calidad para el desarrollo diario de los equipos de los clientes. Honeywell tiene una filial en Buenos Aires. El lector de código de barra será proveído por esta empresa.

³³ Guía de la Industria [en línea]. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://mail.mtmajdalani.com.ar/espanol/main.html>

³⁴ Ignis Motor [en línea]. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://ignismotor.com/DESKTOP/AR/empresa.html>

³⁵ ARH Rodamientos [en línea]. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://arhrodamientos.com.ar/>

³⁶ GigaCorp [en línea]. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://gigacorp.com.ar/content/view/13/26/>

³⁷ HoneywellProcess [en línea]. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.honeywellprocess.com/en-US/about-us/global/south-america/Pages/argentina.aspx>

SiTaipio Soluciones Informáticas nos proveerá las pantallas touch de 21” y 47”. Dichas pantallas táctiles LCD Elo cuentan con un diseño delgado de retroiluminación LED de vanguardia que ahorra energía, utilizando menos electricidad para funcionar y generando menos calor. Diseñada para ser táctil, proporciona un funcionamiento estable y libre de variaciones con una sorprendente claridad de imagen y transmisión de luz para brindar respuestas precisas e imágenes vívidas, cuenta con un panel de ángulo visual brillante que capta la atención de los usuarios. El resto de los proveedores, son considerados confidenciales, ya que forman parte del capital y desarrollo de la compañía.³⁸

2.4. CONCLUSIONES DEL MICROENTORNO

Es un desafío para todo comercio tener control sobre el manejo de la información completa en tiempo real. La diferencia competitiva de Vending Bros se convierte automáticamente en la diferencia competitiva del empresario que trabaje o disponga de nuestra tecnología.

En un momento en que escasea la información de calidad para la toma de decisiones estratégicas y dinámicas en ambientes cambiantes, la solución de Vending Bros no sólo se convierte en una herramienta fundamental de consulta sobre ventas realizadas, estadísticas, consumidores potenciales y clasificación de intereses, sino que permite también poner en acción de manera automática remota, estrategias de marketing, ofertas instantáneas, manejo de publicidad online y offline. Por otro lado, el hecho de poder utilizar varios métodos de pago ofrece la oportunidad de penetración en distintos mercados, sumado a la posibilidad de romper condicionantes idiomáticos y/o de accesibilidad.

³⁸ SiTaipio Soluciones Informáticas [en línea]. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://sitaipio.com.ar/>

3. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El comportamiento del consumidor se estudia desde hace décadas. Las variables a la hora de tomar la decisión final de compra de un producto son muchas, pero entre las más importantes se destacan las que se han tenido en cuenta por la industria del vending al momento de optar por los productos: la comodidad, la eficacia y la simplificación del acto de comprar, sin dejar de lado el buen servicio y la imagen del vendedor.³⁹

El futuro espera tiendas abiertas, que resuelvan y simplifiquen el uso tanto para el usuario final como para el propietario del comercio, con la facilidad de poder convertir la vidriera de negocio en una tienda interactiva que sigue ejerciendo el comercio aún luego del horario de atención normal, evitando los sobrecostos de estar funcionando en, por ejemplo, fechas festivas.

También se reducirán de manera drástica y sustentable los costos y trastornos de lidiar con un número excesivo de personal y fuerza de venta y sus estados emocionales y motivacionales, proceso inherente a todo impacto en la utilización de nuevas tecnologías automáticas.

3.1. HISTORIA DEL VENDING

El vending se originó en Egipto, en año 215 AC, para dispensar agua bendita en los templos sagrados de Tebas y el Alto Egipto.

A continuación, se presenta una cronología con los sucesos más trascendentes e importantes sobre el desarrollo de las máquinas expendedoras que nos llevarán a finalizar con las máquinas que se conocen actualmente. Según lo expuesto en las páginas Marketing Vending⁴⁰ y NAMA Now⁴¹ se elaboró la siguiente cronología.

³⁹ ARENAL LAZA, Carmen. *Dinamización del punto de venta en el pequeño comercio* [en línea]. La Rioja: Tutor Formación, 2016, pp. 139. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. ISBN 841648225X. Disponible en: https://books.google.com.ar/books/about/Dinamizaci%C3%B3n_del_punto_de_venta_en_el_p.html?id=7Q7-CwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

⁴⁰ Marketing Vending [en línea]. Fecha de actualización: 2017. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: http://marketingvending.com/que_es_vending.htm

Fecha	Acontecimiento
215 AC	Artefacto para dispensar agua sagrada en los templos de Egipto, descrito por el matemático Hero quien vivía en Alexandria.
500 DC	Se cultiva por primera vez café.
1076	Se fabrica la primera despachadora de lápices, fabricada por los chinos.
1660	Se introduce el café en América.
1770	Aparecen las primeras despachadoras de cajas de tabaco en tabernas inglesas.
1822	Se crea la primera máquina de café expreso en Francia.
1866	Aparecen las primeras fábricas de máquinas expendedoras en EE.UU.
1887	Adam instala las primeras máquinas expendedoras de chicles, en los trenes de New York.
1901	Se crea el café instantáneo, el cual fue inventado por Satori Kato en Chicago.
1902	Se abre el primer restaurante con máquinas expendedoras en Philadelphia.
1905	El correo de EE.UU. inicia la venta de estampillas a través de máquinas expendedoras.
1920	Aparece la primera máquina expendedora de venta de cigarrillos.
1926	Aparece el primer comercial de venta de cigarrillos a través de una máquina expendedora.
1930	Máquinas expendedoras de refresco embotelladas enfriadas con hielo aparecen en el mercado.
1936	Es fundada en EE.UU. la asociación encargada de regular el mercado de las máquinas expendedoras.
1946	Se inventa la primera máquina expendedora de café utilizada para los descansos entre horas.

⁴¹ National Automatic Merchandising Association [en línea]. Estados Unidos, 2016. Fecha de actualización: 2016. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.namanow.org/vending/history-of-vending-and-coffee-service>

1950	Hace su aparición la primera máquina refrigerada de venta de sándwiches.
1958	Se introduce la máquina expendedora de milkshake.
1960	Se instalan en los bancos del mundo las primeras máquinas que cambian billetes por monedas.
1963	Las empresas que fabrican las máquinas expendedoras introducen pequeños hornos dentro de las máquinas para mantener la comida caliente.
1970	International Totalizing System introduce un sistema de recuperación de datos eléctricos.
1972	Polyvend introduce vidrio frontal en las máquinas expendedoras de snacks para poder ver lo que se estaba comprando desde afuera.
1978	Se introducen las máquinas expendedoras de agua.
1980	Los componentes electrónicos empiezan a ser instalados en las máquinas.
1983	Se introducen máquinas para freír papa fritas.
1985	Las máquinas aceptan como medio de pago tarjetas de crédito y débito.
1986	Celebración de los 100 años del vending en EE.UU.
1987	Las primeras computadoras de mano captan electrónicamente los datos de venta.
1987	Se introduce la venta de comida congelada.
1991	Se introduce en las máquinas expendedoras de café sazonados, expreso y cappuccino.
1992	Se concreta la primera transferencia de datos electrónica entre una máquina vending y las oficinas, solicitando reposición de stock.
1992	Contenedores de jarabe de bolsa en caja instalados en máquinas de bebidas frías.
1993	Primera transmisión inalámbrica remota de datos de máquinas a almacenes.
1995	El café se convierte en la bebida más popular del mundo con más de 400 mil millones de tazas consumidas cada año.
1998	La "industria del servicio de café en Internet" es pionera al combinar la tecnología con eficientes canales de distribución a nivel mundial.

2000 – 2010	La especialización en máquinas expendedoras se volvió más común.
2013	Se abrió la primera máquina expendedora de autos en Atlanta EE.UU. ⁴²

El mundo vending ha crecido en forma constante desde sus inicios hasta la actualidad. En los últimos años, una nueva versión, llamada Intelligent Vending, ha tomado un rol protagónico en la industria. El mercado está esperando nuevas generaciones de máquinas que resuelvan situaciones comerciales complejas y así volverlas más competitivas y eficaces. Por esta situación es que el intelligent vending va a tener su auge de ventas en las próximas décadas.

3.2.INDUSTRIA GLOBAL DEL VENDING

Las máquinas expendedoras son artefactos que ofrecen diferentes tipos de productos. Son utilizadas en todo el mundo ya que de esta forma las empresas pueden intensificar su poder de venta y aumentar sus márgenes de ganancias.

En Europa se concentra uno de los mercados más maduros en términos de adopción de máquinas expendedoras.⁴³ De acuerdo al último reporte del Europe Vending Association, en Europa hay aproximadamente 3,8 millones de máquinas para retail, siendo el café el producto más vendido. Esta industria emplea más de 85.000 trabajadores en todo el continente y el total de ganancia anual ronda los €14,6 billones.⁴⁴

El mercado del vending en España está en constante crecimiento desde hace varios años. En el año 2016 se observó un incremento del 16%, esto se debe gracias a la

⁴² Gastelu, Gary. Carvana opens used car vending machine in Atlanta. *Fox News Auto* [en línea]. Fecha de publicación: 02 de diciembre de 2013. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Sección Auto Home. Disponible en: <http://www.foxnews.com/auto/2013/12/02/carvana-opens-used-car-vending-machine-in-atlanta.html>

⁴³ Research and Markets. Europe vending machine market (2016 - 2022) [en línea]. Europa: KBV Research, 2016. Fecha de publicación: abril de 2016. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2017]. Disponible en: http://www.researchandmarkets.com/research/v2337m/europe_vending

⁴⁴ European Vending Association [en línea]. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.vending-europe.eu/eva/home.html>

comercialización de bebidas calientes las cuales representan un 57% de las ventas totales y la de los snacks que representan un 32%.⁴⁵

En general se puede decir que el mercado del vending en España se encuentra en una fase de plena madurez, ya que las empresas líderes en el mercado se consolidan y aumentan su participación en término de ventas totales.⁴⁶

En el caso de Portugal, se observa una evolución positiva del mercado del vending, donde ésta ha crecido un 8% en el último cuatrimestre de 2016 siendo el consolidado de ese mismo año del 25%, con ventas de 3.000 unidades más durante este período. El 74% de dichas ventas corresponden a máquinas de café y bebidas calientes, que han experimentado una mejora del 31%.⁴⁷

En el Reino Unido, la Automatic Vending Association (AVA) es la asociación encargada de controlar la industria de las máquinas expendedoras. Según los reportes de AVA, cada año en el Reino Unido se gastan alrededor de £1,5 billones en refrescos extraídos de dichas máquinas. Además, todos los días, 8 millones de bebidas calientes tales como el café y 2 millones de bebidas como el té son vendidos a través de las expendedoras como consecuencia de su desarrollo tecnológico y su sofisticación al proveer gran calidad de servicio y confiabilidad las 24 horas del día.⁴⁸

El crecimiento alcanzado en el mercado junto con el aumento de los precios debido a la inflación y la introducción de más líneas premium ha ayudado a compensar los niveles de consumo el cual ha ido cayendo.

Pagos sin efectivo, es decir, con tarjetas de crédito o débito están creciendo en popularidad en el Reino Unido. Esto ha generado que en el 2016 se viera un dramático incremento en la

⁴⁵ MundoVending [en línea]. Fecha de publicación: 29 de marzo de 2017. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.revistamundovending.com/gestornoticias/tabid/99/articleType/ArticleView/articleId/2915/Evolucion-del-vending-en-Espana-y-Portugal-Q4-Ytd-2016.aspx#.WRYFZGyGM2w>

⁴⁶ GÜELL ISERN, Francesc. Hostel Vending [en línea]. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.hostelvending.com/estaticos/el-vending/presente-futuro-vending.php>

⁴⁷ MundoVending. Op. Cit.

⁴⁸ The Automatic Vending Association [en línea]. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://the-ava.com/about-ava/quality-assurance/>

cantidad de transacciones sin efectivo dentro del vending y un incremento de los pagos a través de los teléfonos celulares.⁴⁹

Japón tiene la mayor concentración de máquinas expendedoras per cápita en el mundo, y a veces pareciera como si estuvieran preparadas para satisfacer cualquier tipo de necesidad inmediata.⁵⁰ Hay tres razones por las cuales Japón es el país con mayor cantidad de máquinas expendedoras en su territorio. La primera de ellas es el consumismo, dichas máquinas venden desde bebidas, cigarrillos, huevos, impresión de fotos desde el celular hasta descargas de música. La segunda razón es fiscal, dado que en Japón el terreno donde se puede construir ya está construido, los impuestos sobre la tierra son muy elevados por lo que muchas familias japonesas optan por colocar máquinas expendedoras frente a sus casas permitiéndoles compensar el gasto elevado de los impuestos fiscales. La última razón está relacionada con el tema del espacio, al ser los territorios muy caros y tener una alta densidad de población, los habitantes de este país suelen vivir en lugares pequeños que no les permiten almacenar grandes cantidades de alimentos u objetos. Por estos motivos el mercado del vending es relevante. El gasto promedio anual por habitante a través de una máquina expendedora es de USD 440, cuatro veces más que en Estados Unidos y nueve veces más que en España. Según el Japan Guide, se estima que en Japón hay una máquina automática por cada 23 personas, lo que significa que existen aproximadamente 5,5 millones de estas máquinas en todo el territorio de un país.⁵¹ De acuerdo al reporte del Japan Vending Machine Manufacturers Association, las ventas totales superan los USD 60 billones por año.⁵²

En Rusia, el mercado de las máquinas expendedoras de café y bebidas están más desarrolladas que el segmento representado por máquinas con productos comercializados

⁴⁹ AUTOMATIC VENDING ASSOCIATION. VendingMarketWatch [en línea]. Fecha de publicación: 08 de mayo de 2017. [Fecha de consulta: 11 de mayo de 2017]. Disponible en:

<http://www.vendingmarketwatch.com/news/12332529/automatic-vending-association-announces-findings-from-its-latest-industry-census>

⁵⁰ WATTS BARTON, David. Japanology [en línea]. Fecha de publicación: 13 de febrero de 2017. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://japanology.org/2017/02/vending-machines-in-japan/>

⁵¹ HostelVending [en línea]. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php?n=996>

⁵² JACOBS, Harrison. Business Insider [en línea]. Fecha de publicación: 23 de enero de 2017. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.businessinsider.com/why-so-many-vending-machines-in-japan-2017-1>

en empaques. En 2015, el mercado de las máquinas expendedoras cayó en términos monetarios un 23,5% en relación con el 2014. En 2016, debido a la crisis económica que atravesó dicho país, se esperó que el mercado continuara en caída. La clave de este derrumbe está dada por la baja demanda de sofisticadas máquinas expendedoras. Sin embargo, se espera que en 2018 el tamaño del mercado crezca debido a la salida de la crisis, lo que permitirá que en 2020 el tamaño de este mercado alcance los 27,6 billones de rublos. A pesar de todo esto, el mayor obstáculo para el mercado de las expendedoras será el desarrollo de algunas barreras legislativas a nivel municipal como nacional. A su vez, el bajo interés de este mercado por parte de los consumidores, el desarrollo de tecnologías que lo hagan más atractivo y la adaptación de las máquinas a la cultura oriental supondrán barreras que este mercado deberá estar dispuesto a superar.⁵³

La región LAMEA, la cual integra países de América Latina, el este asiático y África, muestra la baja adopción y adaptación hacia las máquinas expendedoras y hacia los productos avanzados tecnológicamente en general. Sin embargo, el aumento de la población y la rápida industrialización han alimentado la demanda por el autoservicio en la región, mayormente en el este asiático y África.

África es un área y un mercado inexplorado, por ese motivo, el mercado de las máquinas expendedoras está interesado en maximizar su presencia en esta región. Más del 80% de las máquinas expendedoras están instaladas en Sudáfrica, Nigeria y Marruecos. Con el objetivo de mantenerse proactivos e incrementar su capacidad de mercado, las empresas que operan en la región están ofreciendo componentes básicos en las máquinas expendedoras que logren atraer a los consumidores. Las máquinas expendedoras de bebidas han dominado este mercado en términos de generación de ingresos, seguido por las expendedoras de galletitas y golosinas.⁵⁴

⁵³ J'SON & PARTNERS CONSULTING. JSON.TV [en línea]. Fecha de publicación: 29 de diciembre de 2016. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: http://json.tv/en/ict_telecom_analytics_view/development-of-the-vending-machines-market-in-russia-results-by-2015-and-prospects-for-2020

⁵⁴ RESEARCH AND MARKETS. Business Wire [en línea]. Fecha de publicación: 25 de mayo de 2016. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.businesswire.com/news/home/20160525005675/en/LAMEA-Vending-Machine-Market-2016-2022---Research>

En América Latina las máquinas expendedoras están comenzando a experimentar un auge donde los consumidores están en un proceso de familiarización con este canal de servicios; por dicho motivo se puede afirmar que la demanda va en aumento y se considera un negocio completamente rentable dentro de los próximos 10 años.⁵⁵ Los países latinoamericanos líderes en el consumo del vending son México, Brasil, Chile y Colombia.⁵⁶

En México, este mercado representa el 2% de las ventas minoristas logrando alcanzar los \$5.600 millones de pesos mexicanos en ventas, lo que representa un crecimiento del 7% en el sector durante el año 2014, según informa Euromonitor.⁵⁷

En Brasil, hay alrededor de 80 mil máquinas expendedoras que venden diversos tipos de productos. Es un mercado de rápido crecimiento siendo la facturación anual del 2016 de aproximadamente 1.000 millones de reales. Muchas empresas están invirtiendo en la venta directa minorista debido a los altos márgenes de ganancia que éstas generan. A pesar de todo esto, en Brasil la industria todavía se encuentra con algunas barreras que complican el pleno desarrollo del sector en ese país.⁵⁸

En Chile, según un informe de la consultora Euromonitor Internacional, el mercado de las máquinas expendedoras creció un 6% en el 2015, lo que representa 14 mil millones de pesos en ventas. Además, este estudio da a conocer que la expansión y desarrollo del vending se vio favorecido por la construcción de establecimientos comerciales en las principales ciudades del país. Los principales productos comercializados son las bebidas calientes y frías y los snacks. También dicho informe expone que las ventas del vending son más altas en aquellos lugares donde el potencial consumidor se encuentra semi cautivo,

⁵⁵ Marketing Vending [en línea]. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: http://marketingvending.com/que_es_vending.htm

⁵⁶ HostelVending [en línea]. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php?n=518>

⁵⁷ PINEDA, ANGELICA. Vending, máquinas para poner a trabajar tu inversión. *El Empresario* [en línea]. México, 18 de agosto de 2015. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017] Sección Guía útil. Disponible en: <http://elempresario.mx/actualidad/vending-maquinas-poner-trabajar-tu-inversion>

⁵⁸ Mercado de Vending Machines cresce no Brasil. *Newtrade* [en línea]. Brasil, 14 de septiembre de 2016. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Sección Varejo. Disponible en: <https://newtrade.com.br/mercado-de-vending-machines-cresce-no-brasil/>

es decir, shoppings, hoteles, subte, entre otros. Las ventas a través de expendedoras representan a un incremento del 42,3% en Chile desde el 2009 hasta el 2014.⁵⁹

En Colombia, el mercado de la venta retail está experimentando un crecimiento del 30% anual, según un estudio realizado por la empresa líder del sector autosnack. Esto permite que la industria esté facturando alrededor de 6,2 millones de euros al año. Las ciudades colombianas en la que más desarrollada está la industria son Bogotá con un 60%, seguida por Cali con el 25%, Medellín y Barranquilla con el 10% y el 5% respectivamente.⁶⁰

En conclusión, la industria global de las máquinas expendedoras está en pleno crecimiento, debido a la búsqueda de agilidad en la compra por parte de los consumidores como así de la captación de los altos márgenes de utilidad por parte de las empresas comercializadoras.

3.3. VENDING EN ESTADOS UNIDOS

Actualmente, Estados Unidos es uno de los que lidera el mercado de las máquinas expendedoras y es considerado como el tercer mercado con mayor ganancia en este rubro en todo el mundo. La principal razón del éxito de este mercado recae en el creciente reconocimiento y conocimiento de la utilización de dichas maquinas entre la población, y el incremento de los avances tecnológicos que permiten un entendimiento de uso en gran parte de los habitantes.⁶¹

⁵⁹ Ediciones Especiales El Mercurio [en línea]. Fecha de publicación: 13 de abril de 2016. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en:

<http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=201604132195118>

⁶⁰ HostelVending [en línea]. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en:

<http://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php?n=518>

⁶¹ THORAS, Michelle & SHAW, Ryan. Global Vending Machine Market Research Report 2021 [en línea]. Estados Unidos: QYResearch, 2016. Fecha de actualización: 16 de agosto de 2016. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.hexareports.com/report/global-vending-machine-2021>

Se estima que 100 millones de norteamericanos usan una máquina expendedora cada día, estando el 30,2% de éstas localizadas en los lugares de trabajo y el 16,3% en los colegios y universidades.⁶²

Las nuevas máquinas expendedoras, las cuales brindan una nueva forma de autoservicio, son la clave del vending en el futuro. Estos autoservicios automáticos ofrecen comidas y bebidas más saludables que las tradicionales siguiendo las preferencias de los consumidores. Por tal motivo se espera que el sector crezca de 5.000 en 2014 a 35.000 máquinas inteligentes en el 2017.

Tecnologías inteligentes manejarán el incremento en la variedad y la customización de los productos ofrecidos a través de las máquinas expendedoras. De acuerdo con Euromonitor Internacional, las ventas de las máquinas expendedoras en los Estados Unidos alcanzó los USD 4,55 billones en el 2014 y está estimado que crezca a los USD 4,70 billones para 2019. El mercado de las máquinas expendedoras en este país es el tercero más grande del mundo, siendo el de Japón el más grande con ventas de USD 60 billones, y el de España el segundo con ventas de USD 8 billones.

A pesar de que está proyectado un incremento en las ventas dentro de la industria, las mismas se ralentizan ya que el segmento del vending ha sido tradicionalmente un sector maduro con poca innovación en términos de productos y tecnología dentro de los Estados Unidos. Con el surgimiento de la conectividad del Internet de las Cosas se espera el desarrollo de nuevas tecnologías en la industria del vending, lo que permitirá un desarrollo que dará lugar a conceptos innovadores en este sector.

Una forma en que estos conceptos se manifestarán es en la introducción de nuevas categorías de productos dentro de las máquinas expendedoras, las cuales le quitarán participación de mercado a otros productos. En 2014, las bebidas tanto frías como calientes y los snacks dieron lugar a la mayor cantidad de productos vendidos en ese año, acaparando una participación de mercado del 83,6%, de acuerdo a Euromonitor Internacional. Mientras que los típicos productos comercializados dentro de las máquinas expendedoras han

⁶² National Automatic Merchandising Association. Industry Backgrounder: Vending and the Technological Revolution Delivery Systems of the Future [en línea]. Illinois: NAMA. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.balancedforlife.net/pdf/About%20Vending.pdf>

experimentado un modesto crecimiento, el tabaco ha caído en ventas respecto de los últimos tres años. Como resultado se observa la introducción de nuevas categorías tales como productos de belleza, comida saludable y otros productos no tradicionales que quiebran con lo tradicional y que estimulan el crecimiento dentro de dicha industria.⁶³



Fuente: Clarín⁶⁴

En 2015 una iniciativa promocional de un concesionario de los Estados Unidos construyó una torre con espacio para 20 vehículos. Se trata del concesionario multimarca de nombre Carvana, que colocó esta gigante “vending machine” en Nashville (Tennessee).⁶⁵

En conclusión, los nuevos avances tecnológicos en máquinas expendedoras darán lugar a un nuevo mercado que continuará creciendo a lo largo del país de los próximos años.⁶⁶

⁶³ Fung Business Intelligence Centre – Global Retail & Technology. The makeover of vending machines in the US [en línea]. Estados Unidos: FBIC Group, 2015. Fecha de publicación: 18 de noviembre de 2015.

[Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en:

<https://www.fbicgroup.com/sites/default/files/The%20Makeover%20of%20Vending%20Machines%20in%20the%20US%20by%20FBIC%20Global%20Retail%20Tech.pdf>

⁶⁴ *Ibíd.*

⁶⁵ KIRSCHBAUM, Ricardo. Una máquina expendedora de...autos. *Clarín* [en línea]. Argentina, 13 de noviembre de 2015. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Sección Autos. Disponible en:

https://www.clarin.com/a-fondo/maquina-expendedora-autos_0_r1NMwxFDQg.html

⁶⁶ SOLANKI, Sanket. Food and Beverages Vending Machine Market: (2015 to 2021) Current Trends, Competition & Companies involved, Technology [en línea]. Fecha de publicación: 01 de abril de 2016.

[Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/food-beverages-vending-machine-market-2015-2021-current-solanki>

3.4. CICLO DE VIDA DEL SECTOR VENDING GLOBAL

Se debe estar preparados y afrontar los retos que cada etapa de crecimiento conlleva. De acuerdo al modelo de crecimiento propuesto por Neil C. Churchill and Virginia L. Lewis en 1983⁶⁷, el sector se encuentra en la etapa de introducción, donde podemos destacar las siguientes características:

- Máxima innovación.
- Estructura pequeña e informal.
- Métodos de decisión altamente centralizados.
- Se puede penetrar en el mercado buscando un nicho de mercado.
- Inicialmente el negocio genera pérdidas que se cubren con financiación hasta que se alcanza el punto de equilibrio.
- Casi tres cuartas partes de las empresas no sobreviven a esta fase.

⁶⁷ BRAVO, Mar. Innovassistant [en línea]. Fecha de publicación: 01 de noviembre de 2016. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.innovassistant.com/las-5-fases-de-crecimiento-de-una-empresa-donde-te-encuentras-tu/>

4. PLAN DE MARKETING

4.1. MERCADO

La industria del vending está teniendo un fuerte crecimiento en muchas regiones del mundo. Dentro de los potenciales países que Vending Bros considera viable exportar su producto están los Estados Unidos de Norteamérica. La elección de dicho país fue debido a características y variables que se analizan a continuación.

En primer lugar, Estados Unidos es un mercado ideal para el tipo de producto que buscamos comercializar debido a dos grandes aspectos que allí se pueden observar:

- Tendencia a una vida ocupada y con horarios muy exigentes, con importancia del logro y del éxito personal, tanto en los asuntos profesionales, como en las cosas domésticas.⁶⁸
- Tendencia a los pedidos en línea y aplicaciones móviles: demuestra que las personas están abiertas a la utilización de canales de compra más innovadores.⁶⁹

Dentro del país elegimos el Estado de New York. La elección de este Estado se basa en que representa más que ningún otro el estilo de vida y las tendencias anteriormente mencionadas, debido al tránsito constante y la celeridad del día a día para movilizarse.

Por otro lado, es la ciudad más costosa de Estados Unidos, sin embargo, los ciudadanos pueden compensar ese elevado costo de vida con sus salarios ya que, del total de la población, el 63,6% tiene un trabajo estable. Otro dato estadístico importante para compensar el elevado costo de vida recae en que el 80,3% tiene un título secundario o universitario permitiéndoles acceder a una mejor calidad de vida debido a un mejor ingreso individual. Por dicho motivo el ingreso anual per cápita de un ciudadano neoyorkino es de

⁶⁸ MeQuieroIr [en línea]. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.mequieroir.com/paises/eeuu/emigrar/como-son-los-estadounidenses/>

⁶⁹ DIAZ, Carlos Luis. Las principales tendencias del retail en USA para el 2017. *América Retail* [en línea]. Latinoamérica, 06 de enero de 2017. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Sección Opinión. Disponible en: <http://www.america-retail.com/opinion/opinion-las-principales-tendencias-del-retail-en-usa-para-el-2017/>

USD 33.078.⁷⁰ Esto se traduce en una oportunidad de inserción de nuestro producto ya que los altos salarios y el gran porcentaje de fuerza laboral activa provocan un gran consumismo, viéndose reflejado en el total de las ventas minoristas, las cuales son de USD 92.265.000⁷¹, siendo un gran beneficio para Vending Bros ya que, para los potenciales clientes, es decir, las grandes compañías de retail, las máquinas automáticas generarían un importante ahorro en los costos asociados a los empleados y en las ventas ininterrumpidas.

Por lo tanto, es un mercado ideal donde podremos tener una gran demanda y los ciudadanos se beneficiarán de la agilidad y simplicidad de comprar en el camino a sus casas o trabajos, sin hacer filas ni perder tiempo recorriendo todo el local en busca del producto deseado.

4.2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Según los autores Schiffman y Lazar, la segmentación de mercado integra un conjunto de etapas y procedimientos que permite dividir el mercado en categorías de consumidores que tengan características, necesidades y rasgos similares para alcanzar una mezcla de marketing adecuada.⁷²

Con el objetivo de aumentar la competitividad y alcanzar el éxito en el negocio de las máquinas expendedoras, es necesario establecer estrategias que garanticen la satisfacción de los clientes. La segmentación de consumo y la industrial persiguen estos objetivos.

La segmentación de mercados industriales hace referencia al B2B “Business to Business”, en la cual las empresas comercializan sus productos o servicios a otras compañías⁷³, como es el caso de Vending Bros.

⁷⁰ United States Census Bureau [en línea]. Estados Unidos, 2016. Fecha de publicación: 2016. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Disponible en:

<https://www.census.gov/quickfacts/map/INC110213/3651000/accessible>

⁷¹ Ibid.

⁷² SCHIFFMAN, Leon & LAZAR KANUK, Leslie. Comportamiento del consumidor: cambios y desafíos. En: Comportamiento del consumidor. 10ª ed. México: Pearson Education de México, 2010, pp. 02-21. ISBN 978-0-13-505301-0

⁷³ BLOG FromDoppler [en línea]. Buenos Aires: Nadia Ilardia, 2013. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://blog.fromdoppler.com/b2b-vs-b2c-cual-es-la-diferencia-entre-un-cliente-corporativo-y-uno-masivo/>

La variable que se va a utilizar para llevar adelante la segmentación Business to Business es la descriptiva. Esta variable apunta a criterios descriptivos del perfil del cliente industrial tales como, la localización geográfica, el tamaño de la empresa y el tipo de industria.⁷⁴

En relación al criterio de localización geográfica, Vending Bros se enfocará en un principio sólo en el Estado de New York, decidiendo operar en los distritos de Brooklyn, Manhattan y Queens, siendo el primero de los distritos mencionados el que tiene más habitantes con alrededor de 2.629.150 personas en 180 km² según el censo de 2016⁷⁵, además de contar con una amplia diversidad cultural y social.⁷⁶ Manhattan con 1.643.734 habitantes⁷⁷ y 59,1 km² de superficie es el centro financiero de la ciudad; y por último Queens es el distrito más grande en cuanto a superficie, en el que residen 2.333.054 personas⁷⁸ dentro de un radio de 789 km². Como se puede observar, las máquinas expendedoras se comercializarán en distritos urbanos medianos y grandes de la ciudad de New York. En relación al tamaño de las empresas y al tipo de industria al que se apunta, Vending Bros se enfocará en medianas y grandes empresas ya sean locales, nacionales o multinacionales con volúmenes de facturación anual medio y alto; todas estas empresas deberán estar orientadas a la industria retail.

4.3. MERCADO META

En base a la segmentación de mercado realizada se identificará el mercado meta al cual Vending Bros apuntará.

Dichos clientes meta serán las grandes y medianas cadenas de retail, que posean sucursales en los distritos urbanos de Brooklyn, Manhattan y Queens, y los cuales comercialicen

⁷⁴ Universidad José Carlos Mariategui. El análisis de las necesidades a través de la segmentación. En: *Segmentación descriptiva* [en línea]. Perú: Universidad José Carlos Mariategui, 2009 [Fecha de actualización: 20 de junio de 2016], pp. 136-173. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Disponible en: http://bv.ujcm.edu.pe/links/cur_contabilidad/GerenComercial-6.pdf

⁷⁵ United States Census Bureau [en línea]. Estados Unidos, 2016. Fecha de publicación: 2016. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.census.gov/quickfacts/table/PST045215/36047,00>

⁷⁶ Logitravel [en línea]. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.logitravel.com/guias-de-viajes/nueva-york-115.html>

⁷⁷ United States Census Bureau [en línea]. Estados Unidos, 2016. Fecha de publicación: 2016. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.census.gov/quickfacts/table/PST045216/36061>

⁷⁸ United States Census Bureau [en línea]. Estados Unidos, 2016. Fecha de publicación: 2016. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.census.gov/quickfacts/table/PST045216/36081>

bienes de consumo como productos de consumo masivo, tecnología, textiles, entre otros, es decir, cualquier producto que pueda ser introducido dentro de una máquina expendedora inteligente. Además, estos clientes, en su mayoría, comercializarán productos que tengan alta afluencia de consumidores finales que busquen agilidad en el proceso de compra debido a los tiempos ajustados con los que convive una persona que habita una ciudad como New York, y deberá apuntar a consumidores que posean un ingreso medio en adelante y así garantizar el consumo de los productos de los clientes de Vending Bros y poder asegurar un negocio viable para las máquinas expendedoras.

4.3.1. PRONÓSTICO DE VENTAS

El pronóstico de ventas establece las ventas reales de la empresa, lo que permite determinar las utilidades y conocer la viabilidad del proyecto de exportación.

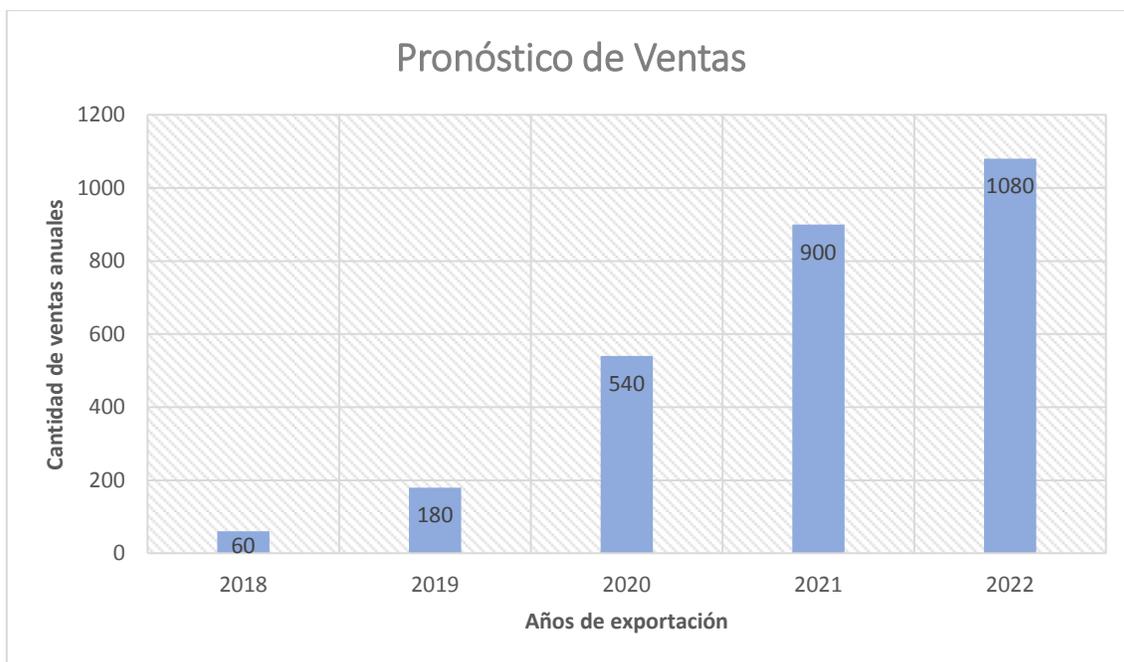
A continuación, se presenta la tabla correspondiente a la estimación de las ventas anuales y su respectivo crecimiento respecto del año anterior.

Año	Primer año	Segundo año	Tercer año	Cuarto año	Quinto año
Ventas anuales	60	180	540	900	1080
Crecimiento respecto del año anterior	-	200%	200%	66,67%	20%

Fuente: elaboración propia

Para calcular las ventas anuales del proyecto, se determinó la cantidad de máquinas expendedoras comercializadas en Estados Unidos en el 2017; este dato se calculó al multiplicar la cantidad de máquinas en EE.UU. en el 2016 y el crecimiento anual del período 2014-2017 en dicho país, dando como resultado la cantidad de máquinas expendedoras inteligentes existentes en 2017. A partir de esto y teniendo la tendencia de crecimiento de la industria en Estados Unidos para 2016-2020, se puede calcular la

cantidad de máquinas nuevas en dicho país para los próximos años, considerando que dicha tendencia está en CAGR la cual mide el crecimiento como si hubiera aumentado de forma constante durante ese período. Teniendo la cantidad de máquinas existentes en Estados Unidos en cada año se le restará la cantidad de máquinas existentes del año anterior dando como resultado las máquinas nuevas que se comercializarán en EE.UU. por año. Una vez que se obtuvieron estos resultados, las nuevas máquinas expendedoras se multiplicarán por el porcentaje de impacto de la industria retail en el PBI de New York, obteniendo las nuevas máquinas expendedoras inteligentes en dicho Estado. Luego, a estas máquinas se las multiplicará por el porcentaje de mercado que Vending Bros considera que logrará captar por año teniendo en cuenta la eficiencia logística, arrojando la demanda anual, la cual será nuestro pronóstico de ventas.



Fuente: elaboración propia

En el primer año se exportarán 4 contenedores, totalizando 60 unidades de producto. En 2019 se exportarían 180 unidades dentro de 12 contenedores, con un incremento de 200% respecto del año anterior, en el 2020 se exportarían en 36 contenedores 540 unidades, incrementando con respecto al año anterior 200%; en el 2021 se exportarían 900 unidades

llevadas dentro de 60 contenedores, con un 66,67% de incremento y finalmente en el 2022 se exportarían 1080 unidades en 72 contenedores, con incremento de 20%.

La estimación de venta a lo largo del proyecto será de 2.760 unidades.

4.3.2. OBJETIVO SMART

El desarrollo del objetivo Smart es clave para la definición del negocio, por lo tanto:

S	Specific	Lograr alcanzar el 42,29% del mercado meta al final del proyecto.
M	Measurable	Exportando 2.760 máquinas al cabo de 5 años.
A	Attainable	Disponiendo de la capacidad productiva para lograrlo.
R	Realistic	Logrando que las ventas crezcan entre el 20% y el 200% en los 5 años.
T	Timely	En un período de 5 años

4.3.3. TENDENCIA DE CRECIMIENTO

Desde sus comienzos la industria del vending ha estado en constante evolución con el objetivo de satisfacer las necesidades y los requerimientos de los consumidores. A dichas máquinas tradicionales, que solamente expenden bebidas y golosinas, se las ha transformado en máquinas inteligentes que logran atraer a los compradores ofreciendo todo tipo de productos de una manera fácil y sencilla en la cual el comprador no necesita involucrarse en la compra. Es un sector donde la innovación es la clave para tener un crecimiento constante a lo largo del tiempo, ya que los avances tecnológicos que tienen este tipo de máquinas permiten analizar datos basados en el tiempo y la ubicación relacionados con las ventas, el inventario y las preferencias del cliente.

Diferentes estudios sobre la industria del vending sugieren previsiones de crecimiento alentadoras para el sector para los próximos años. La consultora de mercado Research and Market ha elaborado un estudio sobre la industria del vending a nivel global, y pronostica que el mercado mundial de máquinas expendedoras inteligentes crecerá a una tasa de

crecimiento de 23,25% durante el período 2016-2020, teniendo en cuenta la cantidad de máquinas expendedoras conectadas en todo el mundo.⁷⁹

Sin bien la industria del vending muestra un crecimiento para los próximos años, también se evidencia una clara tendencia hacia la automatización. McDonald's anunció en 2016 un rediseño de los locales en el que los puestos de caja se basarán en máquinas de cobro en 14.000 restaurantes en Estados Unidos. Elon Musk aseguraba que ve en un futuro no muy lejano fábricas totalmente autónomas para sus Tesla, con lo cual se sustituirían los operarios humanos por máquinas o robots, idea que no es exclusiva de esta empresa. Wendy's, una importante cadena de restaurantes en Estados Unidos, también está probando quioscos de autoservicio, probando si de alguna manera le pueden suponer un ahorro en costos, o las cadenas Carl's Jr. y Hardee's, cuyo CEO indicó que se estaba planteando abrir restaurantes sin trabajadores "humanos" como respuesta a dicho incremento de los costos en los sueldos⁸⁰

4.4. POSICIONAMIENTO DE MERCADO

Una vez definidas la segmentación de mercado y el mercado meta al que Vending Bros apuntará, es necesario establecer el posicionamiento en el mercado, lo que permitirá que el producto ocupe un lugar distintivo en la mente de los clientes meta.⁸¹

Vending Bros decide posicionar su producto en base a las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen los bienes. Las máquinas expendedoras que se comercialicen permitirán a los clientes meta obtener un alto margen de ganancias al poder comercializar

⁷⁹ Research and Markets. Global Connected Vending Machine Market 2016-2020 [en línea]. Europa: TechNavio, 2016. Fecha de publicación: mayo de 2016. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.researchandmarkets.com/reports/3736343/global-connected-vending-machine-market-2016-2020>

⁸⁰ MARTÍ, Anna. 14.000 McDonalds serán más automáticos y "menos humanos" ante la posibilidad de que suba el salario mínimo en EE.UU. *Xataka* [en línea]. España, 28 de noviembre de 2016. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Sección Empresas y Economía. Disponible en: <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/14-000-mcdonalds-seran-mas-automaticos-y-menos-humanos-ante-la-posibilidad-de-que-suba-el-salario-minimo-en-ee-uu>

⁸¹ KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. Empresa y estrategia de marketing: Asociaciones como forma de establecer relaciones con el cliente. En: Marketing. Versión para Latinoamérica. 11ª ed. México: Pearson Education, 2006, pp. 36-67. ISBN: 0-13-146918-5.

sus productos las 24 horas del día, los 365 días del año. Además, al ser máquinas completamente automáticas e independientes no es necesario poner empleados a disposición permitiendo ahorrarse ese costo laboral. Por último, cuenta con un software avanzado que permite analizar el comportamiento de compra de los consumidores finales y sus respectivas variables transformándolo en estadísticas que mejoren su análisis.

4.5. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN

4.5.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Vending Bros comercializa máquinas expendedoras inteligentes para venta minorista con el objetivo de satisfacer la necesidad de los consumidores finales por una compra rápida y en cualquier momento del día.

Los clientes de Vending Bros se verán beneficiados ya que podrán ofrecer sus productos a través de un canal alternativo de venta en todo momento, permitiéndoles tener mayores ganancias sin incrementar el personal gracias a que las máquinas son independientes y automáticas.

Estas máquinas expendedoras se diferencian de la competencia al poseer un sistema eléctrico ininterrumpido y un importante canal de publicidad dinámica. La compañía que comercializa sus productos en dicha máquina puede usarlo en su propio beneficio, o rentarlo para publicitar otras empresas. Posee diversidad de idiomas, superando las barreras idiomáticas que impone una ciudad tan cosmopolita como New York. Por último, como ventaja competitiva las máquinas expendedoras de Vending Bros ofrecen WiFi cuando la misma está en uso.

4.5.1.1. MATRIZ BCG

Referenciando a la matriz BCG, el producto se encuentra posicionado en el mercado como un interrogante, ya que se encuentra en una industria de alto crecimiento, aunque la empresa apunte a un bajo porcentaje de mercado en el primer año del proyecto, requiriendo

grandes inversiones de dinero que mantengan su participación, ya sea aumentando su planta tecnológica, marketing, producción, personal, etc.

El producto en sí, con todas sus características particulares, es considerado un producto innovador, debido a su diseño, íntegramente creado y producido por el departamento especializado de Vending Bros, posee novedades distintivas respecto de sus competidores, como contener estantes completamente encastrables, mayor tamaño de entrega de producto, canal de branding, conexión WiFi free, aceptación de varios medios de pago, opera con varios idiomas, 100% automática. La mayoría de los productos incógnitas buscan penetrar en un mercado donde ya existe un líder con alta participación con el fin de superarlo.

		Participación en el Mercado	
		Alta	Baja
Crecimiento en el Mercado	Alto	Estrella	Interrogante
	Bajo	Vaca Lechera	Perro

Fuente: elaboración propia

4.5.2. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Se realizará una estrategia de promoción “Push” a la hora de comunicar el producto. Esto se llevará a cabo en dos etapas.

En la primera etapa, se buscará exposición en el mercado a través de la presencia de la empresa en ferias y exposiciones relacionadas tanto con la industria vending como con el mercado retail.

Existen innumerables ferias orientadas a la presentación y lanzamiento de productos de tecnología. Vending Bros está elaborando conforme a esto un plan de presentaciones anual en estas ferias, maximizando capacidad de exposición y penetración en relación a los costos de los mismos, considerando también las diferentes ubicaciones geográficas y el calendario anual de dichas actividades.

Asimismo, se buscará que el personal de la oficina en New York realice visitas a potenciales clientes buscando exponer los beneficios y las ventajas del producto. A su vez, tanto en las ferias como en las visitas personales, se entregarán folletos donde se explique de forma simplificada las principales características y beneficios de la máquina.

Otra estrategia de comunicación será la página web, que permitirá dar a conocer de forma masiva el producto a comercializar. La plataforma permitirá a aquellos interesados conocer en detalle la empresa, sus objetivos y valores, así como también encontrarán los datos de contacto. Esto puede ser determinante para obtener la confianza y la credibilidad que permita alcanzar una valoración positiva de los posibles clientes respecto de la empresa.

La creación y el diseño de la página web estuvieron a cargo de SMG Sistemas. Con una inversión inicial de AR\$ 7.299, incluye diseño web, diseño responsive, slider de imágenes, secciones e imágenes ilimitadas, formulario de contacto, hosting, alta en buscadores y ubicación por Google Maps. También se encargará del mantenimiento de la página, se abonará por mantenimiento del dominio y del hosting. El primer año el hosting será bonificado por lo tanto el mantenimiento anual será de AR\$ 270 y a partir del segundo año el costo de mantenimiento se elevará a AR\$ 870. Al necesitar que la plataforma se encuentre tanto en español como en inglés se adicionaron AR\$ 600 al presupuesto inicial cotizado.

- Página web www.vendingbros.com

En la segunda etapa se promocionará el producto en revistas especializadas del mundo vending en formato digital, a las que Vending Bros estará subscripta. Además, el ranking de anuncios de Google AdWords que permitirá darle impulso al negocio al realizar campañas de publicidad en internet, lo que posibilitará posicionar el producto de forma

masiva, para continuar con el objetivo de aumentar la exposición en el mercado y así captar la mayor cantidad de clientes.

Habiendo logrado despertar el interés del cliente, ya sea en la primera o segunda etapa, se ofrecerá presenciar en las oficinas una demostración de las funcionalidades de la máquina vending.

4.5.2.1. PARTICIPACIÓN EN EXPOSICIONES

Se decidió participar en la feria CES 2018 Las Vegas: Feria de tecnología USA (09.01.2018 - 12.01.2018), que es de referencia mundial en cuanto a novedades y la mejor oportunidad para la presentación de todo tipo de productos de electrónica de consumo, tanto por las novedades que se podrán observar como por los contactos que se podrán generar.⁸² La empresa formará parte de un stand, para captar nuevos proveedores y clientes.

El costo de la participación en esta feria será de USD 1870, incluyendo servicios antes, durante y posteriores al evento; apoyo técnico, logístico (armado de stand de alta calidad garantizada, coordinadores especializados, servicio de WiFi, asistentes, un acceso gratuito por empresa, servicio de limpieza y de seguridad, etc.); garantía de la mejor relación costo-beneficio en materia de participación en ferias internacionales favoreciendo la inclusión de empresas de diversa envergadura. No se incluyen gastos relativos a traslado ni estadía.

En 2015 se comenzó un prototipo de la máquina de vending que se encuentra finalizado, por lo que podrá ser utilizado para la fecha de la exposición.

En marzo de 2019 se participará en la feria Nama One Show⁸³ en el Convention Center de Las Vegas.

Se ha seleccionado esta feria ya que, al contar con más de 300 expositores, se ha convertido en la principal feria dedicada exclusivamente al vending en EE.UU., posibilitando el encuentro con diferentes agentes relacionados a la industria, como potenciales clientes,

⁸² PortalFerias [en línea]. Fecha de actualización: 2017. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Disponible en: http://www.portalferias.com/ces-2018-las-vegas_32382.htm

⁸³ NAMA One Show [en línea]. Estados Unidos, 2017. Fecha de actualización: 2017. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.namaoneshow.org/>

competencia directa e indirecta y posibles proveedores. De esta forma, Vending Bros tendrá acceso al mercado meta y también la oportunidad de aprender y actualizarse sobre las nuevas tendencias del vending.

El stand de Vending Bros estará posicionado en una esquina a fin de tener mayor visibilidad. El costo del mismo es de USD 2.409, e incluye el armado del stand y el espacio para los tres días de duración.

Durante los tres años restantes del proyecto se va a seguir participando en una feria por año, las cuales fueron proyectadas con un valor promedio entre las dos ferias anteriormente mencionadas.

4.5.2.2. REVISTAS ESPECIALIZADAS

La inversión en el mundo magazine va de los USD 400 hasta los USD 20.000 teniendo en consideración de si la revista es local o nacional, el tamaño de la publicación en dichas revistas y si está en color o blanco y negro.⁸⁴

Vending Bros en principio estará suscripta a kioskmarketplace.com que tiene llegada a miles de posibles clientes. Esta revista digital muestra noticias, eventos y tendencias en la industria del vending. Además, los vendedores de esta industria que se encuentren suscriptos estarán presentes en el directorio de la revista, lo que posibilita ser encontrados por usuarios interesados en este tipo de producto.

La página tiene gran cantidad de visitantes que luego, más del 60%, visitan la página de algún anunciante. Un tercio solicita más información del producto y el 15% recomienda la compra.

Existen tres paquetes que ofrecen diferentes combinaciones de servicios. La empresa eligió la opción intermedia. Ésta permite exhibir información de la compañía y el link de la página web; también se podrá incluir la descripción del producto y un formulario de

⁸⁴ KOBLSKI, Kathy. Magazine Ads. Entrepreneur [en línea]. Fecha de publicación: 17 de enero de 2006. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Sección: Marketing. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/83094>

contacto para los visitantes de la página. El costo de esta suscripción será de USD 475 mensuales.

4.5.3. ESTRATEGIA DE PRECIO

Para establecer el precio se utiliza una estrategia de costing. De esta forma, el precio de venta se establece realizando un análisis de los costos fijos y variables de producción más una utilidad del 21%. Dicho precio no es único, a lo largo del proyecto va disminuyendo de acuerdo a los niveles de producción.

En destino, Vending Bros LLC realizará un contrato de comodato⁸⁵ con los clientes, cadenas de retail o tiendas de conveniencia. Los ingresos de la empresa estarán conformados por una cuota de comodato que incluye:

- un monto mensual por mantenimiento y limpieza de USD 600.
- un monto mensual por brindarle al cliente el libre uso de las pantallas laterales de la máquina para uso publicitario de USD 550.

4.5.4. ESTRATEGIA DE PLAZA Y DISTRIBUCIÓN

Vending Bros será el encargado de administrar y gestionar recursos para el correcto funcionamiento de la empresa, será su propio representante en New York y se ocupará de la distribución y comercialización del producto. En un comienzo, se distribuirá en el Estado de New York, y luego se espera poder abarcar un territorio más amplio y lograr el crecimiento esperado del negocio. Además, se destacará por un valor agregado en servicios postventa, soporte en administración de tiendas y será de apoyo en marketing y promoción para la firma. Finalmente, se distribuirá el producto a grandes cadenas de retails y tiendas de conveniencia como Wal-Mart, CVS, Lowe's, Walgreen's, Target, The Home Depot, Kroger, Costco, Safeway.⁸⁶ De las diez compañías más grandes del mundo en el sector del

⁸⁵ Ver anexo A: Contrato de comodato.

⁸⁶ MANNES, Tanya. Walmart, Kroger hold steady in top 10 U.S. retailers. *The San Diego Union-Tribune* [en línea]. Fecha de publicación: 04 de Julio 2012. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Sección Services and Shopping. Disponible en: <http://www.sandiegouniontribune.com/>

retail, cinco son estadounidenses, y la mayoría de las ventas se logran en estas grandes cadenas de distribución.⁸⁷

El canal de distribución que utilizaremos será corto. La exportación será a consumo al Estado de New York directamente a nuestra oficina comercial. Luego, esa oficina será la que realice el contacto con potenciales clientes, negocie y firme el contrato de las máquinas expendedoras. En todo canal corto, es posible minimizar los márgenes de utilidad de intermediarios.



Fuente: elaboración propia

4.5.4.1. ESTRATEGIA DE INSERCIÓN

Como estrategia de inserción en el mercado internacional estadounidense se utilizará la inversión extranjera directa. De acuerdo con lo afirmado por Garay, esto “consiste en la inversión de capital por parte de una persona natural o de una persona jurídica (instituciones y empresas públicas, empresas privadas, etc.) en un país extranjero.” Según la OCDE, el criterio para definir la IED es que la adquisición por parte de la empresa matriz represente al menos 10% de la filial. Vending Bros SA va a ejercer total control sobre Vending Bros LLC, ya que aporta el 100% de su capital.⁸⁸ Las medidas establecidas por el gobierno estadounidense en relación a la política normativa e impositiva les ofrece a los inversores extranjeros libertad en la gestión de su filial en destino. A su vez, se facilita la obtención de créditos a largo plazo con el objetivo de alentar el desarrollo de negocios, que pueden ser otorgados por tres agencias federales como la Administración de Desarrollo

⁸⁷ PORTAL SantanderTrade [en línea]. España: mayo 2017. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Disponible en: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/distribuir-un-producto?accepter_cookies=oui&actualiser_id_banque=oui&id_banque=41&

⁸⁸ Garay, Ane. OMAL – Observatorio de multinacionales en América Latina [en línea]. [Fecha de consulta: 07 de junio de 2017]. Disponible en: <http://omal.info/spip.php?article4822>

Económico, la Administración de las Pequeñas y Medianas Empresas, y la Oficina de Desarrollo Rural.⁸⁹

⁸⁹ SantanderTrade [en línea]. Fecha de actualización: mayo de 2017. [Fecha de consulta: 07 de junio de 2017]. Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/estados-unidos/inversion-extranjera>

5. ANÁLISIS DE PRODUCTO

5.1. PROCESO DE PRODUCCIÓN

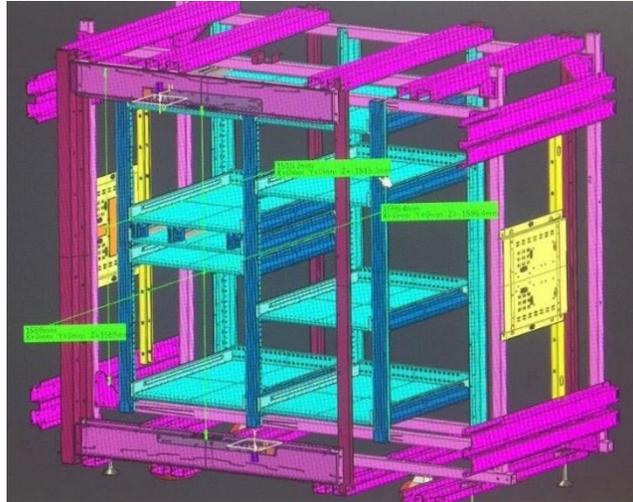
Para llevar a cabo el proceso de producción la empresa realizó una inversión inicial de USD 800.000, lo que permitió adquirir el inmueble, la compra de cortadoras láser, plegadoras, cabina de pintura electrostática y herramientas neumáticas varias, y poder cubrir los costos de los primeros meses de producción.

El proceso productivo comienza con la recepción, tanto de materia prima como de piezas, de proveedores nacionales. Las mismas serán clasificadas y puestas en el lugar de utilización en la línea de producción.

En la primera etapa la materia prima la abastece el proveedor Majdalani, se procesan acero y aluminio en cortadoras láser y plegadoras, obteniendo las partes principales del esqueleto de la máquina expendedora. Cabe destacar que ésta no cuenta con soldaduras, su esqueleto es íntegramente armado con remaches roscados. Una vez terminado este proceso de corte y plegado, que representa el 80% del producto, se le incorporan dichos remaches en cada uno de los lugares que el plano indica, permitiendo que el procedimiento de ensamble final en destino sea lo más dinámico y fácil posible. También se le colocan las ruedas, que permiten que la máquina pueda ser movilizada sin dificultad, y se le aplica un proceso de pintura electrostática.

La utilización de remaches roscados permite que el ensamble sea práctico y rápido, tanto en Argentina como en EE.UU. Este sistema facilita la posterior colocación de pantallas que sirven como canal publicitario, ya que se sujetan de estas roscas colocadas en el interior.

El sistema de bandejas o estantes posee un diseño desarrollado por el equipo de Vending Bros. Se realizan 100% en la etapa inicial de proceso productivo, no requieren de soldaduras ni complejo armado, y fueron patentados en Argentina a fin de evitar copia.



Fuente: elaboración de Vending Bros SA.

Se continúa con la instalación eléctrica, de los motores y del software propio. Como se trata de un proceso productivo íntegramente para exportación, las partes se embalan en cajas para facilitar su transporte internacional, ocupando un total de 3 mts³. Tanto los vidrios como los enchufes serán colocados en destino a fin de minimizar riesgos de rotura en el transporte y por las diferencias en potencias eléctricas.

Para cumplir este proceso productivo se contará con ocho personas altamente calificadas, de jornadas de seis horas, logrando así una capacidad productiva, al comienzo, de 21 máquinas semanales, y al final del proyecto, de 30.

Los clientes podrán inspeccionar la planta de Vending Bros antes de realizar la operación, así como también visitarla posteriormente sin previo aviso durante todo el proyecto, a fin de poder verificar que se cumplan con los estándares de calidad establecidos.

5.2. SOPORTE TÉCNICO Y RESPALDO AL PRODUCTO

➤ De Funcionamiento

Todas las actividades serán realizadas por técnicos de Vending Bros LLC. El software realizará el control total de ventas y trazabilidad de las mismas, control de stock, estadísticas, informes detallados que incluyen encaje bancario, notas de pedido, notas de débito, análisis de ventas, aviso de faltantes, manejo de publicidad y ofertas de momento.



Fuente: elaboración propia

➤ De Mantenimiento

Al momento de contratar la máquina, se pone en marcha un proceso de monitoreo de fallas mediante un sistema de gestión de soporte técnico permanente, contando con amplio stock de partes y piezas para solucionar cualquier tipo de fallas que los sistemas reporten.

La mantención preventiva se hace cada 3 meses, en donde se revisa que todas las piezas estén en buen estado y funcionando de manera adecuada. Abarca la iluminación, sistema eléctrico, partes y piezas, pantallas, puerta, erogación productos, CPU interno y motores. Esta mantención se podría realizar con anterioridad si el sistema de autodiagnóstico de anomalías que posee la máquina indica que algún elemento no está funcionando correctamente.

La mantención correctiva se realiza cuando aparece en la máquina un aviso comunicando una falla, ya sea por error natural de la máquina, mal uso o vandalismo. En el momento de recibir dicha comunicación se pone en marcha el servicio técnico, coordinando visita y reparación total de la unidad.

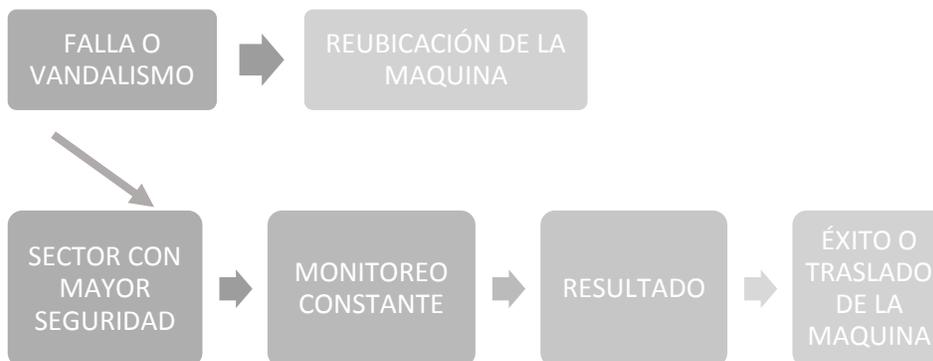
En cuanto a la limpieza exterior de la máquina se desarrollará mensualmente. La limpieza interna de la máquina se ejecutará cada 6 meses, o cuando el uso lo requiera.



Fuente: elaboración propia

➤ De Seguridad

En el caso que se produzcan fallas intencionales o vandalismo constantes de la máquina por parte de los usuarios, se reubicará en un sector de mayor vigilancia. Si estos actos contra la máquina aún persisten, se analizará cambiar la máquina de locación.



Fuente: elaboración propia

➤ De abastecimiento y recarga

Utilizando el sistema de software propio, estarán disponibles los niveles de inventarios del momento y las ventas que han tenido los distintos tipos de productos, volumen, cantidad, y descripción de productos a reponer. La puerta se abrirá desde el centro de operaciones y el sistema corroborará la correcta operación, elevando el reporte correspondiente con

imágenes de dicha gestión, todo esto monitoreado online desde el centro de cómputos. Una vez realizado este proceso, se emitirá otro reporte sobre cómo quedó configurada la máquina, con detalles de calidad y cantidad de productos.



Fuente: elaboración propia

6. OPERATIVA DE COMERCIO INTERNACIONAL

6.1. CLASIFICACIÓN ARANCELARIA Y DERECHOS

Posición SIM-MARIA: 8476.89.90.000K
Unidad de Medida: Kg
Las demás.
Las demás.
--Las demás.
- Las demás:
MÁQUINAS AUTOMÁTICAS PARA LA VENTA DE PRODUCTOS (POR EJEMPLO: SELLOS (ESTAMPILLAS), CIGARRILLOS, ALIMENTOS, (BEBIDAS), INCLUIDAS LAS MÁQUINAS PARA CAMBIAR MONEDA. ⁹⁰

RAMO IV – MÁQUINAS Y MATERIAL DE TRANSPORTE		
CÓDIGO AFIP (TRAM) 0084.00.00.000P		
AEC	14%	Arancel externo Común
DIE	2%	REDUCCIÓN (Bienes de Capital)
	0%	Minería – Compuesto.destino:1%
	7%	Usados (Res. MEOSP 9009/91, Anexo III)
DII	0%	Derecho de Importación Intrazona
TE	0%	Exento (BK/BIT)
IVA	10.5%	IVA- Reducción
IVA ADIC.	10%	IVA Adicional Reducción
IMPUESTOS		BK- Incentivo para fabricantes
GANANCIAS	6%	Ganancias
IIBB	2.5%	Ingresos Brutos
Reintegro	5%	Decreto 100/12

6.2. CADENA DE DISTRIBUCIÓN FÍSICA

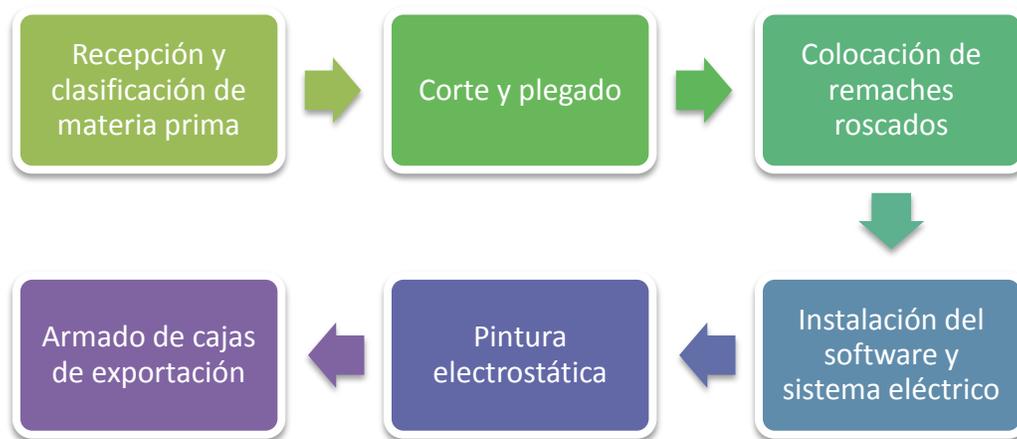
⁹⁰ TARIFAR [en línea]. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2017]. Disponible en: <http://www.guiapractica.com.ar/tarifar/qs.jsp>

Vending Bros cuenta con oficinas comerciales y una sede de producción, ubicadas en Iguazú 450 - Parque Patricios, es donde se desarrolla el software general de administración de la máquina y el montaje de la línea de ensamble. En el mismo lugar posee un centro de cómputos que tendrá por objeto la administración de datos y coordinación de logística de todo producto que ingrese a las máquinas, como así también su limpieza y correcto funcionamiento.

Como se ha explicado anteriormente, el proceso productivo comienza con la recepción tanto de materia prima y piezas, de proveedores nacionales, ubicando las mismas en el depósito de materias primas. Con el fin de optimizar tiempo, son clasificadas y puestas en el lugar de utilización en la línea de producción.

Se continúa con el corte y plegado de acero y aluminio, se colocan los remaches roscados según el plano lo indica, se continúa con la instalación del software y sistema eléctrico y se prosigue con el ingreso a la cabina de pintura electrostática. Se embala en cajas de cartón resistentes sobre pallets de plástico.

A continuación, el diagrama de proceso de producción:



Fuente: elaboración propia

La empresa cuenta, en los primeros años, con una capacidad productiva de 21 máquinas expendedoras por semana. Se comenzará la producción de manera paulatina, a fin de

concretar un stock de seguridad ante cualquier contingencia, y de esta manera poder cumplir con el compromiso de envío internacional programado. Si bien se comenzará con envíos reducidos se irán incrementando con el correr de los meses.

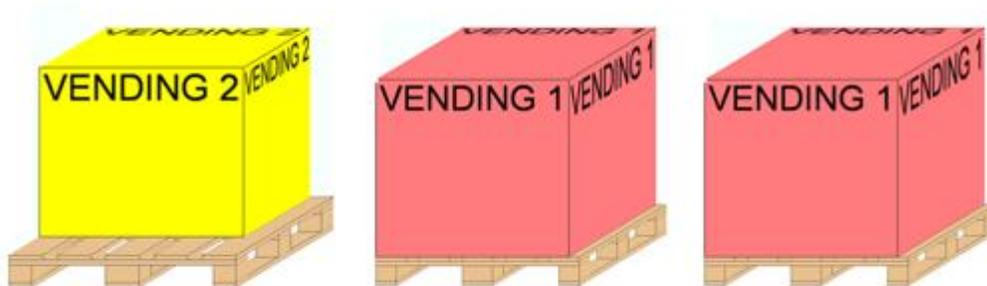
6.2.1. DISTRIBUCIÓN FÍSICA INTERNACIONAL

La distribución física internacional concatena entre sí diferentes etapas o procesos, los cuales, administrados eficazmente y con una planeación, marcan la diferencia tanto en términos monetarios como de competitividad para la empresa.⁹¹

En la primera etapa se busca proteger la carga de factores que durante el transporte puedan afectar la integridad de la mercadería, también se busca facilitar el traslado, carga y descarga. En esta etapa se destaca la paletización. Los pallets a utilizar serán de plástico y con las medidas estándar comúnmente utilizadas en Estados Unidos (48 pulgadas de largo y 40 de ancho). Cada pallet contendrá 1 caja ya embalada desde la fábrica.

Cada máquina expendedora se exportará totalmente desarmada, su distribución se hará en 3 cajas de cartón resistente, dos de 48 x 38 x 35 in (122 x 96 x 89 cm) y una caja de 33 x 36 x 30 in (84 x 91 x 76 cm). Los pallets se apilarán en un contenedor de 40 pies, utilizando estibado de pallets cruzados, a fin de que no pierdan estabilidad debido al espacio restante en el contenedor.

Ilustración 4: Armado de pallets



La carga se enviará por vía terrestre desde la fábrica ubicada en Parque Patricios, hasta el depósito fiscal Mercocarga, donde se consolidará el contenedor, ubicado frente a la

⁹¹Especialización Tecnológica en Gestión económica de la logística internacional. Cadena de la distribución física internacional [en línea]. Colombia: 2014 [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en: https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/123401_1_VIRTUAL/Contenido/Documentos/Versiones_descargables_0a/fase-1-0a1.pdf

terminal de Exolgan, donde será embarcada con destino final Puerto de New York.⁹² Se ha contratado a la empresa Transporte Alonso, que se encargará del mencionado transporte interno. También se contratará una custodia debidamente habilitada, servicio brindado por la empresa Battagliero Seguros SA debido al valor declarado de la carga (superior a USD 50.000). Vending Bros se hará cargo del seguro internacional, del seguro de custodia por movimiento del contenedor de Parque Patricios a la terminal de Exolgan y de la responsabilidad civil costando USD 150, USD 250 y \$19.000 respectivamente.⁹³



Fuente: Duvan Leal Logística

Teniendo en cuenta el tipo de carga, la naturaleza del bien, su volumen y peso, el modo de transporte a utilizar será marítimo. Presenta ventajas con respecto a otros medios, ya que permite desplazar a un menor costo grandes volúmenes de carga, y el manipuleo que se da tanto en terminales o puertos es menor. Este proceso involucra el uso de montacargas, bandas transportadoras, grúas, chasis o transporte. Esta fase está a cargo de terceros.⁹⁴

El transporte internacional lo llevará a cabo la empresa Mediterranean Shipping Company, desde el Puerto de Buenos Aires con destino al Puerto de New York. No se realizará

⁹² Affari Group [en línea]. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.affari.com.ar/terminales.htm>

⁹³ Ver anexo B: cotización Battagliero.

⁹⁴ Especialización Tecnológica en Gestión económica de la logística internacional. Cadena de la distribución física internacional. Op. Cit.

transbordo durante el viaje, por lo que el tiempo de tránsito vía marítima es de 30 días aproximadamente. Se ha contratado el servicio del agente de carga Link Shipping⁹⁵.

Se utilizarán contenedores de 40 pies Standard, cuyas medidas son:⁹⁶

40 pies Standard 40' x 8' x 8'6"			Descripción
Tara	3750 kg / 8265 lb		Disponible para cualquier carga
Carga Máx.	28750 kg / 63385 lb		
Máx. P. B.	32500 kg / 71650 lb		
Medidas:	Internas	Apertura puerta	seca normal. Ejemplos: bolsas, pallets, cajas, tambores, etc.
Largo:	12032 mm / 39'6"	-	
Ancho:	2352 mm / 7'9"	2340 mm / 7'8"	
Altura:	2393 mm / 7'10"	2280 mm / 7'6"	
Capacidad Cúb.	67,7 m ³ / 2390 ft ³		

Fuente: elaboración de Affari

Las unidades que se embarcarán por contenedor en ningún momento exceden la capacidad máxima del mismo. Se exportará de manera tal de lograr eficiencia logística y no incurrir en costos extras de almacenaje.

Se realizará una exportación a consumo bajo el incoterm CIF, asumiendo el vendedor el costo y riesgo hasta el puerto de destino. Es importante aclarar que los gastos de aduana de importación los asumirá el destinatario⁹⁷. La elección de esta condición se debe a la negociación establecida, ya que el comprador es una empresa vinculada.

6.2.1.1. OBLIGACIONES DEL COMPRADOR

- Pagar el precio que se ha impuesto en el contrato de compraventa.
- Aceptar el orden adecuado de entrega y pago de los gastos sobre la inspección previa del embarque.

⁹⁵ Ver anexo C: cotización Link Shipping.

⁹⁶ Affari Group [en línea]. [Fecha de consulta: 15 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.affari.com.ar/conttt.htm>

⁹⁷ Incoterm DDP, definición y consideraciones sobre su uso. *Internacionalmente* [en línea]. Barcelona, 06 de febrero de 2015. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Sección Logística. Disponible en: <https://internacionalmente.com/incoterm-ddp/>

- Tomar posesión de la entrega tan pronto como sea puesta a su disposición, es decir, que a partir de ello asume todos los riesgos de daño o pérdida de la mercadería, pagando también los costos para posteriores traslados de la mercadería en el país de destino final.
- Facilitar toda la documentación que requiera la legislación vigente en el país de destino.

6.2.1.2. OBLIGACIONES DEL VENDEDOR

- Suministrar la mercadería, factura comercial, documento de embarque, lista de empaque, certificación de cumplimiento en materia de seguridad eléctrica que requieran las autoridades americanas, y cualquier otra documentación que pueda ser requerida en un futuro por la aduana de destino.
- Se hace cargo del contrato del transporte de la mercadería poniendo a disposición del comprador la misma dentro de la fecha indicada. Además de asumir todos los riesgos por daños o pérdida de la mercadería hasta puerto de destino.
- Asegurar la calidad del producto y del proceso de exportación.
- Asumir los costos y riesgos, incluido el seguro internacional, hasta que la mercadería haya llegado al puerto destino.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, la mercadería será desconsolidada en destino por Vending Bros LLC en New York para su posterior comercialización. Una vez llevada a las oficinas ubicadas en dicho Estado, se realizarán contratos de comodato entre el cliente y la filial en Estados Unidos. Desde Argentina se monitorearán las transacciones con el objetivo de tener control sobre todas las operaciones.

Es importante aclarar que la vinculación entre compañías, según lo establece el artículo VII del GATT, no influye en el precio realmente pagado o por pagar.⁹⁸

⁹⁸ OMC – Organización Mundial de Comercio [en línea]. Suiza, 2017. Fecha de actualización: 23 de enero de 2017. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en: https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/ursum_s.htm#gAgreement

6.3. OPERACIÓN DE COBRO

La forma de pago internacional de las negociaciones realizadas con la empresa compradora en EE.UU. será mediante pago directo⁹⁹. Esta opción es la más ventajosa para el importador en términos de flujo de efectivo y costo, no representando riesgo para el exportador por ser empresas vinculadas. La forma de pago internacional se decidió realizarla mediante una transferencia bancaria internacional, por la considerable disminución de los costos bancarios y de la baja complejidad de la operación. El pago se realizará al contado al momento del embarque de la mercadería. Por lo tanto, Vending Bros SA envía la mercadería y simultáneamente envía los documentos comerciales al comprador. Luego, el comprador recoge la mercadería en la aduana correspondiente y verifica que esté todo correcto. El banco emisor, Bank of América, procede a emitir los fondos a la cuenta de Vending Bros SA en el Banco Macro. Cabe destacar que dicho pago se repetirá mensualmente, cada vez que se envíe la mercadería.



Fuente: elaboración propia

6.4. OPERATIVA DE EXPORTACIÓN

Vending Bros inicia el circuito operativo, enviando electrónicamente una copia de factura E al despachante de aduana, Farre Service Group, quien verificará la posición arancelaria y si necesita intervenciones.

⁹⁹ ITCILO – Centro Internacional de Formación [en línea]. Italia, 2017. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://tfig.itcilo.org/SP/contents/open-accounts.htm>

El despachante junto al agente solicitará las próximas fechas de salida de buque y cut off documental y físico, y se elige el buque de acuerdo a las fechas que Vending Bros estime que su producción esté lista.

El despachante solicitará a la compañía marítima la autorización para el retiro del contenedor con la indicación de la fecha y el lugar. Luego consultará la disponibilidad de bodega generando la reserva de la misma. Confecciona el Permiso de Embarque de acuerdo a la documentación recibida, oficializa el Permiso de Embarque por SIM bajo firma del despachante de aduana, abonando los derechos de exportación correspondientes mediante depósito a la aduana.

Se presenta el despacho de exportación a las oficinas de Aduana para la asignación de un canal de verificación que puede ser verde, naranja o rojo. El vendedor tiene 45 días para realizar la carga al transporte que llevará la mercadería a destino.

- Canal Rojo: se verifica la mercadería y la documentación.
- Canal Naranja: se verifica solo la documentación.
- Canal Verde: no se verifica.

Se procederá a cargar la mercadería en la terminal Exolgan, previo pago de gastos operativos en el medio transportador.

Se ingresarán los datos en el sistema informático, y si está todo correcto, se liberará el servicio.

6.4.1. PARÁMETROS CRÍTICOS

Toda exportación consolidada se encuentra supeditada al llenado del medio transportador para su salida al exterior, no pudiendo efectuarse la misma si el medio transportador no se encuentra completo.

El parámetro crítico se toma a partir de la fecha en la que el medio transportador se encuentra completo.

PARÁMETROS CRÍTICOS	RANGO
Tiempo de carga	<ul style="list-style-type: none"> Verde 24:00 Hs. Naranja – Rojo 48:00 Hs.(máximo) Narcóticos – 96 Hs.
Confección Declaración de Embarque	<ul style="list-style-type: none"> 48:00 Hs. una vez obtenido el Cumplido de Embarque de Aduana 48:00 Hs. una vez zarpado el buque

6.4.2 DOCUMENTACIÓN OBLIGATORIA PARA EXPORTAR

A continuación, se presentan los documentos obligatorios que permitirán a Vending Bros SA exportar de forma efectiva las máquinas expendedoras.

- Documentos comerciales
 - Factura Comercial: la cual contendrá los datos del importador, es decir, razón social, domicilio comercial, identificación tributaria, descripción del producto que permita identificar el bien vendido, precios unitarios y totales.
- Documentos relativos a las mercaderías
 - Certificado de Peso: debe contener el peso realmente embarcado de la mercadería.
 - Packing List: brinda información del contenido de cada bulto, indicando el peso neto/bruto y medidas.
- Documentos relativos al transporte
 - Bill of Lading: representa el contrato acordado con la empresa de transporte marítimo. Se utiliza para poder retirar la mercadería en el puerto de destino.
- Documentos relativos al Seguro de Transporte
 - Póliza de Seguro: establece los derechos y obligaciones entre el asegurado y la compañía de seguros, en relación al seguro que se contrató.

6.5. OPERATIVA DE IMPORTACIÓN

Dado que la operativa de exportación se realiza en condición CIF, el importador Vending Bros LLC deberá hacerse cargo de la liberación de la mercadería, realizando las siguientes operaciones:

- 1) Se hace una declaración de embarque junto con el formulario ISF 10+2 para su posterior presentación ante la aduana de EE.UU.
- 2) Se pagan los derechos al momento de oficializar.
- 3) Se libera la mercadería previa presentación del Bill of Lading original, y toda la documentación previamente suministrada por el vendedor.

Vending Bros LLC continuará con el proceso logístico, distribuyendo las máquinas hacia las grandes tiendas o puntos de venta que su cliente indique.

7. CONSIDERACIONES LEGALES Y TRIBUTARIAS

7.1. INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA – VENDING BROS SA

7.1.1. ALTA EN LA AFIP

La empresa Vending Bros es una Sociedad Anónima, constituida por Pablo Cristian Scasso y Carlos Alfredo Ríos en el año 2014. La misma fue inscrita en la Inspección General de Justicia (IGJ) luego de haberse firmado el contrato social el día 17 de junio de 2014, y se publicó el edicto en el Boletín Oficial el día 26 de junio de 2014.

Para poder operar, la sociedad se encuentra inscrita en la Agencia Federal de Ingresos Públicos (AFIP), bajo el número de CUIT 30-71514719-6 y se ha dado de alta a los impuestos correspondientes, como impuesto a las ganancias, ingresos brutos e IVA.

7.1.2. INSCRIPCIÓN COMO EXPORTADOR/IMPORTADOR

Con objeto de registrarse como exportador/importador en la Agencia Federal de Ingresos Públicos (AFIP)¹⁰⁰, y obtener las facultades para actuar como tal, la empresa realizará la solicitud de inscripción, mediante el formulario de declaración jurada N°420/R, a través de la página web de AFIP, a través de la respectiva Clave Fiscal.

Los requisitos generales que deberán ser cumplidos por todos aquellos que deseen inscribirse son:

- Poseer alta en IVA y Ganancias.
- No encontrarse en estado de falencia.
- No encontrarse concursado.
- Tener firma, foto y huella dactilar registrada digitalmente en el "Sistema Registral".
- No registrar antecedentes en el Registro de Infractores. En el caso de personas jurídicas este requisito alcanza a los componentes de la misma.

¹⁰⁰ Estudio Aduanero Bertorello & Asociados [en línea]. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.bertorelloyasoc.com.ar/contenidos/requisitos-para-tramitar-la-inscripcion-de-importadoresexportadores-10>

Una vez cumplidos los requisitos generales, se deberá dar cumplimiento a los requisitos particulares; estos se encuentran detallados en el punto 10 del Anexo de la Resolución General N°2570/09, y varían en función al tipo de operador que se pretenda registrar.

En el caso de inscripción como importador / exportador, se deberá cumplir:

- 1) Solvencia económica, acreditada por Vending Bros.
- 2) Declaración Jurada, manifestando no estar comprendido en los supuestos del art. 94, apartado 1, inciso d) del Código Aduanero. Este requisito se extiende a sus directores, administradores o socios ilimitadamente responsables.
- 3) Presentará certificados de antecedentes expedidos por autoridad policial. El requisito se extiende a sus directores, administradores o socios ilimitadamente responsables.

Dicha presentación será evaluada por el Registro de Infractores, quien, al cabo de unos 15 días, determinará si los socios cumplen con los requisitos establecidos por el Código Aduanero. Una vez autorizada por Infractores, se solicita el alta final. El sistema controlará que se cumpla con las exigencias de solvencia económica y que los responsables de la empresa hayan registrado informáticamente los datos biométricos. Se validarán las Declaraciones Juradas Informáticas respecto de no estar comprendido en los supuestos del art. 94, apartado 1, inc. d) del Código Aduanero. Cumplidos todos estos pasos, se podrá operar como Importador / Exportador ante la DGA.

7.2. REGISTRO DE EMPRESAS VINCULADAS

De acuerdo a la R.G. 3572/13 de la AFIP, se creó un “Registro” al cual deben inscribirse los sujetos de impuesto a las ganancias que estén vinculados con otros sujetos locales o del exterior. En el caso de Vending Bros, se considera que está vinculada a la LLC abierta en Estados Unidos ya que posee la totalidad o una parte mayoritaria del capital. Es necesario suministrar información del CUIT del sujeto informante y razón social y domicilio del sujeto vinculado, así como el “CUIT-País” (50000002124 para personas jurídicas en Estados Unidos). El registro se hará a través del sitio web de AFIP mediante clave fiscal. Mensualmente deberá informarse sobre las operaciones registradas entre las dos empresas

con la documentación respaldatoria, y en el caso de no realizarse ninguna, se indicará “Sin movimiento”.¹⁰¹

7.2.1. PRECIOS DE TRANSFERENCIA

La R.G. 1122/01 de la AFIP en su Título II sobre transacciones alcanzadas por las disposiciones de precios de transferencia indica que entre los sujetos comprendidos bajo este régimen se encuentran quienes “realicen operaciones con personas o entidades vinculadas constituidas, domiciliadas, radicadas o ubicadas en el exterior” (artículo 5 inc. a) de dicha regulación). El primer semestre de cada ejercicio fiscal se deberá presentar el formulario de declaración jurada F. 742, y anualmente el formulario de declaración jurada complementaria F. 743 (6.1.).¹⁰²

7.3. INGRESO DE DIVISAS

De acuerdo con la Resolución 47 - E/2017 de la Secretaría de Comercio que modifica la Resolución 269/2001, los exportadores cuyas operaciones estén comprendidas en las posiciones arancelarias de la Nomenclatura Común del Mercosur, incluido el capítulo de la clasificación de las máquinas de Vending Bros, deberán ingresar las divisas al sistema financiero argentino dentro del plazo de 3.650 días corridos.¹⁰³

7.4. DEVOLUCIÓN DE IVA

¹⁰¹ AFIP - Administración Federal de Ingresos Públicos [en línea]. Argentina, 2013. Fecha de publicación: 16 de diciembre de 2013. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en:

http://biblioteca.afip.gov.ar/dcp/REAG01003572_2013_12_16

¹⁰² AFIP - Administración Federal de Ingresos Públicos [en línea]. Argentina, 2001. Fecha de publicación: 29 de octubre de 2001. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en:

<http://www.afip.gov.ar/afip/resol112201.html>

¹⁰³ Boletín Oficial de la República Argentina [en línea]. Argentina, 2001. Fecha de publicación: 20 de enero de 2017. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNorma/158014/20170120>

Los exportadores se encuentran facultados para solicitar el recupero del IVA ¹⁰⁴ retenido por sus proveedores respecto de los bienes, insumos y servicios incorporados al bien exportado. Resulta una herramienta de gran importancia para las Pymes que exportan parte o la totalidad de su producción, ya que les permite competir en mercados extranjeros en condiciones más ventajosas al poder recuperar parte del costo de producción, lo que impacta directamente en la rentabilidad del negocio.

Los créditos fiscales originados por este reintegro podrán:

- ✓ acreditarse contra otros impuestos.
- ✓ solicitarse su devolución.
- ✓ transferirse a terceros, en tanto se dé cumplimiento a los requisitos legales.

Vending Bros realiza la totalidad de sus ventas en el mercado externo. Al no existir ventas en el mercado interno, no genera débito fiscal, por lo tanto, todo el crédito fiscal facturado por sus proveedores de insumos y servicios es acumulado como saldo a favor.

Un requisito esencial es que la empresa exportadora sea responsable inscripto en el IVA y presente las declaraciones juradas mensuales correspondientes por dicho impuesto.

Para solicitar el recupero, el exportador deberá utilizar el programa aplicativo “IVA-SOLICITUD DE REINTEGRO DEL IMPUESTO FACTURADO-Versión 5.0”. Como constancia de la presentación realizada, el sistema emitirá el formulario N°1016, el cual el exportador deberá presentar para formalizar la solicitud ante la dependencia correspondiente, junto con la siguiente documentación:

- Formulario de declaración jurada N°404, generado por el respectivo programa aplicativo.
- Dictamen de contador público independiente respecto de la razonabilidad y legitimidad del impuesto facturado vinculado a las operaciones de exportación.

¹⁰⁴ Espacio PYME – Banco Comafi [en línea]. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.comafi.com.ar/espaciopyme/1174-Regimen-de-reintegro-de-IVA-en-operaciones-de-exportacion.Espacio-Pyme-Nota.note.aspx>

Cada exportador podrá interponer una sola solicitud por mes de exportación. Esta solicitud podrá ser interpuesta a partir del día 21 del mes siguiente a aquel en que la exportación fue perfeccionada. Las exportaciones se considerarán perfeccionadas con el cumplimiento de embarque, siempre que los bienes salgan efectivamente del país en ese embarque.

La AFIP tiene 6 días para requerir subsanar omisiones y deficiencias, si no lo requiere, la solicitud se considerará formalmente admisible desde la fecha de su presentación.

Admitida la solicitud, la AFIP deberá expedir comunicación de pago, autorización de transferencia o acreditación o en su defecto las detracciones pertinentes dentro de los 15 días hábiles. En el caso de devoluciones, el pago se hará efectivo dentro de los 5 días hábiles administrativos inmediatos siguientes a la fecha de emisión de la comunicación.

7.5. REINTEGRO A LAS EXPORTACIONES

Se trata de un régimen de devolución de tributos interiores que se pagaron durante las etapas de producción y comercialización de las mercaderías a exportar fabricadas en el país que se exportan a consumo a título oneroso.

La liquidación y pago de los reintegros a la exportación los efectiviza la Dirección General de Aduanas, previa presentación de la documentación que acredite el embarque de la mercadería.¹⁰⁵ El reintegro se percibe en efectivo.

Para iniciar el trámite se deberá presentar ante la Aduana de registro donde se oficializó la destinación de exportación dentro de un plazo de 15 días de finalizado el embarque con la documentación pertinente. La Aduana autorizará los pagos, rubricando el reporte "Beneficios a Autorizar", levantando, de ese modo, el bloqueo automático AUTO puesto por el SIM.

¹⁰⁵ InfoLEG [en línea]. Buenos Aires, 2007. Fecha de publicación: 12 de enero de 2012. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/190000-194999/193659/norma.htm>

Dentro del plazo de 10 días corridos, contados a partir de la emisión del reporte "Beneficios a Autorizar", las Aduanas podrán registrar los bloqueos operativos que imposibilitarán la acreditación de los beneficios.

El Sistema Informático MALVINA efectuará diariamente la pre liquidación de los beneficios, verificando previamente que se haya registrado el Cumplido de manera conforme o bien se haya presentado la declaración post embarque, que se hayan abonado los derechos de corresponder, entre otras verificaciones. Una vez cumplidos los requisitos operativos y documentales, los pagos se liquidarán entre 30 y 45 días, si bien últimamente los retardos llegan a 120 días.¹⁰⁶

7.6. CONSTITUCIÓN E INSCRIPCIÓN DE VENDING BROS LLC

Constituir una empresa en los Estados Unidos puede proporcionar la entrada al mercado de consumo más grande del mundo. Estados Unidos no requiere ser ciudadano o residente del país para establecer una empresa.

Vending Bros decide constituir su empresa en el Estado de New York donde va a operar inicialmente.¹⁰⁷ En EE.UU. no hay un mínimo de capital exigido para montar una empresa, una ventaja que aún es mayor si el emprendedor se decide por la modalidad de Limited Liability Company (LLC).

Las LLC son una de las formas societarias más populares en el país, ya que combinan la responsabilidad limitada de sus miembros frente a las obligaciones empresariales con condiciones tributarias ventajosas y la simplicidad en los trámites administrativos. Todo esto sin mencionar que los dueños de la LLC pueden no residir en Estados Unidos.¹⁰⁸

¹⁰⁶ MALIZIA, Gabriela. Clément Comercio Exterior [en línea]. Fecha de publicación: 28 de abril de 2017. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.clement.com.ar/noticias/%C2%93los-reintegros-las-exportaciones-hoy-est%C3%A1n-demorando-hasta-120-d%C3%ADas%C2%94>

¹⁰⁷ Ver anexo D: constitución de Vending Bros LLC.

¹⁰⁸ BARRAGÁN, Andrea. PYMERANG [en línea]. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.pymerang.com/emprender/1044-por-que-abrir-una-empresa-en-estados-unidos>

Para constituir una LLC se necesitan los formularios de acta constitutiva¹⁰⁹. No hay ningún requisito que exija que un abogado elabore estos formularios u otros documentos, pero es recomendable solicitar asesoría jurídica profesional debido a que estos documentos tienen efectos legales y conllevan derechos y responsabilidades exigibles. Por este motivo la empresa ha contratado los servicios de George Dimov, CPA que se encargará de llevar a cabo la inscripción como empresa en New York y el alta como importador; sus servicios representan un costo de USD 2000.

El nombre oficial de las sociedades de responsabilidad limitada en New York debe incluir las palabras “Limited Liability Company”, “LLC” o “L.L.C”. Es por ello que el nombre de la empresa se constituirá como “Vending Bros LLC”, nombre que ha sido previamente chequeado en la oficina de administración del condado con el objetivo de asegurarse que no se encuentre previamente registrado por otra empresa.

Para sociedades de responsabilidad limitada, que deben presentar los formularios ante el Estado, la tarifa de radicación es de USD 25.

Este tipo de compañías no deben abonar impuestos dentro de Estados Unidos debido a que este país no tiene regulaciones tributarias que afecten directamente a las LLC, sólo deberá abonar USD 25 anuales en concepto de tasa de presentación utilizando el formulario IT 204-LL.¹¹⁰

Está establecido que las ganancias obtenidas por estas empresas son para los miembros y luego serán ellos quienes deben realizar una declaración de impuestos a nivel personal.

En el mercado de destino, para registrar la marca y patentar el producto se recurrió a US Patent and Trademark Office (USPTO),¹¹¹ ente que se encarga de la registración federal de la marca, y determina si se cumple con los requerimientos para la misma. Esto tiene un costo de USD 730, que incluye el trámite y el patentamiento.

¹⁰⁹ KELLEY DRYE & WARREN [en línea]. New York. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017].

Disponible en:

http://home2.nyc.gov/html/sbs/nycbiz/downloads/pdf/educational/other_languages/spanish/registering.pdf

¹¹⁰ Tax New York [en línea]. New York, 2016. Fecha de actualización: 22 de febrero de 2017. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en: https://www.tax.ny.gov/pit/efile/annual_filing_fee.htm

¹¹¹ USPTO - United States Patent and Trademark Office [en línea]. [Fecha de consulta: 03 de abril de 2017].

Disponible en: <http://www.uspto.gov>

Se realizó un contrato de locación de una oficina comercial en Manhattan ubicada en 211 E 43rd St¹¹². La misma tiene un costo de USD 1.295 mensuales, e incluye todos los servicios y la utilización de los amenities del edificio.



7.7. CERTIFICACIONES

La calidad se entiende como el conjunto de propiedades y rasgos distintivos de un bien o servicio que tiene la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor.¹¹³ Por tanto, los certificados de calidad son documentos que garantizan el cumplimiento de las diferentes pautas fijadas en una normativa.¹¹⁴

Vending Bros cuenta con los siguientes certificados de calidad:

7.7.1. CERTIFICADO ISO 9001 - SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

La certificación ISO 9001 es una norma internacional que garantiza la mejora continua en relación a la calidad de los productos y servicios. Dicha norma establece los requerimientos que deben cumplirse para gestionar la calidad; la misma puede utilizarse con tres finalidades. En primer lugar, permite mejorar el funcionamiento interno de la compañía; en

¹¹² 211 E 43rd St [en línea]. [Fecha de consulta: 24 de mayo de 2017]. Disponible en:

<http://www.211e43.com/>

¹¹³ CreceNegocios [en línea]. Fecha de publicación: 20 de julio de 2011. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>

¹¹⁴ BLOG Calidad y Excelencia [en línea]. España, ISOTools, 2015. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.isotools.org/2015/04/15/tipos-de-certificaciones-laborales-que-puede-obtener-tu-empresa-2/>

segundo lugar, faculta o habilita a la empresa a obtener la certificación; por último, admite que la organización tenga fines contractuales con el cliente.¹¹⁵ Esta norma termina convirtiéndose en una ventaja competitiva, ya que garantiza a los clientes el cumplimiento y compromiso de la empresa con el proceso de calidad. La nueva ISO 9001:2015, surge debido a la necesidad de que las empresas adapten la norma al nuevo entorno cambiante.¹¹⁶

Los certificados de la ISO 9001 tienen una validez de tres años para lo cual es necesario realizar auditorías que permitan corroborar que se están cumpliendo los procesos de calidad.¹¹⁷

7.7.2. CERTIFICADO ISO 14.001 - SISTEMAS DE GESTIÓN AMBIENTAL

La norma ISO 14.001 proporciona a las organizaciones un marco con el que proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, siempre guardando el equilibrio con las necesidades socioeconómicas. Se especifican todos los requisitos para establecer un Sistema de Gestión Ambiental (SGA) eficiente, que permite a la empresa conseguir los resultados deseados.¹¹⁸

Estando certificada la ISO 14.001 también significa que las organizaciones tienen más probabilidades de alcanzar y cumplir con la legislación legal y de la industria.¹¹⁹ Este SGA debe establecerse de forma que sea apropiado para los objetivos y el contexto en el que se encuentra la empresa. Se determinan objetivos ambientales, donde se busque mitigar los

¹¹⁵ PASCUAL, Sonia. Importancia del Certificado de Calidad ISO en la empresa. *Formazion* [en línea]. Fecha de publicación: 13 de marzo de 2014. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Sección Noticias. Disponible en: https://www.formazion.com/noticias_formacion/importancia-del-certificado-de-calidad-iso-en-la-empresa-org-2804.html

¹¹⁶ ISOTools. ¿Qué es la ISO 9001? *ISO 9001:2015 – Sistema de Gestión de Calidad* [en línea] Fecha de publicación: 2015. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017], pp. 03-04. Disponible en: <https://www.isotools.org/pdfs/sistemas-gestion-normalizados/ISO-9001.pdf>

¹¹⁷ FLORES VARELA, Carlos. *Cómo se consigue el certificado de calidad ISO 9001:2000*. En: El certificado de calidad ISO 9001:2000: qué es y cómo se consigue [en línea]. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, pp. 12, [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://cau.crue.org/Documents/Documentos/ISO9001.pdf>

¹¹⁸ BSI Group. ¿Por qué ISO 14001 está cambiando? *ISO 14001 Documento Técnico ISO Revisions: Antecedentes y actualización de la revisión 2015* [en línea]. Fecha de publicación: Verano 2015. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017], pp. 03. Disponible en: <https://www.bsigroup.com/LocalFiles/es-ES/Documentos%20tecnicos/ISO%2014001-revision%20HI-RES-spanish.pdf>

¹¹⁹ Nueva ISO 14.001. Objetivo de un Sistema de Gestión Ambiental. *ISO 14001:2015* [en línea]. Fecha de publicación: 2015. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017], pp. 02. Disponible en: <http://www.nueva-iso-14001.com/pdfs/FDIS-14001.pdf>

impactos de los procesos y productos sobre el medio ambiente, comprometiéndose para la protección del mismo y para la búsqueda de una mejora continua. La política ambiental debe mantenerse como información documentada, ser comunicada dentro de la empresa y estar en disposición de las partes interesadas.¹²⁰ El costo de la certificación de las ISO 9001 e ISO 14001 es de \$82.425.¹²¹ En el caso de Vending Bros SA, al estar establecida en el Distrito Tecnológico de Buenos Aires, este costo se reduce al 50%.

7.7.3. CERTIFICACIÓN UL

Basado en el cumplimiento del Código Eléctrico Nacional (National Electrical Code, NEC), Estados Unidos regula la conformidad de los productos eléctricos que se comercializan en el mercado. La Occupational Safety & Health Administration (OSHA) es la entidad encargada de reconocer a las empresas certificadoras como calificadas para aprobar los productos. Para esto, han institucionalizado un programa denominado NRTL (National Recognized Testing Laboratories), mediante el cual se han acreditado las empresas habilitadas para expedir certificaciones. Los organismos o entidades autorizadas para la certificación de productos son Underwriters Laboratories (UL), CSA International e ITS (Intertek Testing Services), entre otras. La certificación de productos eléctricos se encuentra regulada por la 29 CFR 1910. Bajo este marco, los exportadores de productos eléctricos, equipos médicos, electrodomésticos, herramientas eléctricas de mano, motores, o equipos para jardinería, entre muchos otros, deberán obtener una certificación expedida por alguna de las entidades acreditadas ante OSHA.¹²²

La empresa certificará su producto con "UL" (Underwriters Laboratories Inc.), una organización independiente, sin fines de lucro, que se encarga de probar la seguridad de los

¹²⁰ Nueva ISO 14.001 [en línea]. Fecha de publicación: 02 de junio de 2015. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.nueva-iso-14001.com/2015/06/iso-14001-los-requisitos-del-sistema-de-gestion-ambiental/>

¹²¹ Ver anexo E: cotización de las certificaciones ISO 9001 e ISO 14001.

¹²² UADE & AmCham Argentina. Productos eléctricos y electrodomésticos. En: Certificaciones sugeridas para exportar a Estados Unidos [en línea]. Argentina: Universidad Argentina de la Empresa, 2010, pp. 07. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en: http://images.fedex.com/images/ar/pymex/Certificacion_2010.pdf

productos que salen al mercado. Esta entidad fue fundada en 1894 y es una de las más respetables y reconocidas a nivel mundial. Cada año, UL certifica la seguridad de más de 16 billones de productos alrededor del planeta. La mayoría de los productos eléctricos y/o electrónicos en EE.UU. deben poseer este certificado.¹²³ El presupuesto estimado para la certificación UL del producto a comercializar es de USD 14.000, el cual cuenta con un costo de mantenimiento trimestral de USD 1.500.¹²⁴

¹²³ Rawelt [en línea]. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en:
<http://www.rawelt.com.mx/es/certificaciones?gclid=CLbP8trk7dMCFVMHkQod8iYFQQ>

¹²⁴ Ver anexo F: Cotización de la certificación UL.

8. RIESGOS CRÍTICOS

8.1. INTERNOS:

- Falta de experiencia en mercado externo.
- Fallas en la máquina: errores de software/hardware.
- Personal para servicio post venta insuficiente.
- Demoras en los plazos de producción ocasionados por cortes eléctricos, inconvenientes con maquinarias, falta de insumos.
- Posibilidad de que la demanda sea mayor a la programada, no pudiendo satisfacer la misma.
- Discrepancias en la calidad solicitada de las materias primas y lo recibido.

8.2. EXTERNOS:

- Aparición de nuevas barreras para la exportación o importación.
- Retrasos en los pagos por parte de las grandes cadenas de retails, incumplimiento en los términos de los contratos.
- Retraso en el flete internacional.
- Errores documentales: problemas en la confección de permisos, emisión del BL, declaración ante aduana.
- Aumento considerable de la inflación.

8.3 PLAN DE CONTINGENCIA

Si bien la inexperiencia en el mercado externo es un posible riesgo que podría generar desconfianza en los clientes, no pondría en riesgo la concreción del proyecto, ya que se podrá capacitar al personal para reducir la falta de experiencia y mantenerse actualizado en la industria del vending a nivel internacional.

Con el objetivo de evitar fallas en las expendedoras, la empresa realiza mantenimiento preventivo de las mismas cada tres meses o ante anomalías registradas en el centro de cómputos.

En cuanto a la falta de empleados la empresa tiene establecido un plan de incremento paulatino de personal calificado a lo largo de cinco años. Con el objetivo de eliminar o reducir los costos que conlleva el proyecto, la empresa cuenta con un stock de seguridad tanto de materias primas en Argentina como de producto terminado (por lo que en New York va a existir un stock de seguridad), siendo capaz de solucionar posibles faltantes de mercadería, así como extravíos, robos o hurtos y garantizar la fabricación de los productos en función de no retrasar ningún embarque, dentro de lo posible.

A fin de evitar recepción de materia prima defectuosa, la empresa establecerá estándares de calidad a sus proveedores, realizando inspección sobre los insumos recibidos.

Ante errores de tipo documentario se establecerá un monitoreo constante sobre la carga y la confección de cada documento.

Por último, ante riesgos externos, la empresa buscará alternativas dinámicas logrando anticiparse a cambios que afecten su rentabilidad, enfocados a cumplir con sus objetivos comerciales. Ante cambios abruptos en la inflación que disminuyan las ganancias de la empresa por aumentos en los costos internos, se buscará desarrollar nuevos mercados.

8.4 PROVISIONES DE SEGUROS

La empresa contratará para sus empleados en la planta productiva en Argentina, PREVENCIÓN ART, obligación regulada por ley 24.557¹²⁵ bajo la supervisión de la Superintendencia de Riesgos de Trabajo, comprendidas dentro del concepto de sueldos.

La empresa cuenta con un seguro de responsabilidad civil, que evita perjuicios directos al patrimonio de los socios originados por las consecuencias civiles de su responsabilidad ante terceros, derivada de operaciones y productos.¹²⁶

El seguro de Responsabilidad civil contempla:

¹²⁵ InfoLEG [en línea]. Buenos Aires, 1995. Fecha de publicación: 04 de octubre de 1995. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=27971>

¹²⁶ MAPFRE [en línea]. Fecha de publicación: 2016. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.mapfre.com.ar/seguros-ar/empresas/otros-seguros/responsabilidad-civil/>

- Daños producidos por el uso de los ascensores y/o montacargas.
- Responsabilidad civil emergente de hechos privados.
- Daños ocasionados a terceros por la instalación, uso, mantenimiento, reparación y desmantelamiento de los carteles y/o letreros, etc.
- Daños por demolición.
- Excavaciones, construcción de edificios, instalaciones y montaje con motivo de la construcción y refacción de edificios.
- Uso y/o consumo de productos inherentes a la actividad de la empresa.
- Guarda y/o depósito de vehículos en garage.
- Por vehículos automotores guardados en talleres mecánicos y/o de electricidad y/o de chapa y pintura y/o gomerías y/o estaciones de servicio y/o lavaderos.
- Instalaciones a vapor, agua caliente o aceite caliente.
- Responsabilidad Civil extracontractual.

Por último, la empresa contratará un seguro internacional para el transporte desde el puerto de Buenos Aires hasta su destino en Puerto de New York. Por otra parte, debido al valor de la carga, se contrató un servicio de custodia, acompañando al transporte Alonso desde Parque Patricios en todos sus trayectos.¹²⁷

¹²⁷ Ver anexo G: Cotización de Transporte Alonso.

9. PLANES FUTUROS DE DESARROLLO DE MERCADO

Durante la vida de este proyecto, se logrará un incremento en las ventas dentro del mercado meta. Dado el aumento de unidades demandadas, luego de finalizado este proyecto se procederá a incrementar la capacidad productiva de la planta para insertarnos en el resto de Estados Unidos y en otros mercados como México y Chile.

Además, planea poder insertarse en el mercado local en sitios como patios de comidas, centros comerciales, barrios cerrados, centros turísticos, countries, etc., con el objetivo de ofrecerles a los consumidores más alternativas en canales de compra.

10. PROYECCIONES FINANCIERAS

10.1. VENDING BROS SA (ARGENTINA)

El gobierno de Argentina busca acabar con ciclos de auge y caída que incluyen dos defaults desde 2001¹²⁸. Está dando prioridad a un crecimiento más lento y sostenible; si bien actualmente indicadores demuestran un estancamiento en la economía, es un momento propicio para iniciar este tipo de emprendimiento. La inflación hace que cada vez se sienta más el impacto de los costos laborales en los productos ofrecidos provocando una pérdida de competitividad. La administración actual se encamina a un proceso de reordenamiento con reglas legales, claras y precisas ofreciendo un panorama alentador para invertir en nuevos proyectos. Argentina va mejorando en ranking de riesgo país entre emergentes. Según el índice de riesgo de JP Morgan, ha escalado cinco posiciones¹²⁹ situándolo en condición estable. Esto se traduce en mejores factores específicos y comunes del país para invertir, por lo que es un momento adecuado para desarrollar esta actividad en el suelo argentino.

10.1.1. REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN INICIAL

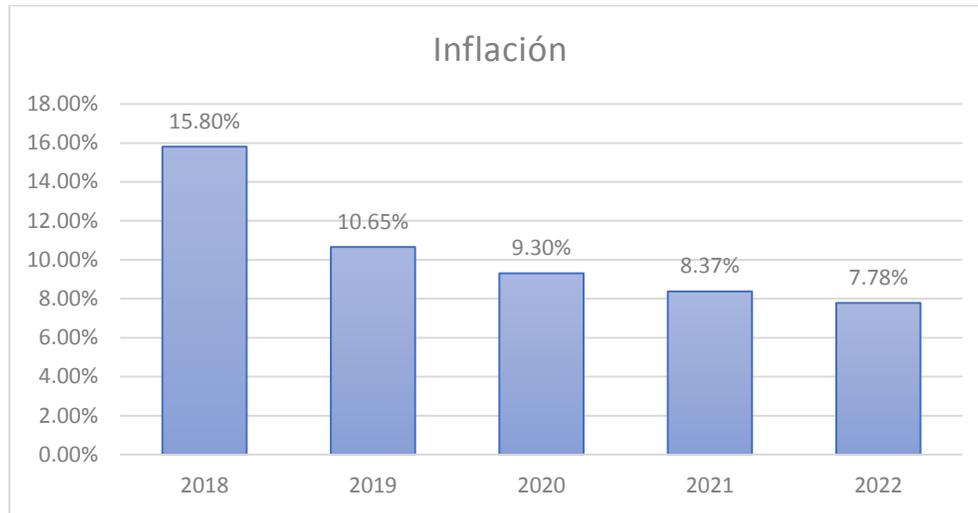
Este proyecto requiere una inversión inicial de USD 800.000, íntegramente aportados por los socios. De este monto se destinarán USD 310.000 para poner en marcha el negocio (capital de trabajo neto) y USD 490.000 para la compra del inmueble en donde funcionará la fábrica y las maquinarias necesarias para la producción.

10.1.2. INFLACIÓN Y TIPO DE CAMBIO

¹²⁸ BLOOMBERG. Argentina prioriza estabilidad por sobre crecimiento acelerado. *El Mostrador* [en línea]. Santiago, 03 de marzo de 2017. [Fecha de consulta: 04 de junio de 2017]. Sección Mercados. Disponible en: <http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/03/03/argentina-prioriza-estabilidad-por-sobre-crecimiento-acelerado/>

¹²⁹ Riesgo país de Argentina alcanzó máximos desde junio. *El Cronista* [en línea]. Argentina, 02 de diciembre de 2016. [Fecha de consulta: 04 de junio de 2017]. Sección Finanzas. Disponible en: <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Riesgo-pais-de-Argentina-alcanza-maximos-desde-junio-20161202-0082.html>

Para estimar la tendencia de la inflación en Argentina en los próximos cinco años se tomó en cuenta la información proporcionada por el centro de Investigación y Finanzas de la Universidad Torcuato Di Tella, por el Banco Central de la República Argentina, por el Fondo Monetario Internacional y por la publicación The Economist. Luego de recolectar estos datos, se realizó un promedio de estas mediciones.



Fuente: elaboración propia

Para el tipo de cambio se utilizaron las mismas fuentes, realizándose un promedio de las proyecciones a lo largo de los primeros cuatro años del proyecto. Luego de esto se estimó el tipo de cambio para el último año considerando la tendencia.



Fuente: elaboración propia

10.1.3. PRECIO CIF

	2018	2019	2020	2021	2022
CIF total	USD 725.044,02	USD 1.620.231,71	USD 4.189.128,44	USD 6.881.480,67	USD 8.487.614,48
Cantidad de máquinas	60	180	540	900	1080
CIF unitario	USD 12.084,07	USD 9.001,29	USD 7.757,65	USD 7.646,09	USD 7.858,90

10.1.4. FLUJO DE CAJA y CAPITAL DE TRABAJO NETO

Se aplicó el criterio de déficit máximo durante el año 2018 con el fin de establecer el capital de trabajo neto inicial requerido para asegurar la operatoria de la empresa. En este caso, se invirtieron USD 310.000.

	MOMENTO INICIAL	2018	2019	2020	2021	2022
Egresos						
Inversiones	USD 490.000,00	USD 150.000,00	USD 44.126,72	USD 105.487,52	USD 141.438,99	USD 234.820,89
Costos fijos	USD -	USD 545.011,29	USD 311.990,54	USD 340.140,06	USD 356.088,39	USD 477.028,50
Costos Variables	USD -	USD 397.629,18	USD 1.207.299,03	USD 3.413.061,99	USD 5.646.800,93	USD 6.817.820,49
Egresos totales	USD 490.000,00	USD 1.092.640,47	USD 1.563.416,29	USD 3.858.689,57	USD 6.144.328,30	USD 7.529.669,88
Ingresos						
Cobro (al momento del embarque)	USD -	USD 725.044,02	USD 1.620.231,71	USD 4.189.128,44	USD 6.881.480,67	USD 8.487.614,48
Devolución de IVA	USD -	USD -	USD 147.350,97	USD 214.706,16	USD 597.997,46	USD 2.012.829,30
Reintegros	USD -	USD 12.618,49	USD 63.945,93	USD 145.018,80	USD 276.794,59	USD 567.682,43
Aportes de capital	USD 800.000,00	USD 150.000,00	USD -	USD -	USD -	USD -
Reserva legal		USD -	USD -	USD -	USD -	USD -
Ingresos totales	USD 800.000,00	USD 887.662,52	USD 1.831.528,61	USD 4.548.853,40	USD 7.756.272,71	USD 11.068.126,21
Totales	USD 310.000,00	USD (204.977,96)	USD 268.112,32	USD 690.163,84	USD 1.611.944,41	USD 3.538.456,33
Posición de caja	USD 310.000,00	USD 105.022,04	USD 373.134,37	USD 1.063.298,20	USD 2.477.453,51	USD 5.308.714,91
Dividendos	USD -	USD -	USD -	USD 197.789,10	USD 707.194,94	USD 1.174.104,43
Sobrante de Caja	USD 310.000,00	USD 105.022,04	USD 373.134,37	USD 865.509,10	USD 1.770.258,58	USD 4.134.610,48

10.1.5. ESTADO DE RESULTADOS

Para poder llegar al resultado neto se ajustaron los conceptos por el tipo de cambio e inflación previamente proyectados.

Tal como puede apreciarse en el cuadro de abajo, el resultado neto comienza a reflejar un saldo positivo desde el segundo año del proyecto.

Estado de Resultados Vending Bros S.A.						
	Enero - Diciembre 2018	Enero - Diciembre 2019	Enero - Diciembre 2020	Enero - Diciembre 2021	Enero - Diciembre 2022	
Ventas netas	USD 725.044,02	USD 1.620.231,71	USD 4.189.128,44	USD 6.881.480,67	USD 8.487.614,48	
Costo de Producción	USD 243.299,59	USD 800.307,54	USD 2.511.052,62	USD 4.316.121,88	USD 5.294.236,21	
UTILIDAD BRUTA	USD 481.744,44	USD 819.924,17	USD 1.678.075,82	USD 2.565.358,79	USD 3.193.378,27	
Gastos Administración y Comercialización	USD 325.385,55	USD 370.891,28	USD 504.649,05	USD 628.646,75	USD 811.288,72	
Depreciación Anual	USD 22.892,94					
UTILIDAD OPERTIVA	USD 133.465,95	USD 426.139,96	USD 1.150.533,84	USD 1.913.819,10	USD 2.359.196,62	
Reintegros	USD 36.252,20	USD 81.011,59	USD 209.456,42	USD 344.074,03	USD 424.380,72	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	USD 169.718,15	USD 507.151,54	USD 1.359.990,26	USD 2.257.893,14	USD 2.783.577,34	
Impuesto a las Ganancias (35%)	USD 59.401,35	USD 177.503,04	USD 475.996,59	USD 790.262,60	USD 974.252,07	
UTILIDAD NETA	USD 110.316,80	USD 329.648,50	USD 883.993,67	USD 1.467.630,54	USD 1.809.325,27	
ROS	15,2152%	20,3458%	21,1021%	21,3272%	21,3172%	
Dividendos	USD -	USD 197.789,10	USD 707.194,94	USD 1.174.104,43	USD 1.447.460,22	
RNA	USD 110.316,80	USD 131.859,40	USD 176.798,73	USD 293.526,11	USD 361.865,05	

10.1.6. CAPM

Tal como se ha mencionado anteriormente, Vending Bros SA está financiado 100% por equity, lo que conlleva a la utilización del CAPM como tasa de corte, sin necesidad de llegar al WACC.

A efectos de calcular el CAPM, se tomaron los siguientes datos:

Beta desampalancado: 0,89130. Este Beta es el promedio de la industria de Machinery considerando una estructura compuesta sólo por equity.

Rentabilidad del bono del tesoro de Estados Unidos: 0,179131. Se tomó el valor de rentabilidad a cinco años debido a que el proyecto tiene esta duración.

Rentabilidad del mercado: 0,12886. Se calculó utilizando la rentabilidad del S&P 500, que representa la rentabilidad del portafolio de mercado en Estados Unidos; se consideraron los períodos del 25/05/2012 al 26/05/2017 (cinco años, tanto como dura el proyecto) para hacer un promedio y llegar a la rentabilidad mencionada.

¹³⁰ DAMODARAN, Aswath. Betas by Sector (US) [en línea]. Fecha de actualización: enero de 2017. [Fecha de consulta: 03 de mayo de 2017]. Disponible en:

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

¹³¹ US Department of the Treasury [en línea]. Estados Unidos, 2017. Fecha de actualización: 02 de enero de 2017. [Fecha de consulta: 03 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

Riesgo País (EMBI + Argentina): 0,0418132. Al tomarse un portafolio de mercado y una tasa libre de riesgo foráneos, es necesario sumarle el riesgo país de Argentina, los 418 puntos básicos indicados por el índice EMBI + Argentina.

La tasa de corte es de 15,85%. El mismo refleja la rentabilidad mínima exigible del proyecto.

10.1.7. INDICADORES FINANCIEROS

10.1.7.1. VALOR ACTUAL NETO Y TASA INTERNA DE RETORNO

Se concluye que el proyecto resulta viable debido a que el resultado del Valor Actual Neto (USD 2.138.189,11) es positivo y la Tasa Interna de Retorno (65,57%) es mayor a la tasa de corte, en este caso, el CAPM.

TIR	65,57%
VAN	USD 2.138.189,11

10.1.7.2. ÍNDICE DE RENTABILIDAD

El índice de rentabilidad demuestra que por cada dólar invertido en el proyecto se generan USD 2,67.

10.1.7.3. RECUPERO DE LA INVERSIÓN (PAYBACK)

Se estima el recupero de la inversión inicial en un período de 2 años, 8 meses y 21 días.

10.1.7.4. PUNTO DE EQUILIBRIO

Se refiere al nivel de ventas (tanto en unidades vendidas como en valores monetarios) en el que los costos totales igualan a los ingresos totales por ventas. En dicho punto, el beneficio es nulo.

Destacamos que en el proyecto siempre se superan dichos puntos, generando beneficios netos positivos.

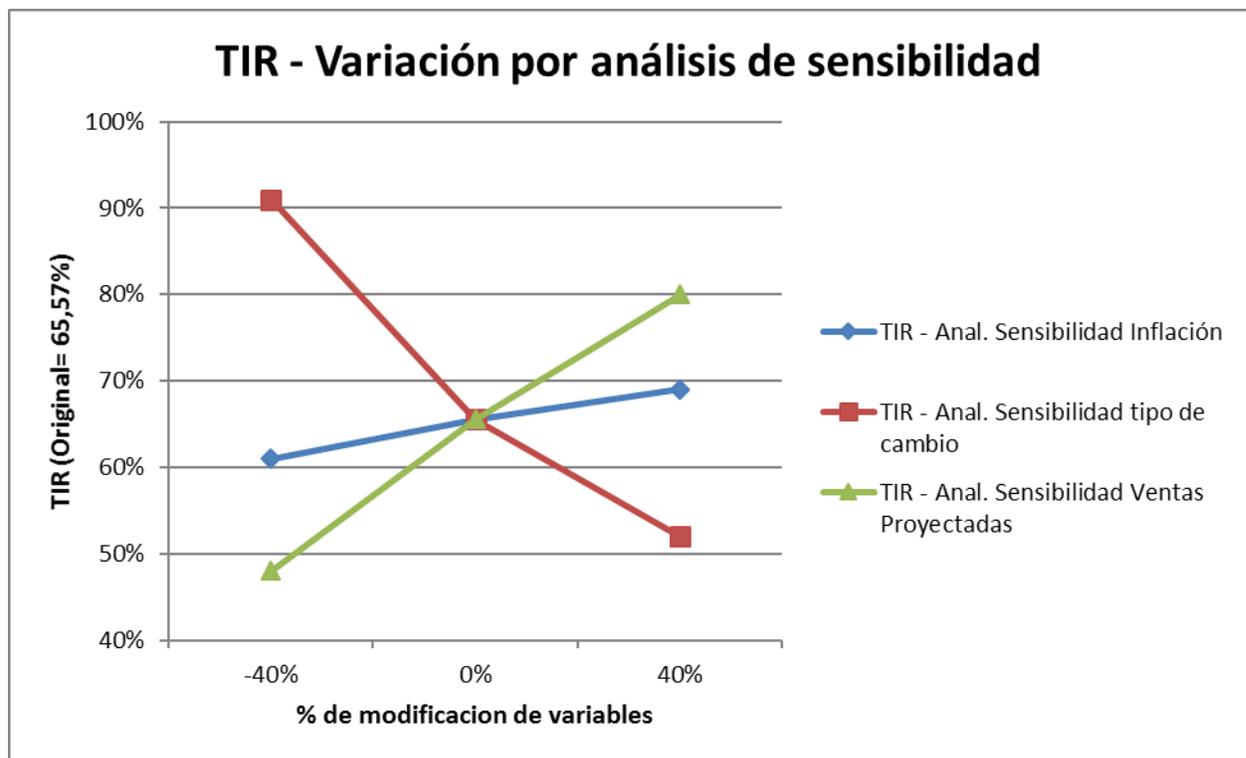
¹³² Riesgo País (Embi+ elaborado por JP Morgan). *Ámbito.com* [en línea]. [Fecha de consulta: 04 de junio de 2017]. Sección Economía. Disponible en: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/>

10.1.8. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Se realizaron análisis de sensibilidad en tres variables, para determinar cómo afectaría al proyecto la variación de elementos clave como la inflación, el tipo de cambio y las ventas proyectadas. Se utilizó un porcentaje de variación del 40%, tanto en aumento y en disminución de cada una de las variables.

En el gráfico a continuación se puede observar cómo es afectada la TIR del proyecto por estas modificaciones. Se percibe que la variación que más afecta es la relacionada con el tipo de cambio, mientras que la relacionada con la inflación es la que menos influye en el índice.

Ilustración 5 TIR - Variación según análisis de sensibilidad a la inflación, tipo de cambio y ventas proyectadas.



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, el tipo de cambio es la única variable que posee una relación inversa, es decir, una reducción del tipo de cambio aumenta la TIR, y viceversa. Las otras dos

variables la afectan de forma directa, esto significa que para que se eleve la TIR deberían aumentar estas dos variables analizadas.

10.2. VENDING BROS LLC (NEW YORK)

10.2.1. INVERSIÓN INICIAL

Para comenzar con el proyecto en Estados Unidos se requiere de una inversión inicial de USD 750.000, que provienen de las siguientes fuentes:

- USD 150.000 de aportes de Vending Bros SA.
- USD 250.000 de un crédito otorgado por el Bank of America Merrill Lynch a una tasa de interés del 5,8% a pagar en 5 cuotas anuales.¹³³
- USD 350.000 de un adelanto otorgado por clientes para financiar la producción, que será devuelto en el año 2020 (tercer año del proyecto) con una bonificación de un año de la cuota total de comodato de 50 máquinas, que incluye mantenimiento y uso de las pantallas publicitarias.

A su vez, en el primer año, se decidió la compra de un rodado modelo Mercedes Benz Sprinter 2012 por un valor de USD 10.650¹³⁴, con el fin de ser utilizado para transportar las máquinas que van a ser instaladas donde el cliente lo requiera. Durante los primeros dos años del proyecto, también se va a usar como transporte para los encargados de realizar el mantenimiento y la limpieza de las máquinas. Debido al aumento de la demanda, en el tercer año se va a realizar la adquisición de un rodado de las mismas características con el mismo fin principal, y también se va a adquirir otro rodado modelo Honda Fit 2011 por un valor de USD 2980¹³⁵ para ser usado por el personal de mantenimiento y limpieza. Durante los dos últimos años del proyecto se van a realizar más contratos de comodato con clientes, por lo que se considera necesario comprar sendas camionetas del modelo Sprinter mencionado anteriormente por el mismo valor. Todos estos vehículos serán amortizados en 5 años.

¹³³ Ver anexo H: Solicitud del préstamo.

¹³⁴ Spectrig. Ebay [en línea]. [Fecha de consulta: 04 de junio de 2017]. Disponible en: http://www.ebay.com/itm/2012MercedesBenzSprinter/182600628735?hash=item2a83d879ff%3Ag%3Ag0kAAOSwaEhZFzQm&vxp=mtr&nma=true&si=QWaSzVyM%252BycFSI%252FQYRgxqE6SeQs%253D&orig_cvip=true&rt=nc&_trksid=p2047675.12557

¹³⁵ CARFAX [en línea]. [Fecha de consulta: 04 de junio de 2017]. Disponible en: <https://www.carfax.com/search#vdp=JHMGD38647S067548>

10.2.2. INGRESOS

La fuente de ingresos de la filial en New York consiste en una cuota de comodato por un valor de USD 1.150 mensuales por máquina, que incluye el servicio de mantenimiento y limpieza y el uso de las pantallas publicitarias.

10.2.3. COSTO DE MERCADERÍAS Y GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Para el cálculo del primero se tuvo en cuenta el costo de adquisición de las máquinas (pagado a la filial argentina de Vending Bros), más el costo de los vidrios templados¹³⁶ y los enchufes que las vending requieren, ya que por una cuestión logística resulta conveniente que se adquieran en destino. En cuanto a los gastos, están incluidos los salarios, alquileres, las actividades promocionales, gastos varios de administración, el transporte en destino.

10.2.4. ESTADO DE RESULTADOS

Estado de Resultados Vending Bros LLC.					
	Enero - Diciembre 2018	Enero - Diciembre 2019	Enero - Diciembre 2020	Enero - Diciembre 2021	Enero - Diciembre 2022
Ventas netas	USD 276.000,00	USD 2.076.900,38	USD 7.251.898,55	USD 17.394.895,07	USD 31.160.387,39
Costo de mercaderías vendidas	USD 730.521,40	USD 1.636.663,94	USD 4.238.425,02	USD 6.963.641,64	USD 8.586.207,61
UTILIDAD BRUTA	USD (454.521,40)	USD 440.236,43	USD 3.013.473,53	USD 10.431.253,43	USD 22.574.179,78
Gastos Administración y Comercialización	USD 211.596,21	USD 268.554,13	USD 1.227.116,77	USD 594.538,96	USD 808.037,96
Depreciación Anual	USD 1.956,37	USD 1.956,37	USD 4.460,16	USD 6.416,53	USD 8.372,90
UTILIDAD OPERTIVA	USD (668.073,99)	USD 169.725,93	USD 1.781.896,60	USD 9.830.297,94	USD 21.757.768,92
Intereses	USD 14.500,00				
UTILIDAD NETA	USD (682.573,99)	USD 155.225,93	USD 1.767.396,60	USD 9.815.797,94	USD 21.743.268,92

¹³⁶ Ver Anexo I: cotización del vidrio templado.

10.2.5. CAPITAL DE TRABAJO NETO Y ACTIVOS FIJOS

La inversión inicial mencionada previamente se utilizó para financiar el capital de trabajo neto y la compra de los activos fijos necesarios para operar. Al finalizar el proyecto, se realizará el recupero que, como fue recomendado, es del 70% del total invertido. Estos montos expresados año a año fueron sumados al flujo de efectivo operativo para calcular el flujo de fondos total de la compañía.

10.2.6. COSTO PROMEDIO PONDERADO DEL CAPITAL (WACC)

Para comenzar con este cálculo, se utilizó el mismo modelo de CAPM utilizado para la versión de la filial argentina, pero sin tener en cuenta el riesgo país. Así se obtuvo la rentabilidad esperada por los accionistas. Para la rentabilidad esperada por los acreedores se utilizó la tasa de interés pactada con el banco y la tasa de interés pagada a los clientes que proporcionaron el adelanto para producción. Dado que el tipo societario no requiere el pago de impuesto a la renta de parte de la empresa, no se tuvo en cuenta el ahorro fiscal. Determinadas las proporciones de financiación propia y ajena, se llegó a una tasa de corte de 29,38%

WACC	
Rf	0,0179
Beta Unlevered (Machinery)	0,89
Rm	0,128864188
Re	0,116658127
Wd1	0,333333333
Wd2	0,466666667
We	0,2
Rd1	0,058
Rd2	0,538087867
WACC	0,29377263

10.2.7. INDICADORES FINANCIEROS

VALOR ACTUAL NETO (VAN): luego de realizar el descuento de los flujos futuros de fondos y de restar la inversión inicial, se determinó que el proyecto genera una riqueza de USD 9.278.940,46.

TASA INTERNA DE RETORNO (TIR): la rentabilidad que ofrece este proyecto es del 119,44%. Como es superior a la tasa de corte, se considera que el proyecto es viable.

PERÍODO DE RECUPERO: el recupero de la inversión inicial se da a los 3 años, 1 mes y 9 días de iniciado el proyecto.

TIR	119,44%
VAN	USD 9.278.940,46
Payback ajustado	3 años, 1 mes y 9 días

ÍNDICE DE RENTABILIDAD: demuestra que por cada dólar invertido se generan 12,37 dólares.

CONCLUSIÓN

Tras haber llevado a cabo un proceso de investigación y un análisis exhaustivo de este proyecto de exportación, podemos concluir que la comercialización de vending machines en Estados Unidos es un proyecto viable para la empresa Vending Bros.

Desde un punto de vista comercial y financiero, el mercado de destino (New York) resulta muy atractivo, ya que el mundo del vending está en pleno auge, creciendo gracias a la tendencia global a la automatización, y al estilo de vida en el mercado meta seleccionado. La industria demuestra un crecimiento acelerado, lo que evidencia una concreta necesidad de parte del consumidor a comprar en forma automatizada y por parte de los empresarios a reducir sus costos. Se observa que al constituir una empresa en Estados Unidos se presenta la oportunidad de establecer un negocio rentable, permitiendo incluso una futura expansión a otros mercados.

Desde un punto de vista productivo, la empresa se encuentra en condición de hacer frente a sus inversiones iniciales, insumos y continuar en el constante proceso de I+D para brindar el mejor producto y servicio.

Por otra parte, se realizó un estudio del entorno, y se determinó un próspero panorama del negocio gracias a que las fortalezas y oportunidades sobrepasan a las debilidades y amenazas. Se observó que las metas propuestas para el corto y largo plazo resultarían alcanzables, no obstante, se han elaborado planes de contingencia con el objetivo de disminuir el margen de riesgo en el proyecto.

Por último, podemos concluir mediante el análisis financiero que el proyecto de exportación genera riqueza al inversor y resulta rentable en comparación con las alternativas de inversión presentes en el mercado. Los indicadores financieros muestran que el proyecto es rentable y resulta aconsejable llevarlo adelante.

BIBLIOGRAFÍA

211 E 43rd St [en línea]. [Fecha de consulta: 24 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.211e43.com/>

Affari Group [en línea]. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en:

<http://www.affari.com.ar/terminales.htm>

AFIP - Administración Federal de Ingresos Públicos [en línea]. Argentina, 2013. Fecha de publicación: 16 de diciembre de 2013. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en:

http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01003572_2013_12_16

AFIP - Administración Federal de Ingresos Públicos [en línea]. Argentina, 2001. Fecha de publicación: 29 de octubre de 2001. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en:

<http://www.afip.gov.ar/afip/resol112201.html>

Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional [en línea]. Informe País Estados Unidos (2017). Argentina, 2017. Fecha de actualización: 18 de abril de 2017. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2017]. Disponible en: http://www.investandtrade.org.ar/exportar_biblioteca_de_recursos.php

Agencia EFE. Estados Unidos acumula el 40 % de la "deuda ambiental" del mundo. *El Espectador* [en línea]. Fecha de publicación: 07 de Septiembre de 2015. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2017]. Sección Medio Ambiente. Disponible en: <http://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/estados-unidos-acumula-el-40-de-deuda-ambiental-del-mun-articulo-584426>

AmCham Argentina [en línea]. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en:

<http://www.amchamar.com.ar/Info-para-Exportadores-838-668.html>

ARENAL LAZA, Carmen. *Dinamización del punto de venta en el pequeño comercio* [en línea]. La Rioja: Tutor Formación, 2016, pp. 139. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. ISBN 841648225X.

https://books.google.com.ar/books/about/Dinamizaci%C3%B3n_del_punto_de_venta_en_el_p.html?id=7Q7-CwAAQBAJ&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

ARH Rodamientos [en línea]. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en:

<http://arhrodamientos.com.ar/>

AUTOMATIC VENDING ASSOCIATION. VendingMarketWatch [en línea]. Fecha de publicación: 08 de mayo de 2017. [Fecha de consulta: 11 de mayo de 2017]. Disponible en:

<http://www.vendingmarketwatch.com/news/12332529/automatic-vending-association-announces-findings-from-its-latest-industry-census>

Azkoyen Group [en línea]. Fecha de actualización: 2015. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2017].

Disponible en: <http://www.azkoyen.com/maquinas-expendedoras>

Barragán, Andrea. PYMERANG [en línea]. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en:

<http://www.pymerang.com/emprender/1044-por-que-abrir-una-empresa-en-estados-unidos>

BLOG Calidad y Excelencia [en línea]. España, ISOTools, 2015. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017].

Disponible en: <https://www.isotools.org/2015/04/15/tipos-de-certificaciones-laborales-que-puede-obtener-tu-empresa-2/>

BLOG FromDoppler [en línea]. Buenos Aires: Nadia Iardía, 2013. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017].

Disponible en: <https://blog.fromdoppler.com/b2b-vs-b2c-cual-es-la-diferencia-entre-un-cliente-corporativo-y-uno-masivo/>

BLOOMBERG. Argentina prioriza estabilidad por sobre crecimiento acelerado. *El Mostrador* [en línea].

Santiago, 03 de marzo de 2017. [Fecha de consulta: 04 de junio de 2017]. Sección Mercados. Disponible en:

<http://www.elmostrador.cl/mercados/2017/03/03/argentina-prioriza-estabilidad-por-sobre-crecimiento-acelerado/>

Boletín Oficial de la República Argentina [en línea]. Argentina, 2001. Fecha de publicación: 20 de enero de 2017. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en:

<https://www.boletinoficial.gob.ar/#!DetalleNorma/158014/20170120>

Bravo, Mar. Innovassistant [en línea]. Fecha de publicación: 01 de noviembre de 2016. [Fecha de consulta:

07 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.innovassistant.com/las-5-fases-de-crecimiento-de-una-empresa-donde-te-encuentras-tu/>

BSIGroup. ¿Por qué ISO 14001 está cambiando? *ISO 14001 Documento Técnico ISO Revisions:*

Antecedentes y actualización de la revisión 2015 [en línea]. Fecha de publicación: Verano 2015. [Fecha de

consulta: 20 de mayo de 2017], pp. 03. Disponible en: <https://www.bsigroup.com/LocalFiles/es-ES/Documentos%20tecnicos/ISO%2014001-revision%20HI-RES-spanish.pdf>

Buenos Aires Ciudad. Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires [en línea]. [Fecha de consulta: 15

de abril de 2017]. Disponible en: <http://www.buenosaires.gob.ar/distrito-tecnologico/beneficios-para-empresas>

CARFAX [en línea]. [Fecha de consulta: 04 de junio de 2017]. Disponible en:

<https://www.carfax.com/search#vdp=JHMGD38647S067548>

Corporation Jofemar [en línea]. Fecha de actualización: 2015. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2017].

Disponible en: <http://www.jofemar.com/es/con%C3%B3cenos/historia-del-grupo>

CreceNegocios [en línea]. Fecha de publicación: 20 de julio de 2011. [Fecha de consulta: 20 de mayo de

2017]. Disponible en: <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-calidad/>

CuitOnline [en línea]. Fecha de publicación: febrero de 2016. [Fecha de consulta: 03 de abril de 2017].

Disponible en: <https://www.cuitonline.com/detalle/30715147196/vending-bros-s.a.html>

DAMODARAN, Aswath. Betas by Sector (US) [en línea]. Fecha de actualización: enero de 2017. [Fecha de consulta: 03 de mayo de 2017]. Disponible en:

http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Diaz, Carlos Luis. Las principales tendencias del retail en USA para el 2017. *América Retail* [en línea].

Latinoamérica, 06 de enero de 2017. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Sección Opinión. Disponible en: <http://www.america-retail.com/opinion/opinion-las-principales-tendencias-del-retail-en-usa-para-el-2017/>

EcoInteligencia [en línea]. Fecha de publicación: 15 de Marzo de 2011. Disponible en:

<https://www.ecointeligencia.com/2011/03/que-es-la-huella-ecologica/>

Ediciones Especiales El Mercurio [en línea]. Fecha de publicación: 13 de abril de 2016. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en:

<http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?idnoticia=201604132195118>

Espacio PYME – Banco Comafi [en línea]. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en:

<http://www.comafi.com.ar/espaciopyme/1174-Regimen-de-reintegro-de-IVA-en-operaciones-de-exportacion.Espacio-Pyme-Nota.note.aspx>

Especialización Tecnológica en Gestión económica de la logística internacional. Cadena de la distribución física internacional [en línea]. Colombia: 2014 [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en:

https://senaintro.blackboard.com/bbcswebdav/institution/semillas/123401_1_VIRTUAL/Contenido/Documentos/Versiones_descargables_oa/fase-1-oa1.pdf

Estudio Aduanero Bertorello & Asociados [en línea]. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.bertorelloyasoc.com.ar/contenidos/requisitos-para-tramitar-la-inscripcion-de-importadoresexportadores-10>

European Vending Association [en línea]. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.vending-europe.eu/eva/home.html>

FLORES VARELA, Carlos. *Cómo se consigue el certificado de calidad ISO 9001:2000.* En: El certificado de calidad ISO 9001:2000: qué es y cómo se consigue [en línea]. Madrid: Universidad Complutense de Madrid, pp. 12, [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://cau.crue.org/Documents/Documentos/ISO9001.pdf>

Fung Business Intelligence Centre – Global Retail & Technology. The makeover of vending machines in the US [en línea]. Estados Unidos: FBIC Group, 2015. Fecha de publicación: 18 de noviembre de 2015. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.fbicgroup.com/sites/default/files/The%20Makeover%20of%20Vending%20Machines%20in%20the%20US%20by%20FBIC%20Global%20Retail%20Tech.pdf>

Garay, Ane. OMAL – Observatorio de multinacionales en América Latina [en línea]. [Fecha de consulta: 07 de junio de 2017]. Disponible en: <http://omal.info/spip.php?article4822>

Gastelu, Gary. Carvana opens used car vending machine in Atlanta. *Fox News Auto* [en línea]. Fecha de publicación: 02 de diciembre de 2013. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Sección Auto Home. Disponible en: <http://www.foxnews.com/auto/2013/12/02/carvana-opens-used-car-vending-machine-in-atlanta.html>

GigaCorp [en línea]. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en: http://gigacorp.com.ar/component/option,com_frontpage/Itemid,1/

GILBERT, Dennis. *The American Class Structure in an Age of Growing Inequality.* 9a ed. Estados Unidos: Sage Publications Inc, 2014, 144p.

GÜELL ISERN, Francesc. Hostel Vending [en línea]. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.hostelvending.com/estaticos/el-vending/presente-futuro-vending.php>

HoneywellProcess [en línea]. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.honeywellprocess.com/en-US/about-us/global/south-america/Pages/argentina.aspx>

HostelVending [en línea]. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en:

<http://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php?n=996>

HostelVending [en línea]. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en:

<http://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php?n=518>

ICEX España Exportación e Inversiones [en línea]. [Fecha de consulta: 21 de mayo de 2017]. Disponible

en: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/invertir-en/marco-juridico/index.html?idPais=US#0>.

iContainers [en línea]. [Fecha de consulta: 27 de abril de 2017]. Disponible en:

<http://www.icontainers.com/es/2014/03/21/transporte-maritimo-estados-unidos-1-puertos-y-rutas-principales/>

Incoterm DDP, definición y consideraciones sobre su uso. Internacionalmente [en línea]. Barcelona, 06 de febrero de 2015. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Sección Logística. Disponible en:

<https://internacionalmente.com/incoterm-ddp/>

InfoLEG [en línea]. Buenos Aires, 1995. Fecha de publicación: 04 de octubre de 1995. [Fecha de consulta:

20 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=27971>

InfoLEG [en línea]. Buenos Aires, 2007. Fecha de publicación: 12 de enero de 2012. [Fecha de consulta: 20

de mayo de 2017]. Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/190000-194999/193659/norma.htm>

Investing [en línea]. [Fecha de consulta: 04 de junio de 2017]. Disponible en:

<https://es.investing.com/indices/us-spx-500-historical-data>

ISOTools. ¿Qué es la ISO 9001? *ISO 9001:2015 – Sistema de Gestión de Calidad* [en línea] Fecha de

publicación: 2015. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017], pp. 03-04. Disponible en:

<https://www.isotools.org/pdfs/sistemas-gestion-normalizados/ISO-9001.pdf>

ITCILO – Centro Internacional de Formación [en línea]. Italia, 2017. [Fecha de consulta: 13 de mayo de

2017]. Disponible en: <http://tfig.itcilo.org/SP/contents/open-accounts.htm>

J'SON & PARTNERS CONSULTING. JSON.TV [en línea]. Fecha de publicación: 29 de diciembre de

016. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en:

http://json.tv/en/ict_telecom_analytics_view/development-of-the-vending-machines-market-in-russia-results-by-2015-and-prospects-for-2020

JACOBS, Harrison. Business Insider [en línea]. Fecha de publicación: 23 de enero de 2017. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.businessinsider.com/why-so-many-vending-machines-in-japan-2017-1>

JENSANA, Amadeo. Desarrollo científico y tecnológico en China: una comparativa con EE UU. Estudios de Política Exterior [en línea]. Fecha de publicación: Junio/Julio 2017, no. 69. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2017]. Disponible en: <http://www.politicaexterior.com/articulos/economia-exterior/desarrollo-cientifico-y-tecnologico-en-china-una-comparativa-con-ee-uu/>

KELLEY DRYE & WARREN [en línea]. New York. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en: http://home2.nyc.gov/html/sbs/nycbiz/downloads/pdf/educational/other_languages/spanish/registering.pdf

KIRSCHBAUM, Ricardo. Una máquina expendedora de...autos. *Clarín* [en línea]. Argentina, 13 de noviembre de 2015. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Sección Autos. Disponible en: https://www.clarin.com/a-fondo/maquina-expendedora-autos_0_r1NMwxFDQg.html

KOBLISKI, Kathy. Magazine Ads. Entrepreneur [en línea]. Fecha de publicación: 17 de enero de 2006. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Sección: Marketing. Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/83094>

KOTLER, Philip & ARMSTRONG, Gary. Empresa y estrategia de marketing: Asociaciones como forma de establecer relaciones con el cliente. En: Marketing. Versión para Latinoamérica. 11ª ed. México: Pearson Education, 2006, pp. 36-67. ISBN: 0-13-146918-5.

Logitravel [en línea]. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.logitravel.com/guias-de-viajes/nueva-york-115.html>

LÓPEZ, Joaquín & OSTOLAZA, Dóriga. Panorama económico global en el 2017. Diario *El Economista* [en línea]. Ciudad de México, 10 de enero de 2017. [Fecha de consulta: 27 de abril de 2017]. Sección Opinión y Análisis. Disponible en: <http://eleconomista.com.mx/columnas/columna-especial-valores/2017/01/10/panorama-economico-global-2017>

MALIZIA, Gabriela. Clément Comercio Exterior [en línea]. Fecha de publicación: 28 de abril de 2017. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.clement.com.ar/noticias/%C2%93los-reintegros-las-exportaciones-hoy-est%C3%A1n-demorando-hasta-120-d%C3%ADas%C2%94>

MANNES, Tanya. Walmart, Kroger hold steady in top 10 U.S. retailers. *The San Diego Union-Tribune* [en línea]. Fecha de publicación: 04 de Julio 2012. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Sección Services and Shopping. Disponible en: <http://www.sandiegouniontribune.com/>

MAPFRE [en línea]. Fecha de publicación: 2016. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.mapfre.com.ar/seguros-ar/empresas/otros-seguros/responsabilidad-civil/>

Marketing Vending [en línea]. Fecha de actualización: 2017. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: http://marketingvending.com/que_es_vending.htm

MARTÍ, Anna. 14.000 McDonalds serán más automáticos y "menos humanos" ante la posibilidad de que suba el salario mínimo en EE.UU. *Xataka* [en línea]. España, 28 de noviembre de 2016. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Sección Empresas y Economía. Disponible en: <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/14-000-mcdonalds-seran-mas-automaticos-y-menos-humanos-ante-la-posibilidad-de-que-suba-el-salario-minimo-en-ee-uu>

MeQuieroIr [en línea]. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.mequieroir.com/paises/eeuu/emigrar/como-son-los-estadounidenses/>

MeQuieroIr [en línea]. [Fecha de consulta: 27 de abril de 2017]. Disponible en: <http://www.mequieroir.com/paises/eeuu/emigrar/descripcion/economia/>

MeQuieroIr [en línea]. [Fecha de consulta: 27 de abril de 2017]. Disponible en: <http://www.mequieroir.com/paises/eeuu/emigrar/descripcion/vida-cultural/>

Mercado de Vending Machines cresce no Brasil. *Newtrade* [en línea]. Brasil, 14 de septiembre de 2016. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Sección Varejo. Disponible en: <https://newtrade.com.br/mercado-de-vending-machines-cresce-no-brasil/>

Mercados de Medio Ambiente [en línea]. Fecha de publicación: 17 de Julio de 2015. Disponible en: <http://www.mercadosdemedioambiente.com/actualidad/estados-unidos-esta-en-deficit-ecologico/>

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social [en línea]. [Fecha de consulta: 03 de mayo de 2017]. Disponible en: http://www.trabajo.gov.ar/derechos/contrato.asp?id_seccion=390

MundoVending [en línea]. Fecha de publicación: 29 de marzo de 2017. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en

<http://www.revistamundovending.com/gestornoticias/tabid/99/articleType/ArticleView/articleId/2915/Evolucion-del-vending-en-Espana-y-Portugal-Q4-Ytd-2016.aspx#.WRYFZGyGM2w>

NAMA One Show [en línea]. Estados Unidos, 2017. Fecha de actualización: 2017. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.namaoneshow.org/>

National Automatic Merchandising Association [en línea]. Estados Unidos, 2016. Fecha de actualización: 2016. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.namanow.org/vending/history-of-vending-and-coffee-service>

National Automatic Merchandising Association. Industry Backgrounder: Vending and the Technological Revolution Delivery Systems of the Future [en línea]. Illinois: NAMA. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.balancedforlife.net/pdf/About%20Vending.pdf>

Nueva ISO 14.001 [en línea]. Fecha de publicación: 02 de junio de 2015. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.nueva-iso-14001.com/2015/06/iso-14001-los-requisitos-del-sistema-de-gestion-ambiental/>

Nueva ISO 14.001. Objetivo de un Sistema de Gestión Ambiental. *ISO 14001:2015* [en línea]. Fecha de publicación: 2015. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017], pp. 02. Disponible en: <http://www.nueva-iso-14001.com/pdfs/FDIS-14001.pdf>

OAS - Organization of American States: Democracy for peace, security, and development. Ayuda Memoria [en línea]. Columbia, 1998. Fecha de actualización: 26 de agosto de 1998. [Fecha de consulta: 21 de abril de 2017]. Disponible en: <http://www.oas.org/legal/spanish/documentos/documento1.htm>

OMC – Organización Mundial de Comercio [en línea]. Suiza, 2017. Fecha de actualización: 23 de enero de 2017. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en: https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/ursum_s.htm#gAgreement

PASCUAL, Sonia. Importancia del Certificado de Calidad ISO en la empresa. *Formazion* [en línea]. Fecha de publicación: 13 de marzo de 2014. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Sección Noticias. Disponible en: https://www.formazion.com/noticias_formacion/importancia-del-certificado-de-calidad-iso-en-la-empresa-org-2804.html

PINEDA, Angelica. Vending, máquinas para poner a trabajar tu inversión. *El Empresario* [en línea]. México, 18 de agosto de 2015. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017] Sección Guía útil. Disponible en: <http://elempresario.mx/actualidad/vending-maquinas-poner-trabajar-tu-inversion>

PORTAL SantanderTrade [en línea]. España: mayo 2017. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017].

Disponible en: https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/distribuir-un-producto?accepter_cookies=oui&actualiser_id_banque=oui&id_banque=41&

PORTAL SantanderTrade [en línea]. España: mayo de 2017. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017].

Disponible en: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>

PortalFerias [en línea]. Fecha de actualización: 2017. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Disponible

en: http://www.portalferias.com/ces-2018-las-vegas_32382.htm

Programa Primera Exportación [en línea]. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en:

<http://primeraexportacion.com.ar/documentos-tecnicos/documentacion-internacional/>

Rawelt [en línea]. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en:

<http://www.rawelt.com.mx/es/certificaciones?gclid=CLbP8trk7dMCFVMHkQod8iYFQQ>

RESEARCH AND MARKETS. Business Wire [en línea]. Fecha de publicación: 25 de mayo de 2016.

[Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en:

<http://www.businesswire.com/news/home/20160525005675/en/LAMEA-Vending-Machine-Market-2016-2022---Research>

Research and Markets. Europe vending machine market (2016 - 2022) [en línea]. Europa: KBV Research, 2016. Fecha de publicación: abril de 2016. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2017]. Disponible en:

http://www.researchandmarkets.com/research/v2337m/europe_vending

Research and Markets. Global Connected Vending Machine Market 2016-2020 [en línea]. Europa:

TechNavio, 2016. Fecha de publicación: mayo de 2016. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible

en: <http://www.researchandmarkets.com/reports/3736343/global-connected-vending-machine-market-2016-2020>

Riesgo País (Embi+ elaborado por JP Morgan). *Ámbito.com* [en línea]. [Fecha de consulta: 04 de junio de

2017]. Sección Economía. Disponible en: <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/>

Riesgo país de Argentina alcanzó máximos desde junio. *El Cronista* [en línea]. Argentina, 02 de diciembre de

2016. [Fecha de consulta: 04 de junio de 2017]. Sección Finanzas. Disponible en:

<https://www.cronista.com/finanzasmercados/Riesgo-pais-de-Argentina-alcanza-maximos-desde-junio-20161202-0082.html>

SCHIFFMAN, Leon & LAZAR KANUK, Leslie. Comportamiento del consumidor: cambios y desafíos. En: Comportamiento del consumidor. 10ª ed. México: Pearson Education de México, 2010, pp. 02-21. ISBN 978-0-13-505301-0

Sistema Político Estados Unidos. Diario *El Economista* [en línea]. España, 28 de mayo de 2017. [Fecha de consulta: 30 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/especiales/elecciones-estados-unidos/sistema-politico.php>

SíTapió Soluciones Informáticas [en línea]. [Fecha de consulta: 13 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://sitaipio.com.ar/>

SOLANKI, Sanket. Food and Beverages Vending Machine Market: (2015 to 2021) Current Trends, Competition & Companies involved, Technology [en línea]. Fecha de publicación: 01 de abril de 2016. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/food-beverages-vending-machine-market-2015-2021-current-solanki>

SPECTRIG. Ebay [en línea]. [Fecha de consulta: 04 de junio de 2017]. Disponible en: http://www.ebay.com/itm/2012MercedesBenzSprinter/182600628735?hash=item2a83d879ff%3A%3Ag0kAAOSwaEhZFzQm&vxp=mtr&nma=true&si=QWaSzVyM%252BycFSI%252FOYRgxqE6SeQs%253D&orig_cvip=true&rt=nc&_trksid=p2047675.l2557

TARIFAR [en línea]. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2017]. Disponible en: <http://www.guiapractica.com.ar/tarifar/qs.jsp>

Tax New York [en línea]. New York, 2016. Fecha de actualización: 22 de febrero de 2017. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en: https://www.tax.ny.gov/pit/efile/annual_filing_fee.htm

The Automatic Vending Association [en línea]. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://the-ava.com/about-ava/quality-assurance/>

THORAS, Michelle & SHAW, Ryan. Global Vending Machine Market Research Report 2021 [en línea]. Estados Unidos: QYResearch, 2016. Fecha de actualización: 16 de agosto de 2016. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://www.hexareports.com/report/global-vending-machine-2021>

TLC Estados Unidos. ProColombia, la guía de las oportunidades [en línea]. Fecha de publicación: 2015. [Fecha de consulta: 29 abril de 2017], pp. 11. Disponible en: http://www.procolombia.co/sites/default/files/cordoba_imprimir.pdf

TORINO, Martin. Macri amplia beneficios en el distrito tecnológico. *El Cronista* [en línea]. Buenos Aires, 04 de noviembre de 2014. [Fecha de consulta: 03 de mayo de 2017]. Sección Negocios. Disponible en: <https://www.cronista.com/negocios/Macri-amplia-beneficios-en-el-Distrito-Tecnologico-20141104-0022.html>

UADE & AmCham Argentina. Productos eléctricos y electrodomésticos. En: Certificaciones sugeridas para exportar a Estados Unidos [en línea]. Argentina: Universidad Argentina de la Empresa, 2010, pp. 07. [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2017]. Disponible en: http://images.fedex.com/images/ar/pymex/Certificacion_2010.pdf

United States Census Bureau [en línea]. Estados Unidos, 2016. Fecha de publicación: 2016. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.census.gov/quickfacts/map/INC110213/3651000/accessible>

United States Census Bureau [en línea]. Estados Unidos, 2016. Fecha de publicación: 2016. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.census.gov/quickfacts/table/PST045215/36047,00>

United States Census Bureau [en línea]. Estados Unidos, 2016. Fecha de publicación: 2016. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.census.gov/quickfacts/table/PST045216/36061>

United States Census Bureau [en línea]. Estados Unidos, 2016. Fecha de publicación: 2016. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.census.gov/quickfacts/table/PST045216/36081>

Universidad José Carlos Mariategui. El análisis de las necesidades a través de la segmentación. En: *Segmentación descriptiva* [en línea]. Perú: Universidad José Carlos Mariategui, 2009 [Fecha de actualización: 20 de junio de 2016], pp. 136-173. [Fecha de consulta: 07 de mayo de 2017]. Disponible en: http://bv.ujcm.edu.pe/links/cur_contabilidad/GerenComercial-6.pdf

US Department of the Treasury [en línea]. Estados Unidos, 2017. Fecha de actualización: 02 de enero de 2017. [Fecha de consulta: 03 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

US Department of the Treasury [en línea]. Estados Unidos, 2017. Fecha de actualización: 02 de enero de 2017. [Fecha de consulta: 03 de mayo de 2017]. Disponible en: <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

USPTO - United States Patent and Trademark Office [en línea]. [Fecha de consulta: 03 de abril de 2017]. Disponible en: <http://www.uspto.gov>

WACKERNAGEL, Mathis & REES, William. *Our Ecological Footprint: Reducing Human Impact on the Earth.* Gabriola Island. Philadelphia: New Society Publishers, 1996, pp 51. ISBN: 0865713111.

WATTS BARTON, David. Japanology [en línea]. Fecha de publicación: 13 de febrero de 2017. [Fecha de consulta: 05 de mayo de 2017]. Disponible en: <http://japanology.org/2017/02/vending-machines-in-japan/>

ZoomSystems [en línea]. Fecha de actualización: 01 de enero de 2011. [Fecha de consulta: 20 de abril de 2017]. Disponible en: <http://www.zoomsystems.com/about-us>

ANEXOS

Anexo A: Contrato de comodato.

BAILMENT AGREEMENT

1. This Agreement is entered this 18th day of January 2018 between Vending Bros LLC, with an office at 211 East 43rd St. New York, NY 10017, United States and Wal-Mart Stores, Inc. with an office at 101 Bluemont Avenue Manhattan, KS 66502, United States (hereinafter referred to as "Wal-Mart").
2. Vending Bros LLC hereby loans Wal-Mart the following property outlined in Annex A below (hereinafter referred to as the "bailed property"): Description: Intelligent Vending Machine.
3. The bailed property is to be loaned to Wal-Mart for a period beginning on the date that the bailed property is received by Wal-Mart and ending four (4) years after receipt. This Agreement shall be effective on the last date signed by a party, and, except for provisions with obligations that continue after expiration, this Agreement shall automatically terminate upon return of the bailed property to Vending Bros LLC in accordance with this Agreement.
4. Vending Bros LLC shall assume the risk of loss or damage to the bailed property during the transportation period from Vending Bros LLC to Wal-Mart.
5. Vending Bros LLC will charge monthly USD 1.150, payment that includes maintenance service and the free use of dynamic publicity screens.
6. Wal-Mart shall not use the bailed property for any purpose other than for selling and advertising inside the stores.
7. Wal-Mart will assign appropriately qualified personnel for the operation and handling of the bailed property. All parts and/or materials required to maintain and/or support the bailed property during the period of this Agreement will be the responsibility of Vending Bros LLC.
8. Subject to any negligence, willful default or omission of Wal-Mart resulting in personal injury or death, Vending Bros LLC shall not be liable for any consequential or indirect damages; liability for breach of warranty, express, statutory, or implied, including merchantability, is limited to those remedies expressly provided in this Agreement, which remedies shall be exclusive.
9. Information of a proprietary nature concerning the bailed property will be safeguarded by Wal-Mart against disclosure thereof. This obligation of confidentiality shall continue to apply notwithstanding termination of this Agreement.
10. Wal-Mart assumes the risk of loss or damage to the bailed property provided under this Agreement while the bailed property is in Wal-Mart's possession or control, including during the return transportation period. Wal-Mart shall return the bailed property in as good condition as when received, except for reasonable wear and tear for the utilization of such bailed property in accordance of the terms of this Agreement.
11. Neither this Agreement, nor any interest nor proprietary claim in the bailed property shall be transferred by bailee to any party or parties.
12. **The bailed property, or certain components thereof, are subject to the Department of Commerce Export Administration Regulations (EAR), and the parties agree to comply with such regulations, including necessary modifications to the terms of this Agreement.**
13. Any oral understandings are expressly excluded. This Agreement may not be changed, extended, altered, supplemented or added to at any time except by a writing that expressly states a mutual intent to amend this Agreement and is executed by the parties authorized representatives.

IN WITNESS WHEREOF, the parties hereto have caused this Agreement to be duly executed by their authorized representatives.

BAILEE

By: _____ Signature
 Name: _____
 Title: _____
 Date: _____

WAL-MART STORES, INC.

By: _____ Signature
 Name: _____
 Title: _____
 Date: _____

Anexo B: cotización Battagliero.



*Jose Pedro Battagliero S.A.
Seguros*

Buenos Aires, 15 de mayo de 2017

Sres,

Vending Bros S.A

At. Laura Grasso

A su solicitud cotizamos:

- Seguro de custodia por movimiento de contenedor '40 de Parque Patricios a Terminal EXOLGAN (por valor superior a s\$D 50.000).....s\$D 150
- Seguro internacional por mercadería contenedor '40 según detalle adjunto, desde Pto. Buenos Aires/ Pto. N.Y.....s\$D 250
- Responsabilidad Civil por valuación \$2.000.000.....\$19.000 anual (sujeto a inspección de las instalaciones)

Sin más, saludo atte.



Fernando Rinaldi

fernando@battagliero.com.ar



Buenos Aires, 20 de abril de 2017

Señores

VENDINGBROS S.A.

AT Depto Comex

A su solicitud cotizo como sigue

POL - Buenos Aires

POD - NYC - USA

Cmdty - Maquinas expendedoras

20' usd 900 + csf + loc

40' usd 1200 + csf +loc

Validez 28/06/17

Armador Mediterranean Shipping Company S.A.

Gastos locales de exportación:

THC Bue USD 240/20'/40'dry, USD 300/ctnr reefer

Toll USD 125/ctnr

Handling USD 35/ctnr

Logistic fee USD 40 + iva/ctnr dry, USD 55 + iva/ctnr reefer

BL fee USD 50/BL

* - **CSF (Carrier Security Fee) USD 11 x cont.** (aplicable en todos los tráficos, sigue la condición del Flete)

- **CDD (Cargo Data Declaration) USD 25xBL**, para cargas con destino Europa.

Flavio B. Ferrari
20-16901156-8
Apoderado General de A.T.A.
20-14515921-1



Ver anexo D: constitución de Vending Bros LLC.

GEORGE DIMOV, CPA | (646) 883-4668 | 181 E HOUSTON ST. #4E

May 12, 2017

RE: Business Registration

Below is a schedule of services:

- EIN number
- Incorporation documents with the state
- IRS forms (8832 or 2553)
- 2 billable hours of staff/CPA labor

Materials that I will need from client:

- The name of the entity
- Director 1 (need first name, last name, mailing address including zip/location code, fax, phone number)
- Director 2 (need first name, last name, mailing address including zip/location code, fax, phone number)
- Director 3 (need first name, last name, mailing address including zip/location code, fax, phone number)
- The par value of each of the authorized shares is (usually \$1 or \$.01)
- Describe business
- The name and address of the organizer (the person that will be the main contact person for this company)
- Date that the company is starting (not later than 90 days)
- Legal name of entity (or individual) for whom the EIN is being requested
- City, state, and ZIP code (if foreign, see instructions)
- County and state where principal business is located
- Name of responsible party
- SSN, ITIN, or EIN of responsible party (optional for foreign)
- If a corporation, name the state or foreign country (if applicable) where incorporated
- Has the applicant entity ever applied for and received an EIN?

Necessary for each shareholder:

- Name and address of each shareholder
- Stock owned or percentage of ownership
- Date(s) acquired
- Social security number or employer identification number (The IRS requires shareholders in S corporations to be human beings who are permanent residents or citizens of the U.S.)

Fees:

Retainer is \$500 and includes 2 hours of staff labor. Our of this billable time, we reserve 40 minutes for answering emails/phone calls/text messages. Any communication outside of that will be billed on a pre-payment basis at \$240 per hour in 2 hour time periods. This additional time is usually not necessary, but some clients to ask for additional consulting services or have many questions, so we need to add this to protect our time.

For items related to registering as an importer, our retainer for services is \$1,500, to be used for billable time at our hourly rate. We can give a custom quote depending on the type and volume of products you are importing.

We appreciate any thoughts.

Thanks,

George Dimov, CPA

(212) 641-0673
181 E Houston Street #4E
New York, NY 10002

Anexo E: Cotización de las certificaciones ISO 9001 e ISO 14001.

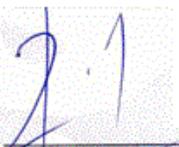


Sres Vending Bros S.A
Atte. Agustina Marzovilla

Atentos a sus requerimientos cotizamos presupuesto orientativo para implementación de la Norma 9001 + 14001 en su empresa

- ✓ Garantía de Certificación
- ✓ 100% empresa certificada
- ✓ Trato personalizado
- ✓ Acceso gratuito Cursos de formación On-line

Presupuesto estimativo.....\$82.425.-


Roberto Cordero Piazza
Gerente General

SC 012

Oficina General - Bureau
Isidora Goyenechea





Buenos Aires, 16 de Mayo de 2017.

Sres. Vending Bros S.A
Atención: Laura Grasso

Según lo solicitado cotizamos servicio de Certificación de Marca UL.:

- ✓ Certificación Inicial (incluye horas de Ingeniero y de ensayo necesarias).
- ✓ Certificación de producto.
- ✓ Primera inspección al plazo de 1-2 meses.
- ✓ Entrega de CERTIFICACION MARCA UL.

Costo.....USD 14.000.-

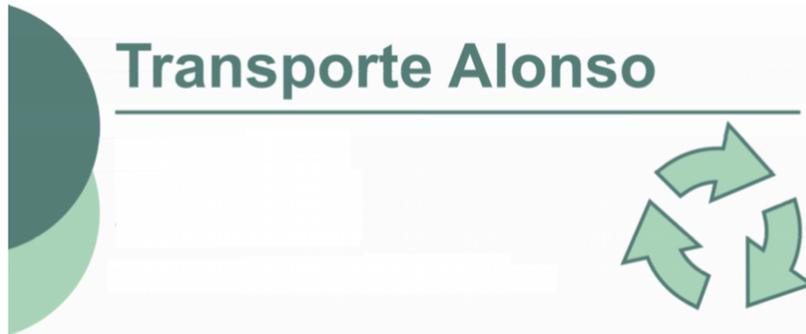
- Costo de mantenimiento Marca UL trimestral.....USD 1.500.-

Esteban Colombo
Sales Manager

UL de Argentina S.R.L.
Av. Alicia Moreau de Justo 550 – Piso 1, Of: 24

C1107AAL- Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina
T: 54 11-4316-8245 | M: 54 911-5527-9918 | F: 54 11-4316-8260 | W: ul.com

Anexo G: cotización Transporte Alonso.



Avellaneda, 24 de Abril de 2017.-

Señores:
 Vending Bros S.A.
 Presente
 At.: Laura Grasso

De nuestra mayor consideración;

Atentos a vuestra solicitud de cotización pasamos a detallar la misma:

Tipo de carga	40' STD con carga general (carga no peligrosa, sin sobrepeso hasta 21 ton)
Origen / Destino	Puerto de Buenos Aires – Parque Patricios
Valor del flete	\$ 3900 por contenedor
Media demora (12 hrs día siguiente)	\$ 2500
Demora completa (18 hrs día siguiente)	\$ 3500
Descarga al día siguiente	80% valor de viaje
Falso flete	80% valor de viaje
Observaciones	Los valores de flete contemplan 1 día libre para la realización del servicio

Condiciones

- Los valores no incluyen I.V.A.
- Los valores no incluyen peajes en hora pico con multa ni estacionamiento en TCA.
- El valor de la demora corresponde solo a entrega de contenedor lleno/vacio al día siguiente desde nuestro depósito hacia la zona de puerto de Buenos Aires.
- La descarga al día siguiente contempla la devolución del contenedor vacío hacia la zona de puerto de Buenos Aires.
- Las cancelaciones de servicio deben realizarse hasta el día anterior al día asignado para el mismo de lo contrario corre como falso flete.
- El valor del flete comprende la realización del servicio en días hábiles (lunes a viernes) dentro del horario de 7 a 19 hrs. Hora plus de 19 a 21 hrs \$ 200, de 22 hrs en adelante \$ 300.
- Los vehículos se encuentran equipados con sistema satelital.
- Los valores incluyen el envío de documentación en formato digital y por correo común.
- Condiciones de pago: 15 días fecha / factura.
- Condiciones de facturación: finalización del servicio.
- Validez del presupuesto: 15 días.
- El seguro de la mercadería y/o del contenedor durante la realización del servicio, será por cuenta, orden y riesgo del cliente.
- Contamos con habilitación para Tránsitos ISTA

Quedamos a la espera de una respuesta favorable, desde ya muchas gracias y saludamos atentamente.



Diego Alonso

Levalle 935 Avellaneda
 gerencia@transportesalonso.com.ar
 www.transportesalonso.com.ar

Telefax: (011) 4222-5584
 Nextel: 537*971
 Cel: (011) 15-5451-9609

Anexo H: solicitud del préstamo.

Bank of America Merrill Lynch

Dear Nancy,

Thanks for the additional information. Since your company has established in the country, you can apply for the program for all Small Business loans, lines and leases. According what you have requested, we can offer:

- A loan of 250,000 dollars.
- An annual rate of 5,8%
- 5 annual payments.

All the company documentation and the bailment contract you have mentioned before are requested to proceed with the operation.

Please call me with any questions.

Best regards,

Tommy Pham

Sr Small Business Relationship Manager

Bank of America | Northeast

Phone: 212.577.5382 E-Fax 212.796.5618

Email: Tommy.Pham@Bankofamerica.com

For customer service call: 1-888-BUSINESS

Life's better when we're connected™

**Bank of America 
Merrill Lynch**

Bank of America: Proprietary

CONFIDENTIALITY NOTICE: This electronic mail transmission and its attachments if any, are intended solely for the use of the individual or entity to which it is addressed and may contain confidential, privileged and/or exempt from disclosure information belonging to the sender which is protected under applicable law.. If you are not the intended recipient, you are hereby notified that you have received this transmittal in error and that any review, dissemination, disclosure, copying, or distribution of this transmittal is strictly prohibited. Further, the taking of any action in reliance on the contents of this information is strictly prohibited. If you have received this transmission in error, please notify the sender immediately by e-mail and delete the original message and all its attachments, if any.

Anexo I: cotización del vidrio templado.

INVOICE



Giovani Glass, Inc
 199 AVENUE T
 BROOKLYN, NY 11223

Phone: (718) 600-2294
 Email: Info@giovaniglass.com
 Fax: (718) 865-0896
 Web: giovaniglass.com

Nancy Alvarez
 Manhattan

(155) 963-8911

Payment Terms 15 Days
 Invoice # 011387
 Date 05/22/2017
 PO # CA522171

Description	Quantity	Rate	Total
3/8" thick starphire tempered glass size 70-13/16"x63" with flat polished edges	30.0	\$846.30	\$25,389.00

Subtotal	\$25,389.00
Tax	\$2,253.27
Fees	\$761.67
Total	\$28,403.94

Summary

Paid	\$0.00
Amount Due	\$28,403.94

Giovani Glass Inc proposes hereby to furnish materials and labor completed in accordance with the specification made in the estimate date, for the sum of (see above)

First payment of 75% of total order is to be paid immediately. The final payment should be made upon completion of work. All materials are guaranteed to be as specified.