



**UNIVERSIDAD DE BURGOS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**TRABAJO DE FIN DE GRADO**

**SEMCAL, S.A.: PLAN ESTRATÉGICO  
DE MARKETING I (2015-2020)**

**Autor/es:** Morquillas Nebreda, Adriana  
Velasco González, Sandra  
Vicente García, Ángela

**Tutor/es:** Calderón Monge, Esther  
Huerta Zavala, Pilar

**Grado en Administración y Dirección de Empresas**

Curso Académico: 2014/2015

Burgos, 1 de junio de 2015



## **RESUMEN**

El presente trabajo tiene la finalidad de incrementar el nivel de notoriedad de la empresa familiar SEMCAL, S.A., dedicada al sector del vending, a través de la elección de varias estrategias que supondrán un aumento en las ventas y una mejora en el servicio. Para ello, se ofrece una propuesta de acción a cinco años donde se procederá a implantar nuevas medidas que permitirán a la empresa entrar en nuevos mercados, introducir nuevos productos e incluir nuevas formas de ofrecerles en sus máquinas expendedoras.

Su larga trayectoria en el sector, permite a la empresa tener un amplio conocimiento tanto de su entorno como de sus competidores, lo que convierte a su experiencia en una ventaja que le permitirá avanzar hacia los objetivos marcados hasta 2020.

Palabras clave: Vending, SEMCAL, S.A., marketing, máquina expendedora, autoservicio

## **ABSTRACT**

The present work aims to increase the level of notoriety of SEMCAL, S.A., a family-owned company engaged in the vending sector, through the choice of several strategies that will increase the sales and improve the service. For this purpose, an action plan proposal is offered over five years to implement new measures which will allow the company to enter new markets, introduce new products and include new ways to offer them in their vending machines.

Its long history in the industry allows the company to have a broad knowledge of both their environment and their competitors, turning that experience into an advantage that will lead the company to accomplish its objectives by 2020.

Keywords: Vending, SEMCAL, S.A., marketing, vending machine, self-service



## ÍNDICE

1.-INTRODUCCIÓN .....	6
2.-DESCRIPCIÓN .....	7
3.-PLAN Y ENFOQUE ESTRATÉGICOS.....	9
3.1.-MISIÓN .....	9
3.2.-VISIÓN.....	9
3.3.- OBJETIVOS Y VALORES.....	9
3.4.- COMPETENCIA PRINCIPAL Y VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE.....	11
4.-ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN .....	12
4.1. ANÁLISIS PESTEL .....	12
4.1.1. Factores políticos-legales .....	12
4.1.2. Factores económicos .....	13
4.1.3. Factores socio-culturales .....	14
4.1.4. Factores tecnológicos .....	20
4.1.5. Factores ecológicos .....	20
4.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	21
4.2.1. Previsión para el 2015 .....	21
4.2.2. Último trimestre del 2014 y acumulado de 2014 .....	22
4.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA. PORTER.....	23
4.3.1 Competencia directa .....	23
4.3.2 Competencia potencial.....	23
4.3.3 Productos sustitutos .....	24
4.3.4 Poder de negociación de los proveedores .....	24
4.3.5 Poder de negociación de los clientes.....	25
4.4. ANÁLISIS COMPETENCIA (BURVENDING).....	25
4.5. ANÁLISIS DAFO .....	26

4.6 ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	28
5. ENFOQUE MERCADO-PRODUCTO.....	29
5.1. OBJETIVOS DEL MARKETING Y DEL PRODUCTO .....	29
5.2. MERCADOS OBJETIVO .....	31
5.3. PUNTOS DIFERENCIALES.....	31
6. PROGRAMA DE MARKETING .....	32
6.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO-SERVICIO .....	32
6.2. ESTRATEGIA DE PRECIO .....	32
6.3. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN .....	32
6.4. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN .....	32
7.-DATOS Y PREVISIONES FINANCIERAS .....	34
7.1. INGRESOS POR VENTAS PASADAS .....	34
7.2. PREVISIONES A CINCO AÑOS.....	35
8.-ORGANIZACIÓN .....	38
9.-PLAN DE IMPLANTACIÓN.....	40
10.-EVALUACIÓN Y CONTROL .....	42
11.-CONCLUSIONES .....	43
12.-BIBLIGRAFÍA.....	45
ANEXOS.....	47

## 1.-INTRODUCCIÓN

Para desarrollar este Plan estratégico de Marketing se ha elegido a SEMCAL, S.A., una empresa familiar dedicada al sector del vending y que tiene su sede principal en la provincia de Burgos.

El objetivo que se pretende alcanzar con este Plan estratégico de Marketing es ayudar a SEMCAL, S.A. a incrementar su cuota de mercado lo que conlleva un aumento de sus beneficios y de su rentabilidad lo cual se realizará a través de medidas, como introducirse en nuevos mercados localizados en las comunidades de País Vasco, Asturias, Cantabria y Aragón, ampliar su gama de productos estacionales, introducir nuevas estrategias de precios mediante combos de productos, investigar nuevos sistemas de pago e implementarlos, como por ejemplo el pago mediante huella dactilar y cubrir nuevos nichos de mercado donde las empresas con una visión más ecológica puedan ser atendidas por la empresa.

La metodología que se ha utilizado en este plan consta de distintos análisis. En primer lugar se llevó a cabo un análisis de campo para conocer a SEMCAL, S.A. y a su principal competidor Burvending, S.L. tras este análisis de campo se procedió a realizar un análisis PESTEL para analizar los factores externos que afectan a la empresa, un análisis del sector del vending para conocerlo mejor en el que se incluye tanto su situación actual como la futura, un análisis de las cinco fuerzas de Porter donde se analiza la competencia actual, la competencia potencial, los productos sustitutos y el poder de negociación de clientes y proveedores, un análisis de la competencia donde se comparan las principales diferencias con Burvending, S.L, un análisis DAFO para conocer los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) y, finalmente, un análisis de los clientes.

Para llevar a cabo los objetivos fijados en este plan y anteriormente mencionados se ha procedido a realizar una serie de diferentes estrategias con el fin de poder alcanzarlos. Así, se ha realizado un Gantt para poder visualizar mejor la implantación de las medidas que permitirán lograr los objetivos planteados en un plazo de cinco años y su posterior evaluación y control.

## 2.-DESCRIPCIÓN

En 1970, D. Jesús Calvo Merino comienza su actividad en el sector servicios dedicado a las máquinas automáticas para expedición y venta de frutos secos y golosinas, así como el mantenimiento y suministro de dichas máquinas, en la ciudad de Burgos. Posteriormente en 1978, amplía su actividad incorporando máquinas de café y bebidas frías. A mediados de 1985 continúa su expansión abriendo una delegación en Valladolid, para posteriormente incorporar sus servicios a las provincias de Palencia y Segovia. En 1989 se constituye la empresa familiar SEMCAL, S.A agrupando todas las delegaciones anteriormente citadas.

A partir de 1993 la empresa continúa en el sector servicios pero la familia decide ampliar el negocio incluyendo sándwiches y repostería de elaboración propia, fabricando y distribuyendo sus propios productos, bajo el nombre de "El Mundo de Valentina". Estos productos entraban en el servicio de catering de la empresa Iberia Líneas Aéreas de España, S. A. La expansión de la empresa continuó con la incorporación de las delegaciones en La Rioja (1994), Álava (2008) y Madrid (2010).

Actualmente SEMCAL, S.A. ha eliminado la línea de productos de fabricación propia y únicamente se dedica a la distribución de los productos que adquiere de terceros. (Véase Anexo I. LÍNEAS DE PRODUCTO DE SEMCAL, S.A.)

Al tratarse SEMCAL, S.A. de una empresa de servicios, hace de intermediario entre proveedor y consumidor, es decir, vende bienes y servicios de otras empresas. Su principal mercado son las industrias y por lo tanto, para esta empresa es importante hacer hincapié en su fuerza de ventas, el precio y su reputación, sobre todo en lo que respecta a la calidad y fiabilidad.

La principal estrategia que utiliza SEMCAL, S.A. es de crecimiento intensivo y la desarrolla a través del desarrollo de sus activos (máquinas expendedoras), desarrollo de mercado y estrategia de penetración.

- Desarrollo de sus activos (máquinas expendedoras): a lo largo de los años se han ido adaptando las máquinas a las necesidades de los consumidores y a la sociedad. Por ejemplo, en lo relacionado al pago en las máquinas comenzó con los monederos normales, luego se añadió el pago con billetes y en la actualidad se puede encontrar también el pago con tarjeta monedero, la cual se recarga en la propia máquina. Los productos que se ofrecen dentro de sus máquinas expendedoras también han ido evolucionando a la vez que lo hacían las necesidades de los consumidores y la sociedad.
- Desarrollo del mercado: este desarrollo se produce a través de la creación de una necesidad de algún producto en los consumidores. Por ejemplo, al introducir nuevos productos cada cierto



tiempo en sus máquinas expendedoras, SEMCAL, S.A. crea esa necesidad en los consumidores finales.

- Estrategia de penetración: la empresa lleva a cabo esta estrategia introduciéndose en nuevos mercados diferenciándose de la competencia de estos lugares ofreciendo productos a menores precios y también mediante la realización de pequeñas campañas de marketing en eventos deportivos.

Es una empresa líder en servicios de vending a nivel nacional, y presta servicios a todo tipo de industrias, oficinas, hospitales, espacios deportivos, centros de enseñanza, etc.

### **3.-PLAN Y ENFOQUE ESTRATÉGICOS**

#### **3.1.-MISIÓN**

“La misión de SEMCAL, S. A. trata de comercializar una amplia gama de cafés, refrescos y aperitivos en su lugar de trabajo. Por ello trabaja para cumplir los máximos estándares de calidad y servicio y tener a sus clientes satisfechos, entre estos clientes se encuentran tanto fábricas o empresas como colegios e instituciones públicas.” ([www.semcald.es](http://www.semcald.es))

#### **3.2.-VISIÓN**

“A través de la experiencia y de un crecimiento constante SEMCAL, S. A. quiere seguir siendo reconocida entre las empresas líderes del sector, manteniendo una sólida reputación a nivel nacional con certificados en el ámbito de calidad.” ([www.semcald.es](http://www.semcald.es))

#### **3.3.- OBJETIVOS Y VALORES**

→ Objetivos:

Durante los próximos cinco años SEMCAL, S.A. tratará de perseguir el crecimiento, la rentabilidad y la consolidación a través de los siguientes objetivos:

- Cuantitativos:
  - Aumentar la cuota de mercado y el volumen de ventas. En la actualidad, la totalidad de la cuota de mercado del sector vending en la provincia de Burgos, esta repartida de la siguiente manera: Burvending 51,54%, SEMCAL, S.A. 43,45%, Equipa Tu Equipo 4,25%, Maquinas Automáticas Nuestra Señora de Belén 0,50%, y Logística Mabelen 0,26%. Con la incorporación de nuevas empresas a las que dispensar los servicios de SEMCAL, S.A. y el aumento constante de ingresos, se prevé un aumento aproximado del 5% de la cuota de mercado actual, incrementando un 1% la cuota de mercado cada año durante los próximos cinco años.
  - Incrementar la rentabilidad y los beneficios. Como se ha descrito en el anterior punto, al aumentar la cuota de mercado, se espera incrementar también, tanto los beneficios, como la rentabilidad. Con las mejoras que se introducirán a través de este plan de marketing, estos beneficios y por consiguiente, la rentabilidad aumentarán paulatinamente en los próximos cinco años.

- Aumentar el nivel de satisfacción y fidelización de los clientes con la mejora de las máquinas expendedoras para ofrecer un mejor servicio y la incorporación de varios combos de productos donde se ofrezcan dos o más productos a un menor precio.
- Introducirse en nuevos mercados. Las provincias elegidas serán Asturias, Cantabria, Guipúzcoa, Vizcaya y Zaragoza, porque son zonas industriales de España con un gran número de personas activas y cuya localización se encuentra cercana a las delegaciones que SEMCAL, S.A. ya posee.
- Cualitativos:
  - Incrementar la notoriedad e imagen de sus servicios y marca para lograr ser una empresa reconocida en la provincia.
  - Tener una posición de liderazgo en el mercado y que sea así percibida por sus clientes. Para conocer el posicionamiento de la empresa, se realizará una encuesta una vez al año, tanto a los empleados de las empresas como a las personas que usen ocasionalmente las máquinas ubicadas en lugares de acceso público, y así llevar a cabo las medidas que se crean oportunas para mejorar este objetivo. (Véase Anexo II. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE SEMCAL, S.A.)

➔ Valores:

- “El servicio ofrecido por SEMCAL, S.A. se constituye como oferta para brindar un servicio de productos alimenticios de alta calidad a través de máquinas expendedoras automáticas.
- El cliente tiene la confianza total de que consume unos productos de alta calidad, y que posee de una atención y un servicio excelentes.
- Detrás del producto hay personas cualificadas, con garantía de una asistencia técnica y un servicio de abastecimiento diario.
- Respecto a su responsabilidad sobre la calidad total de los productos y las máquinas expendedoras; SEMCAL, S.A. sólo trabaja con primeras marcas de conocido prestigio y calidad contrastada. Entre estas marcas se encuentran: Coca-Cola, Kas, Fanta, Trident, Milka, Kit Kat, Kinder, Trolli, Panrico, Matutano,...
- Flexibilidad para adaptarse a una empresa, elaborando las condiciones necesarias para implantar sus servicios, en cualquier lugar sin romper la armonía del espacio.

- La experiencia con la que cuenta SEMCAL, S. A., unido al buen servicio y trato personal que les caracteriza, le convierte en un proveedor de confianza.”

[www.semcald.es](http://www.semcald.es)

### **3.4.- COMPETENCIA PRINCIPAL Y VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE**

La actividad principal de esta empresa es ofrecer un servicio de distribución automática de productos, haciendo de intermediario entre las empresas y el consumidor final.

Dentro de los competidores de SEMCAL, se encuentra una gran variedad de empresas o establecimientos: bares, cafeterías, empresas de vending,... Aunque se puede afirmar que su competidor principal es Burvending, otra empresa dedicada al vending.

La ventaja con la que cuenta SEMCAL, S.A. es su larga trayectoria en el sector, ya que tiene 45 años de experiencia. Cuenta con una buena reputación e imagen ante los clientes actuales y potenciales debido a que su fundador fue pionero en la distribución automática de productos a través de máquinas expendedoras en Burgos. A lo largo de sus 45 años de experiencia SEMCAL, S.A. se ha especializado en ofrecer sus servicios a zonas industriales, por lo que ha acumulado un amplio conocimiento de este sector y puede llegar a anticiparse a sus competidores.

## 4.-ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

### 4.1. ANÁLISIS PESTEL

En el análisis PESTEL, se analiza el conjunto de los factores externos que afectan a la empresa.

#### 4.1.1. Factores políticos-legales:

- Actualmente el gobierno español tiende hacia una política fiscal restrictiva, reduciendo el gasto público y subiendo los impuestos. Así, según la Ley 39/1998, Reguladora de las Haciendas Locales, las empresas “deben pagar un Impuesto por Actividades Económicas para el desarrollo de actividades económicas en su territorio que será recaudado por los Ayuntamientos. El importe de las cuotas a pagar variará en función de la actividad realizada y de las variables afectadas.” (Asociación Nacional Española de Distribuidores Automáticos, [www.aneda.org](http://www.aneda.org))
- Como SEMCAL, S.A sólo distribuye los productos de sus máquinas en territorio español, su actividad se ve afectada por las variaciones de la normativa estatal o por las regulaciones específicas de las Comunidades Autónomas en las que actúa.
- “Tanto el proceso de la cadena de frío por la que deben pasar los productos, como las instalaciones y medios de transportes utilizados, tienen que cumplir, a su vez, las condiciones higiénico-sanitarias específicas. Cabe destacar que la normativa más adecuada para cumplir con estas cuestiones está dispuesta en el Real Decreto 237/2000, de 18 de febrero, por el que se aprueba la Reglamentación Técnico-Sanitaria sobre condiciones generales de transporte terrestre de alimentos y productos alimentarios a temperatura regulada.” ([www.boe.es](http://www.boe.es))
- Debe cumplirse también la Ley de Seguridad Alimentaria y Nutrición para poder garantizar la seguridad alimentaria a lo largo de toda la cadena alimentaria, donde se prohíbe la venta de alimentos y bebidas con alto contenido en ácidos grasos saturados, ácidos grasos trans, sal y azúcares en las escuelas infantiles y centros escolares. ([www.vending-madrid.com](http://www.vending-madrid.com), 2011)
- “Las máquinas expendedoras deben cumplir la normativa técnica que les sea de aplicación en la Comunidad Autónoma en la que se vaya a ubicar. Esto se establece en la Ley 1/2010, de 1 de marzo, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, en consonancia con lo dispuesto en

la Directiva 2006/123/CE, norma comunitaria desarrollada bajo el amparo del Tratado constitutivo de la Comunidad Europea (TCE).” ([www.eneda.org](http://www.eneda.org))

- “Para protección de los consumidores y usuarios, en todas las máquinas de venta deberán figurar con claridad la información referida al producto y al comerciante que lo ofrece: el tipo de producto que expenden, su precio, la identidad del oferente, así como una dirección y teléfono donde se atiendan las reclamaciones, y la información relativa a la máquina que expende el producto: el tipo de monedas que admite, las instrucciones para la obtención del producto deseado, así como la acreditación del cumplimiento de la normativa técnica aplicable.” ([www.eneda.org](http://www.eneda.org))
- “Todas las máquinas de venta deberán permitir la recuperación automática del importe introducido en el caso de no facilitarse el artículo solicitado.” ([www.eneda.org](http://www.eneda.org))
- “Por lo que respecta a la responsabilidad, en el caso de que las máquinas de venta estén instaladas en un local destinado al desarrollo de una empresa o actividad privada, los titulares de la misma responderán solidariamente con el de la propia máquina frente al comprador del cumplimiento de las obligaciones derivadas de la venta automática.” ([www.pabloburgueno.com](http://www.pabloburgueno.com))

#### **4.1.2. Factores económicos:**

- La tasa de paro provincial situada en torno al 18,76% en el cuarta trimestre de 2014 afecta a todos los sectores pero en el sector del vending se ha visto afectado de un modo particular, ya que muchas empresas se han visto obligadas a reducir sus plantillas mediante expedientes de regulación de empleo (ERES) e incluso algunas han tenido que cerrar definitivamente su planta, lo cual reduce en ambos casos el número de empleados que consumen los productos de SEMCAL, S.A. Esto sería una amenaza para la empresa.
- La actividad en el sector del vending también puede verse afectada por los aumentos del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA). En este caso, los productos de primera necesidad soportan un IVA del 4% que se ve repercutido en el precio final. Este dato afecta a SEMCAL, S.A. ya que al tratarse de un distribuidor soporta este IVA en las compras de sus productos, aunque después lo recuperaría mediante los consumidores finales. Esto también sería una amenaza para la empresa, ya que el consumidor final podría decidir dejar de consumir debido al aumento de los precios.

- Teniendo en cuenta los datos del IPC, se analizará el consumo de la población, concretamente, los alimentos y bebidas no alcohólicas, que son los productos ofrecidos por SEMCAL, S.A. Se puede observar, que tanto a nivel nacional como en Burgos, en el año 2014, el consumo de ambos productos disminuyó, lo cual puede deberse a un aumento de los precios causado por el acrecentamiento de los impuestos. La mayor diferencia que se encuentra respecto a las bebidas no alcohólicas en Burgos, se debe a que el consumo disminuyó un 1,74% en comparación al año anterior.

**Figura 4.1. Datos IPC nacionales y de la provincia de Burgos anuales. Grupo alimentos y bebidas no alcohólicas. Años 2013 y 2014**

	NACIONAL		
	2014	2013	Variación Interanual
<b>Alimentos</b>	104,889	105,256	-0,35%
<b>Bebidas no alcohólicas</b>	103,580	103,953	-0,36%

	BURGOS		
	2014	2013	Variación Interanual
<b>Alimentos</b>	106,283	106,426	-0,13%
<b>Bebidas no alcohólicas</b>	104,750	106,602	-1,74%

Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)

#### 4.1.3. Factores socio-culturales:

Entre los factores socio-culturales se encuentran la demografía, las tasas de crecimiento de la población, la distribución de los ingresos, las condiciones de vida, el mercado laboral, la educación y la cultura,...

Para el análisis de estos factores se considerará la demografía dentro del apartado de población. En el apartado de condiciones de vida se analizará el Índice de Precios al Consumo, el gasto medio por hogar y la renta anual media. Finalmente, en el mercado laboral, se estudiará la población de más de 16 años según la relación con la actividad laboral y sexo, la tasa de paro y la tasa de actividad.

- Población

La población residente en Burgos a 1 de enero de 2015 es de 366.900 personas, lo que supone un descenso de 4.348 personas (-1,17%) con respecto a la misma fecha de 2014. Se observa que la cifra de hombres y

mujeres es más o menos similar, aunque el número de hombres es algo superior a pesar del ligero descenso con respecto a 2014.

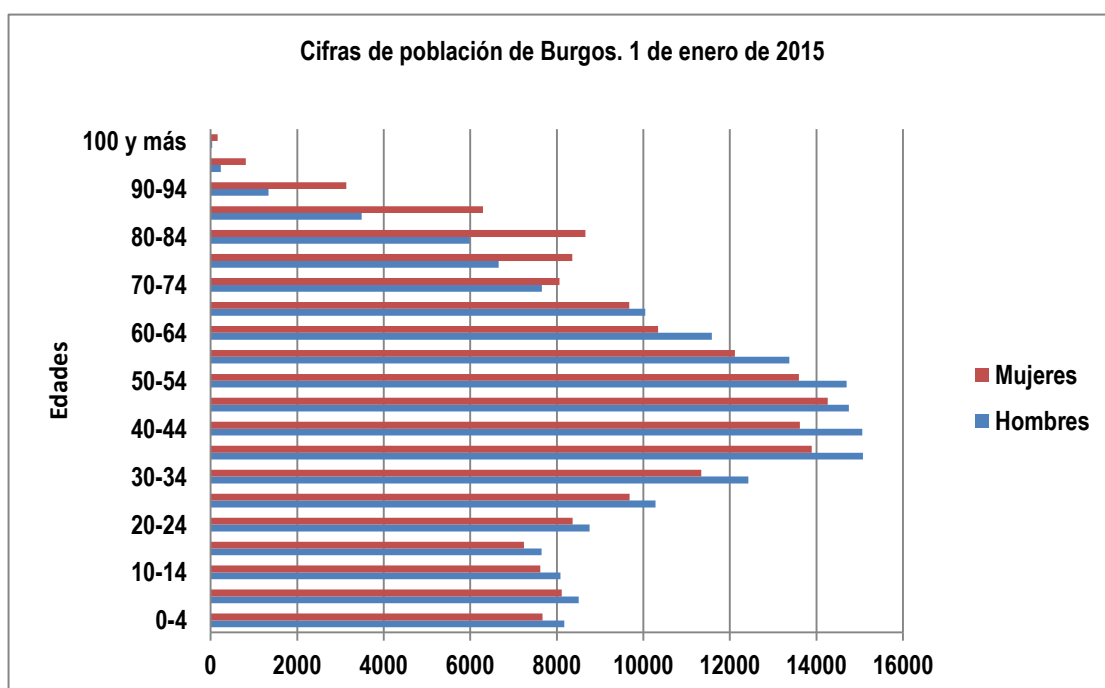
Figura 4.2. Población provincia de Burgos por sexos a 1 de Enero de 2015

	2014	2013
Mujeres	183.018	184.610
Hombres	183.882	186.638
Total	366.900	371.248

Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)

En el siguiente gráfico se puede observar cómo las personas con más de 65 años suponen casi un 22% de la población total de Burgos.

Figura 4.3. Segmentación por edad de la población de Burgos a 1 de Enero de 2015



Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)

- Condiciones de vida

Dentro de las condiciones de vida se analizarán el Índice de Precios al Consumo (IPC), el gasto medio por hogar y la renta anual neta media.

La tasa media del Índice de Precios al Consumo (IPC) general en el año 2014 en Burgos es del -0,13%. En los doce grandes grupos de bienes y servicios de



consumo, las mayores tasas de crecimiento corresponden a la Vivienda (1,32%) y a la Enseñanza (1,86%). Mientras que el mayor descenso lo sufren las Comunicaciones (-6,11%).

**Figura 4.4. Datos anuales del IPC de Burgos. Años 2013 y 2014**

	Media anual		Variación interanual
	2014	2013	
<b>Índice general</b>	104,610	104,749	-0,13%
<b>Alimentos y bebidas no alcohólicas</b>	106,216	106,435	-0,21%
<b>Bebidas alcohólicas y tabaco</b>	113,301	112,397	0,80%
<b>Vestido y calzado</b>	100,330	100,242	0,09%
<b>Vivienda</b>	109,656	108,224	1,32%
<b>Menaje</b>	104,407	103,926	0,46%
<b>Medicina</b>	110,421	110,724	-0,27%
<b>Transporte</b>	105,108	106,466	-1,28%
<b>Comunicaciones</b>	86,766	92,410	-6,11%
<b>Ocio y cultura</b>	99,663	101,363	-1,68%
<b>Enseñanza</b>	118,278	116,113	1,86%
<b>Hoteles, cafés y restaurantes</b>	102,204	101,598	0,60%
<b>Otros bienes y servicios</b>	104,997	104,171	0,79%

Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)

Los últimos datos disponibles de la Encuesta de Presupuestos Familiares en Castilla y León, reflejan que el gasto medio de consumo por hogar en 2013 en esta comunidad es de 24.826,31 euros, lo que supone un 2,31% menos respecto al año anterior. En cuanto a los alimentos y bebidas no alcohólicas, el grupo en el que se encuentran los productos ofrecidos por SEMCAL, S.A. se observa que el gasto ha disminuido en un 0,03%. Este dato se considera positivo, ya que está dentro del total de gastos, es un decrecimiento muy leve y aunque afectará a los ingresos de la empresa, no lo hará de forma significativa.

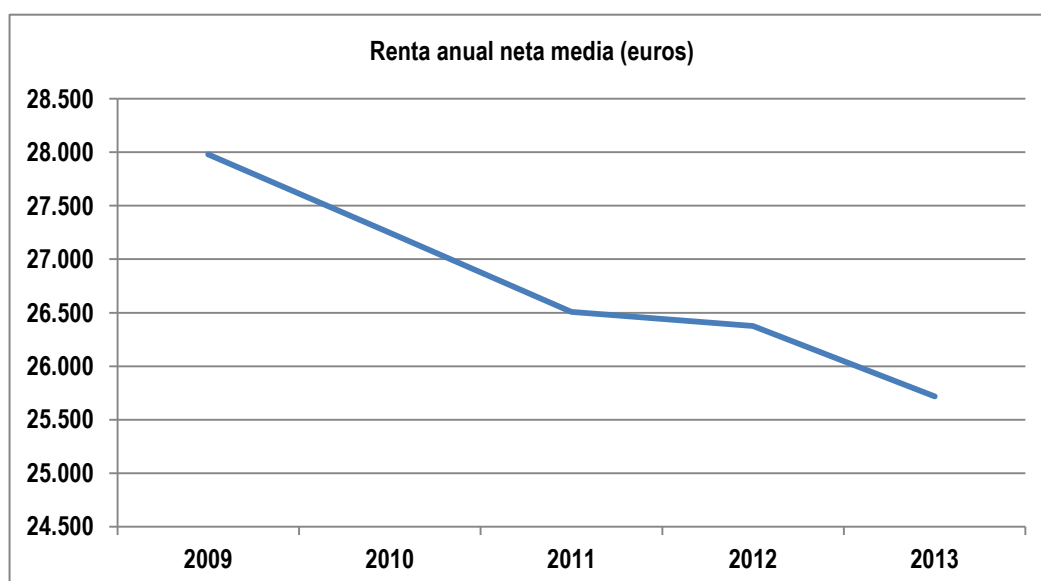
**Figura 4.5. Gasto medio de consumo por hogar en Castilla y León total y en el grupo de alimentos y bebidas no alcohólicas**

	2013	Variación interanual
<b>Total</b>	24.826,31	-2,31%
<b>Alimentos y bebidas no alcohólicas</b>	4.010,32	-0,03%

Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)

En cuanto a la renta anual neta media de Castilla y León se ve que ha ido disminuyendo a lo largo de los últimos años, hasta situarse en 25.717 euros. Esto también puede afectar negativamente a SEMCAL, S.A., ya que al disponer de una menor renta, los consumidores decidirán destinarla a otros usos más prioritarios, disminuyendo el consumo de los productos ofrecidos por SEMCAL, S.A., haciendo decrecer, a su vez, los ingresos obtenidos por la empresa.

**Figura 4.6. Renta anual neta media de Castilla y León. Periodo 2009-2013**



Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)

- Mercado laboral

Figura 4.7. Población de 16 y más años según la relación con la actividad laboral en Burgos. Cuarto

Trimestre 2014. Miles de personas

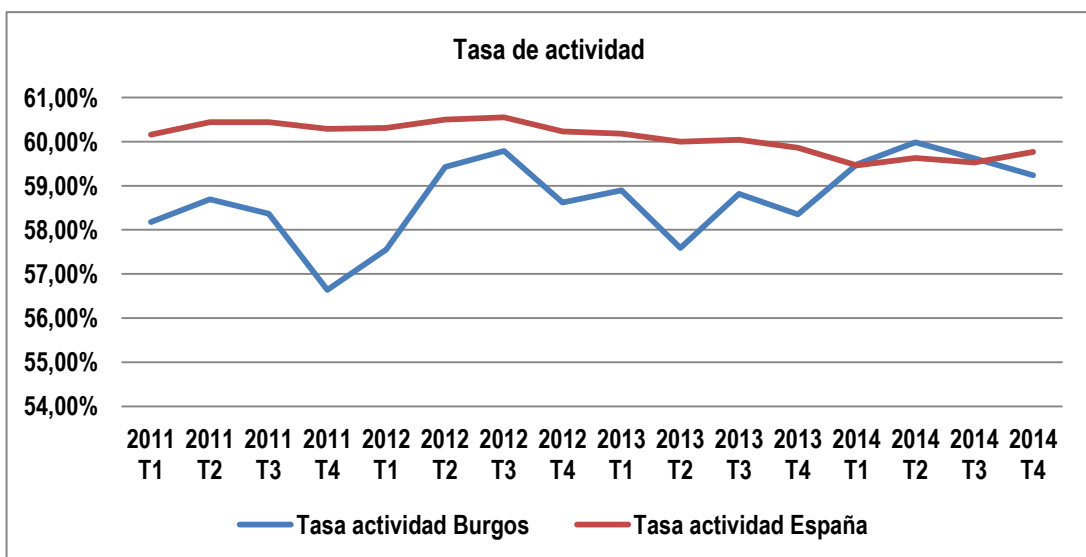
	2014 T4	Variación Trimestral
<b>Ambos sexos</b>		
<b>Total</b>	304,2	-0,29%
<b>Activos</b>	180,2	-0,93%
- <b>Ocupados</b>	146,4	-1,74%
- <b>Parados</b>	33,8	2,74%
<b>Inactivos</b>	124,0	0,65%

Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)

Según la Encuesta de Población Activa (EPA) del último trimestre de 2014, se puede ver que el número de activos en Burgos es de 304.200 de personas, lo que supone un descenso de casi un 0,3% con respecto al trimestre anterior.

También es destacable, que el número de parados, tanto en la población femenina como en la masculina se ha incrementado y esto puede afectar a SEMCAL S.A., ya que una parte de los consumidores finales de sus productos pueden dejar de adquirirlos al decidir destinar sus ingresos a otros artículos que consideren más importantes.

Figura 4.8. Evolución de la tasa de actividad en Burgos. Desde 2011 a 2014

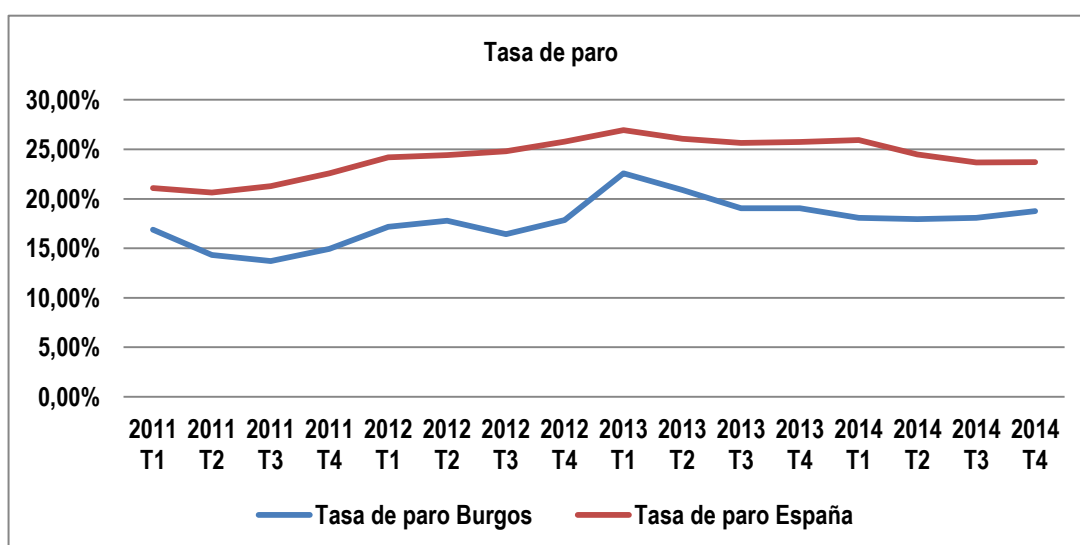


Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)

En relación a la tasa de actividad se puede observar que en Burgos, con respecto a España, es ligeramente inferior durante el periodo analizado, salvo en los tres primeros trimestres de 2014, en los cuales la actividad en la provincia de Burgos es superior a la media nacional.

Como se podrá observar en la siguiente gráfica, que representa la tasa de paro en la provincia burgalesa, los datos anteriormente descritos coinciden con una mejoría en la tasa de paro en ese periodo.

**Figura 4.9. Evolución de la tasa de paro en Burgos. Desde 2011 a 2014**



Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)

En cuanto a la tasa de paro, se puede observar que las bajadas del paro se sitúan en todos los años en los trimestres en los que se produce una contratación temporal como puede ser verano e invierno y después, se vuelve a incrementar tras cubrir la demanda temporal de empleo.

Todo lo recogido en este apartado del mercado laboral afecta de forma directa a SEMCAL S.A. ya que, aunque la tasa de actividad en la provincia es más o menos estable a lo largo del periodo analizado, la pérdida de empleo de sus consumidores finales puede hacer disminuir sus ingresos.

#### 4.1.4. Factores tecnológicos

En este apartado se hablará de algunas medidas que se han llevado a cabo en otras empresas de vending y que en un futuro pueden implantarse en SEMCAL, S.A., entre los que se hayan posibles incentivos a introducir nueva tecnología en las máquinas expendedoras, el impacto de las tecnologías de la información, la obsolescencia programada para los equipos, los procesos de información más automatizados, el impacto de las más recientes tecnologías al igual que la velocidad de transferencia de dichas tecnologías y si existen inversiones en investigación y desarrollo.

Por ejemplo, se encuentra que uno de los principales fabricantes de máquinas expendedoras ofrece una máquina con una pantalla táctil que la otorga un valor añadido, porque permite al dueño de la explotación personalizar la programación y adaptarla a sus intereses, e incluso reproducir imágenes y spots publicitarios.

Este mismo fabricante, también está desarrollando aplicaciones de móvil como Button Barista App, disponible para dispositivos iPhone y Android, que permiten personalizar al usuario las bebidas disponibles en algunas máquinas expendedoras a través de sus dispositivos.

- El pago mediante aplicación móvil es una realidad en el sector del vending, ya que ofrece la comodidad de no tener que llevar dinero suelto y la sencillez de tener que utilizar una aplicación para el pago. ([www.hostelvending.com](http://www.hostelvending.com), 2015)
- El ahorro energético es un factor muy importante a tener en cuenta y la implantación de nuevas tecnologías que disminuyan el consumo eléctrico de la máquinas será un paso adelante, un ejemplo de ello es la tecnología LED, ya que no solo mejora la visibilidad de la máquina sino que también reduce el consumo eléctrico. ([www.alliancevending.es](http://www.alliancevending.es), 2015)

Todo lo recogido en este punto puede considerarse como una oportunidad para SEMCAL, S.A. ya que en algunos casos, puede llegar a ser una empresa pionera en la provincia de Burgos, al implementar dichas tecnologías.

Estas medidas se tienen que llevar a cabo cuanto antes para que así, sus competidores, no se adelanten.

#### **4.1.5. Factores ecológicos**

Los factores ecológicos son unos de los factores que están teniendo un gran impacto en la sociedad, ya que ésta se está volviendo más consciente de la importancia del medio ambiente, viéndose influidas a su vez las empresas.

Algunas de estas medidas que influyen a las empresas son:

- Especial Reverse-Vending: recoger, reducir, reutilizar. El funcionamiento es simple y práctico: una vez el cliente inserta el envase en el hueco de entrada, la máquina separa (si acepta varios tipos de material) el producto, lo comprime mediante un sistema mecánico de presión (el volumen de hasta 10 latas, por ejemplo, se reduce al de una sola) sin emitir ruidos molestos, y lo almacena en su contenedor interior correspondiente. Proyectan una imagen de responsabilidad ecológica, tecnológica y social, además de otorgarles un cariz innovador.
- El vending de bebidas calientes, obligado a encontrar un vaso 100% ecológico. Al día se sirven millones de café en todo el mundo desde las expendedoras de bebidas calientes lo que se traduce en millones y millones de toneladas de plástico (polietileno) que, en su mayoría, no se recupera porque va a parar al contenedor equivocado. Ha sido prohibido en algunas ciudades de Estados Unidos como Portland, Nueva York o San Francisco, por lo que habrá que estar atentos a su evolución. ([www.hostelvending.com](http://www.hostelvending.com), 2015)

Estas medidas se están llevando a cabo en Estados Unidos y aunque no afectan de forma directa a la empresa, se deben de tener en cuenta ya que existe la posibilidad de que en un futuro esas mismas leyes sean implantadas en España, como ocurrió con la Ley Antitabaco (Ley 42/2010).

## **4.2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

### **4.2.1. Previsión para el 2015**

A medida que se inicie la recuperación y las expectativas económicas sean mejores, la industria del vending continuará con un crecimiento de dos dígitos. Aunque el parque de máquinas ha envejecido durante los últimos años, la renovación contribuirá a mejorar las ventas. Además, también se espera que las condiciones financieras más favorables y la creación de empleo influyan positivamente. (Mach, 2015)

En cuanto a los productos ofertados en esta industria, se espera una mayor variedad en todas las familias de productos (bebidas calientes y frías y snack&food) para vender más y mejor y para llegar a nuevos consumidores. Aunque el producto más consumido es el café espresso, también empiezan a despuntar las bebidas y alimentos Premium, a la vez que hay una mayor presencia de frutas y verduras y alimentos Bio y ecológicos. (Mach, 2015)

También se espera un sector más comprometido en el aspecto energético, con máquinas con una energía más eficiente y con procesos industriales más respetuosos con el medio ambiente. (Mach, 2015)

#### **4.2.2. Último trimestre del 2014 y acumulado de 2014**

En los meses de octubre a diciembre de 2014, la venta de máquinas vending aumentó en más de 4.000 unidades, lo que implica un crecimiento del 24% respecto al mismo período del año anterior.

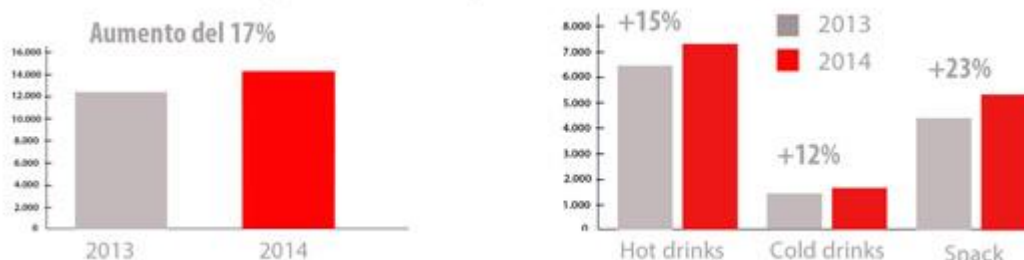
En relación al último trimestre del pasado año, las ventas alcanzadas durante el conjunto de 2014 fueron de alrededor de 14.500 unidades, una cifra que supone un incremento del 17% en relación al mismo periodo de 2013.

Las máquinas de café continúan liderando el mercado, con un 51% de cuota, siendo un segmento que en 2014 se incrementó un 15% comparándolo con el mismo periodo del año anterior. El mercado español continúa dominado por el café espresso con el 90% de las máquinas de café. Atendiendo a la autonomía del tipo de máquina, las free standing alcanzan el 64% del total del mercado y el resto (36%), le corresponde a los modelos table top.

Situándose en segundo lugar se encuentra la familia de Snacks con el 35%. El 100% de las máquinas expendedoras de snacks siguen siendo de espiral, correspondiendo el 81% a los equipos de menos de 5°C. Este segmento es el que ha tenido un mejor comportamiento a lo largo del año, ya que se ha incrementado en un 23% el número de máquinas actuales.

Finalmente, el segmento de las bebidas frías logró incrementar en un 12% su número de unidades nuevas vendidas. ([www.hostelvending.com](http://www.hostelvending.com), 2015)

Figura 4.10. Evolución del mercado del vending total y evolución de las familias de bebidas calientes, bebidas frías y snacks



Fuente: [www.hostelvending.com](http://www.hostelvending.com)

### 4.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA. PORTER

#### 4.3.1 Competencia directa

El principal competidor de SEMCAL, S.A. en el sector del vending es Burvending, ya que es una empresa dedicada a la misma actividad y que atiende a los mismos grupos de clientes. El número de empresas dentro del sector no es muy alto, por lo que tampoco existe una gran intensidad de la competencia aunque si existe una rivalidad entre ellos, ya que los productos que ofrecen en sus máquinas están poco diferenciados y fundamentalmente compiten en el precio. En 2013 la cifra de negocios de Burvending fue de 3.932.444 € y la de Semcal de 3.071.480€.

Como las empresas que compiten en este sector son pocas y muy similares, la competencia entre ellas es muy alta.

#### 4.3.2 Competencia potencial

Se puede considerar como competencia potencial a las propias empresas proveedoras de productos que SEMCAL, S.A. utiliza, ya que estas pueden optar por realizar una integración vertical hacia delante, es decir, adquirir sus propias máquinas expendedoras y poner a la venta sus productos sin necesidad de un intermediario.

También puede ser el caso de las empresas fabricantes de máquinas expendedoras, ya que estas pueden inclinarse por realizar una integración vertical hacia atrás, es decir, aprovisionar sus propias máquinas expendedoras y con ello reducir la cuota de



mercado de SEMCAL. S.A. y también la de sus competidores directos como Burvending, S.L.

Si lo anteriormente expuesto llegara a suceder, se puede producir una fuerte presión sobre los precios y llegar a elevar la agresividad comercial.

Alguna de las barreras a la entrada en el sector puede ser el coste que supone, para ambas opciones, el proceso de integración. También hay que tener en cuenta, en el caso de la integración vertical hacia atrás, el acceso a los canales de distribución, ya que los distribuidores de productos pueden ser reacios a aprovisionar a estas empresas no establecidas en este sector. Otro factor importante a destacar, son las posibles represalias que adopten las empresas ya establecidas en el sector del vending ante esta intrusión en el mercado. Finalmente, otra barrera de entrada que se encuentra, es la necesidad de pagar cánones por instalar las máquinas expendedoras en determinadas empresas.

#### **4.3.3 Productos sustitutivos**

Se define como sustitutivo a aquel producto que a través de distintas tecnologías atiende la misma función básica para el mismo grupo de compradores. Por ello los principales productos sustitutivos de la empresa, al tratarse de productos de primera necesidad, son muy diversos y se podrán encontrar en los siguientes establecimientos: cafeterías, bares, o el consumo de un producto casero. En cafeterías y bares se encuentran sustitutivos de bebidas calientes, bebidas frías e incluso de snacks y sándwiches. En el caso de los productos caseros, se hace referencia a los termos en lo que respecta a las bebidas calientes y bebidas frías, y a los tupperes y a los bocadillos caseros en lo referente a los snacks y sándwiches.

#### **4.3.4 Poder de negociación de los proveedores**

Los productos que se encuentran en las máquinas, se tratan de marcas conocidas, porque el consumidor suele tener asociada la marca o nombre del producto a una calidad determinada.

Entonces las empresas con marcas reconocidas mundial y nacionalmente tendrán un mayor poder negociador porque los consumidores son más propensos a elegir y consumir esas marcas. Un ejemplo de dichas empresas, es la mundialmente conocida Coca Cola.

Para reducir el poder negociador de los proveedores, la empresa podría realizar contratos de exclusividad con una marca específica, por ejemplo, podría ofrecer a Matutano la opción de vender exclusivamente sus productos en sus máquinas a cambio de que Matutano aceptase colocar máquinas expendedoras de SEMCAL, S.A. en todas sus plantas que estén dentro del radio de acción de las delegaciones de SEMCAL, S.A.

#### **4.3.5 Poder de negociación de los clientes**

El poder negociador de los clientes principalmente se ve influenciado por el tamaño de la empresa o establecimiento donde se quiere instalar la máquina, ya que dependiendo de este factor, la empresa o establecimiento puede solicitar un canon por dicha instalación, y esto le otorga un gran poder negociador. También pueden pedir como condición para instalar la máquina en estas empresas o establecimientos de gran tamaño, la instalación de un mobiliario específico para la sala donde se vaya a ubicar dicha máquina.

#### **4.4. ANÁLISIS COMPETENCIA (BURVENDING, S.L)**

En este apartado se analizarán ciertas diferencias que se pueden observar en el servicio ofrecido por SEMCAL, S.A. y Burvending S.L. (el principal competidor).

Dependiendo de la empresa o establecimiento donde se encuentre situada la máquina expendedora, SEMCAL, S.A., ofrecerá un tipo de producto asociado a la actividad que se realice en el establecimiento, por ejemplo en el caso de un gimnasio los productos allí ofrecidos serán bajos en calorías, azúcares, etc. y se ofertarán bebidas energéticas, agua, barritas energéticas, etc.

SEMCAL, S.A. ofrece en algunas de sus máquinas la posibilidad de adquirir un vaso de plástico. Estas máquinas se suelen encontrar en hospitales, donde son más demandados, ya que en estos lugares hay también máquinas expendedoras que ofrecen botellas de 1,5 litros. Este servicio, por lo que se ha comprobado en el trabajo de campo realizado en la provincia de Burgos lo comercializa únicamente SEMCAL, S.A.

En algunas máquinas de Burvending, S.L. existe la posibilidad de obtener un desayuno especial que consiste en un combo de productos (café, zumo y magdalena) a un menor precio que si se compraran de forma individual, en este caso la diferencia de precio es de 0,20€. Esta medida se pretende incorporar con este plan de marketing a SEMCAL, S.A. ya que se puede considerar que es una forma de incrementar sus ingresos por ventas.

## 4.5. ANÁLISIS DAFO

Figura 4.11. Análisis DAFO de SEMCAL, S.A.

<b>Factores Internos</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleado ideal: las máquinas trabajan 24 horas durante 7 días a la semana, sin necesidad de sueldo</li> <li>- Cobro instantáneo por sus servicios, ya que para disfrutar de sus productos los consumidores han tenido que abonar el precio fijado</li> <li>- Servicio directo al cliente</li> <li>- Adquisición instantánea del producto por parte del cliente (menos de 1 minuto)</li> <li>- Rápida recuperación de la inversión inicial, en casos puntuales</li> <li>- Equipo de gestión experimentado</li> <li>- Gran variedad de productos</li> <li>- Posibilidad de fijar el precio dependiendo del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fallos técnicos que se intentan minimizar con revisiones periódicas y programadas</li> <li>- Costes diario de distribución (transporte)</li> <li>- Producto precocinado y envasado, por lo que pueden preferir un producto más natural, como el que ofrecen los bares o cafeterías, o incluso el hecho en casa</li> <li>- Producto perecedero</li> </ul>
<b>Factores externos</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilidad de ubicación de las máquinas expendedoras</li> <li>- Venta y distribución del producto a empresas, colegios e institutos fuera de la capital</li> <li>- Gran demanda</li> <li>- Posibilidad de explotar nuevos nichos de mercado, como pueden ser el de la higiene personal (compresas, tampones, cepillos de dientes,...), material escolar, parafarmacia,...</li> <li>- Sin necesidad de obras para su instalación</li> <li>- Nuevas formas de pago más cómodas y rápidas para los consumidores a través de aplicaciones móviles</li> <li>- Introducción de tecnología LED en las máquinas expendedoras para mejorar no sólo la iluminación de la</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vandalismo, cuando la máquina está en la calle</li> <li>- Cercanía de otra máquina expendedora de la competencia</li> <li>- Canon por ubicación en determinadas empresas</li> <li>- Picaresca española (sinpa)</li> <li>- Aparición de una nueva ley que obligue a regular las máquinas</li> <li>- Actual crisis económica</li> <li>- Posible crecimiento de la competencia</li> <li>- Mercado en fase de madurez</li> <li>- Entrada de nuevos competidores con costes más bajos</li> </ul>

<p>misma, sino también para reducir el consumo eléctrico</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión en máquinas expendedoras más interactivas para el consumidor</li> <li>- Existencia de leyes en países donde el sector del vending, está mucho más desarrollado y posibilidad de implantarse en España en un corto periodo de tiempo</li> <li>- Introducir la posibilidad de ofrecer un combo de productos a un menor precio que si se consumen por separado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambio en las necesidades y preferencias de los clientes</li> <li>- La visión de los consumidores sobre los productos poco saludables de las máquinas</li> </ul>
--	---

Dentro de los factores internos que posee SEMCAL, S.A., destacar como fortaleza que al tratarse de una empresa dedicada al vending, el principal activo son sus máquinas, a las cuales no hay que remunerar y siempre se obtienen ganancias. El consumidor elige entre una gran diversidad de productos que obtendrá de forma instantánea al abonar el precio indicado. Que SEMCAL, S.A. tenga la opción de poder fijar sus precios en función de la empresa en la que ubica sus máquinas, se considera como una fortaleza porque a pesar de tener que pagar un canon en determinadas empresas, el hecho de poder fijar un precio más alto, permite cubrir el coste del canon y obtener un margen de beneficios similares a los de una empresa que carezca de dicho canon. Sin embargo, entre sus debilidades se encuentran los posibles fallos técnicos que puedan tener las máquinas.

En cuanto a los factores externos que pueden afectar a la empresa de forma positiva, se encuentra la facilidad de ubicación de sus activos y la capacidad de explotar nuevos nichos de mercado, por ejemplo en lo que respecta a las medidas ecológicas, acudir a empresas concienciadas con el medio ambiente y destacar estas medidas llevadas a cabo para obtener nuevos clientes que comparten estos ideales.

De forma negativa, se destaca el cambio de las preferencias de los clientes en el tipo de producto vendido debido a la posibilidad de encontrar máquinas de la competencia cercanas a las de SEMCAL, S.A. y el posible pago de un canon que exijan ciertas empresas. También, la posibilidad de crecimiento de la competencia puede generar un descenso de los precios que afecte a los márgenes de beneficio de la empresa.

#### 4.6 ANÁLISIS DEL CLIENTE

Desde hace años la mentalidad en España en relación a la salud y la nutrición está cambiando. Los españoles se preocupan más por sus hábitos alimenticios. Cada vez se están realizando más estudios relacionados con la salud y los hábitos alimenticios de los españoles que son difundidos por los medios de comunicación a través de noticias, campañas publicitarias, como es el caso de la campaña publicitaria del canal antena 3, “El Estirón”.

Estudios realizados por la FAO (*Food and Agriculture Organization o en español Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura*) han mostrado que en 2013 el 24,1% de los españoles adultos sufren problemas de obesidad, el 24,6% de los niños entre 7 y 8 años presenta sobrepeso. Estos datos muestran que la obesidad ha aumentado casi un 10% en los últimos 25 años

Por todo ello, en las máquinas expendedoras se han introducidos nuevos productos más bajos en grasas, hidratos de carbono, productos digestivos, bebidas bajas en grasas, azúcares,...

También se ha de tener en cuenta que el 45% de la población de Castilla y León practica algún tipo de deporte, por lo que alimentos saludables y bebidas energéticas y saludables resultan imprescindibles en el sector del vending.

SEMCAL, S.A. se preocupa por la salud de sus consumidores y ofrece este tipo de productos para tener un mercado más amplio y llegar a más consumidores, aunque su principal competidor también ofrezca productos con características similares.

## **5. ENFOQUE MERCADO-PRODUCTO**

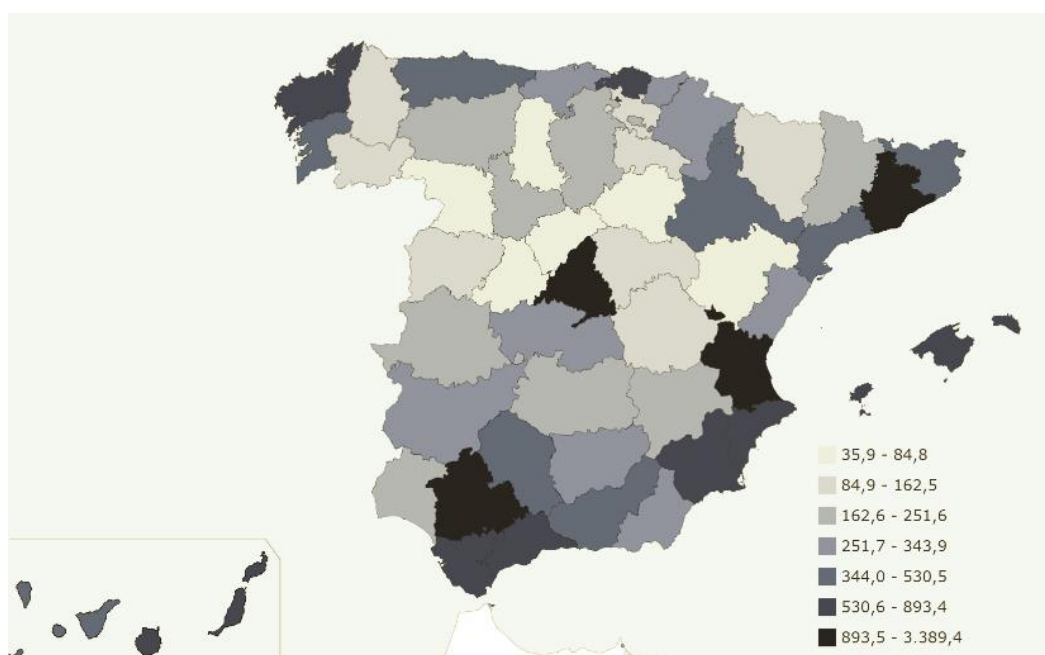
A continuación se describirán los objetivos del marketing y del producto a cinco años de SEMCAL, S.A. y los mercados objetivo, los puntos de diferencia y el posicionamiento de sus líneas de producto.

### **5.1. OBJETIVOS DEL MARKETING Y DEL PRODUCTO**

Con este plan de marketing SEMCAL, S.A. aprovechará su potencial de marca y conseguirá otras fuentes de ingresos tanto en su actual y principal mercado (Burgos) como en otros mercados en los que puedan introducirse, en las siguientes cuatro zonas:

- Nuevos productos. Aumentar la variedad de los productos en la provincia de Burgos con la incorporación de los productos más vendidos de otras delegaciones, la implantación de nuevos productos que los proveedores ofrezcan y la introducción de nuevos productos estacionales, como por ejemplo, en los meses calurosos incorporar latas de café frío que se encontrarán en las máquinas de snacks y, en los meses fríos, la posibilidad de obtener sopa caliente en las máquinas de bebidas calientes.
- Mercados actuales. Los mercados actuales crecerán mediante la incorporación de nuevos productos, ya mencionado en el anterior punto. Otra manera de crecer en estos mercados actuales, es a través del reconocimiento de la marca, y una medida que se propone es patrocinar eventos muy variados, como por ejemplo, partidos de baloncesto o fútbol, carreras populares, iniciativas sociales y culturales, etc.
- Nuevos mercados. Para la entrada en nuevos mercados, se han analizado las zonas industriales de España que tienen un mayor número de personas activas, que contienen un mayor número de empresas industriales y que se encuentran cercanas a las delegaciones que SEMCAL, S.A. ya tiene. Las provincias elegidas han sido Asturias, Cantabria, Guipúzcoa, Vizcaya y Zaragoza.

Figura 5.1. Activos por sector económico y provincia. Primer trimestre 2015



Fuente: [www.ine.es](http://www.ine.es)

A continuación, se citan varias localidades de las provincias anteriores, donde se encuentran empresas con un número de empleados superior a 150 a las que SEMCAL, S.A. puede acceder para incrementar su cuota de mercado, elevando a su vez, sus ingresos por ventas.

- **Asturias:** Avilés (5), Carreño (3), Castrillón (2), Gijón (24), Llanera (8), Mieres (3), Navia (2), Oviedo (25) y Siero (3).
- **Vizcaya:** Abadiño (6), Amorebieta-Etxano (5), Barakaldo (6), Basauri (5), Bilbao (60), Derio (12), Elorrio (5), Erandio (10), Galdakao (6), Getxo (7), Valle de Trápaga (5), y Zamudio (12),
- **Guipúzcoa:** Arrasate-Mondragón (10), Donostia-San Sebastián (29), Elgoibar (6), Hernani (4), Irún (6), Legazpi (4), Oiartzun (4), Oñati (7) y Zumaia (4)
- **Cantabria:** Camargo (6), Cartes (3), Medio Cudeyo (2), Santander (19) y Torrelavega (3).
- **Zaragoza:** Cariñena (2), Caspe (2), Epila (3), Figueruelas (2) La Muela (2), Utebo (2), Villanueva De Gállego (4) y Zaragoza (81).

- Servicio de pago. Se incorporarán de forma paulatina, a todas las máquinas de grandes empresas, nuevas formas de pago, como puede ser mediante tarjeta monedero o huella dactilar. Algunas máquinas de snacks ya tienen la opción de pago a través de tarjeta monedero y se espera que en un plazo de uno a tres años se implante en las máquinas de bebidas calientes y bebidas frías. En el caso del pago con huella dactilar, se prevé implantarlo dentro de cuatro años y tras observar su evolución durante un año, en caso de ser positiva esta forma de pago, se procederá a instalar en el resto de máquinas a partir del quinto año.

## **5.2. MERCADOS OBJETIVO**

El mercado objetivo primario de SEMCAL, S.A son las empresas del sector industrial y en menor medida las empresas del sector público, ya que este último sector genera unos mayores costes y menores beneficios al estar localizados en zonas céntricas y el consumidor puede encontrar productos sustitutivos más fácilmente.

En las empresas del sector industrial se encuentran personas comprendidas entre 18 y 65 años aproximadamente. Sin embargo, en las empresas del sector público, el espectro de edades es mucho más amplio ya que su acceso no es tan limitado como en el anterior caso.

## **5.3. PUNTOS DIFERENCIALES**

La característica principal que hace diferente a SEMCAL, S.A. de sus competidores, es su larga experiencia en el sector, ya que cuenta con 28 años más de experiencia frente a su principal competidor Burvending, S.L., lo que se traduce en un amplio conocimiento del sector industrial. Con ello, sabrá cómo va a evolucionar el sector y podrá adelantarse a los posibles cambios que en él se produzcan, tomando ventaja de ello frente a sus competidores. Esto también provoca una relación más estrecha con sus clientes, que estos reconozcan su trabajo y su buen servicio, consiguiendo así fidelizarlos a su servicio o marca, Además esta fidelización hace que este servicio de SEMCAL, S.A. sea recomendado por sus clientes a otros consumidores, haciendo que su cuota de mercado y sus ingresos aumenten.



## **6. PROGRAMA DE MARKETING**

Este programa de marketing se realizará basándose en las 4Ps del marketing mix.

### **6.1. ESTRATEGIA DE PRODUCTO-SERVICIO**

En este punto se hablará sobre las estrategias de producto-servicio para conseguir mayores ventas.

Rotación: cambiar el orden de los productos para que el consumidor no asocie un lugar con un producto y cuando vaya a buscar el snack pueda encontrar otros que también le interesen o que le llamen la atención.

Venta cruzada: colocar productos complementarios próximos los unos de los otros, para que por inercia compren ambos, por ejemplo, bolsa de patatas fritas y una bebida.

### **6.2. ESTRATEGIA DE PRECIO**

Una estrategia de precios que se podría considerar es la de ofrecer un combo de productos de desayuno, comida o cena, a un precio más bajo que si se consumieran por separado. Las opciones que se ofrecen serán:

- Desayuno: café con leche + zumo + magdalena
- Comida o cena: sándwich + botella de agua

### **6.3. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN**

Entre las estrategias de promoción que SEMCAL, S.A. puede aplicar están:

Colocar carteles con el rótulo "oferta" en los productos que menos se venden para captar la atención del consumidor y así aumentar la venta del producto.

Otra forma de promocionar a la empresa, sería a través de la equipación de los deportistas con el nombre de la empresa, o en los carteles promocionales de los partidos de baloncesto o fútbol, carreras populares, iniciativas sociales y culturales.

### **6.4. ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN**

SEMCAL, S.A. lleva a cabo su distribución de mercados actuales mediante cuatro empleados asignados a una ruta diferente para cada uno. SEMCAL, S.A. compra los productos que utiliza para dispensar en sus máquinas expendedoras, lo almacena y luego lo distribuye a las empresas en las que están situadas dichas máquinas. A medida que aumenten las ventas se

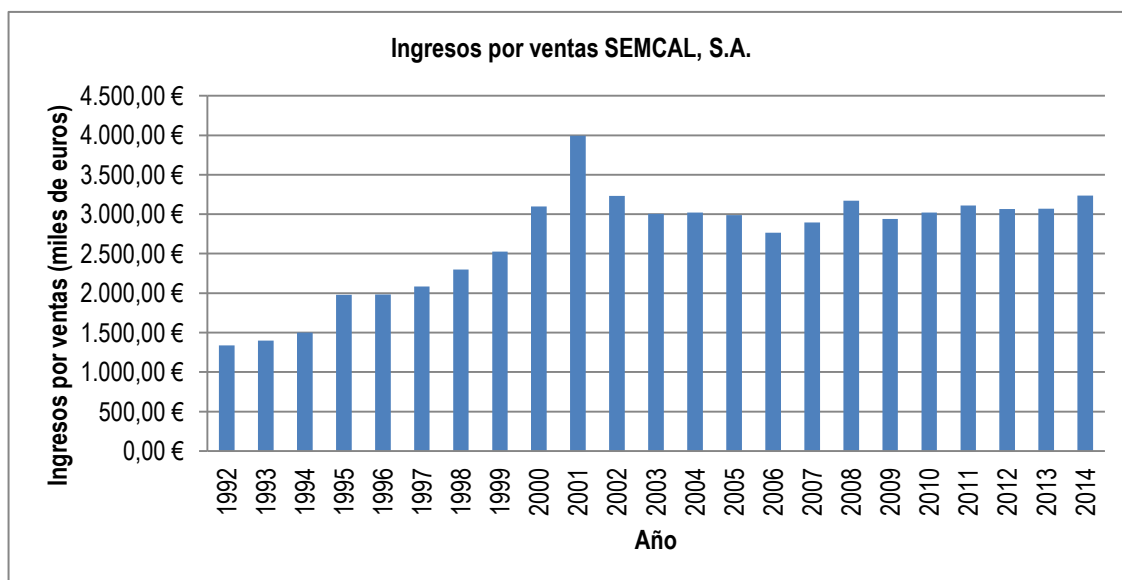
analizará cuál es el sistema más eficaz para que los empleados realicen la ruta de forma más rápida y con menores costes.

## 7.-DATOS Y PREVISIONES FINANCIERAS

### 7.1. INGRESOS POR VENTAS PASADAS

Con los datos históricos de ingresos por ventas disponibles desde 1992, se puede observar que SEMCAL, S.A. ha tenido un aumento constante de sus ingresos hasta 2001. Sin embargo, a partir de 2002, estos ingresos disminuyen de forma brusca, principalmente, debido a la eliminación del obrador que la empresa tenía para la elaboración de sus propios productos, que se agrupaban bajo el nombre de “El mundo de Valentina”. A partir de entonces, se puede observar que estos ingresos por ventas se han mantenido constantes hasta los datos disponibles de 2014.

Figura 7.1. Ingresos por ventas de SEMCAL, S.A. Periodo 1992-2014



Fuente: Base de datos SABI

## 7.2. PREVISIONES A CINCO AÑOS

Las previsiones financieras a cinco años para SEMCAL, S.A. se indican a continuación (Véase Anexo III. PREVISIONES A CINCO AÑOS) y las cantidades mostradas indican los beneficios y las pérdidas que ocasionarán las diferentes medidas, todo expresado en euros.

Figura 7.2. Previsión para productos estacionales

	Productos estacionales					
	Unidades/mes	Meses	Unidades Totales	Ingresos	Gastos	Beneficios
Café frío	2.400	4	9.600	8.640,00 €	3.360,00 €	5.280,00 €
Sopa	6.000	8	48.000	28.800,00 €	16.800,00 €	12.000,00 €

Respecto a los productos estacionales, se prevé que las unidades vendidas de café frío durante cuatro meses (junio, julio, agosto y septiembre) sea de 9.600 unidades totales, a un precio unitario de 0,90€, lo que se traduce en unos beneficios de 5.280€. El coste de compra por unidad de café frío se estima en 0,35€ aproximadamente. En cuanto a la sopa se servirá los meses restantes del año. Se prevé que las unidades vendidas de sopa (estas unidades se miden en vasos de 150cc) sea de 48.000 unidades totales, a un precio unitario de 0,60€, consiguiendo un beneficio de 12.000€. El coste de compra por kilo de preparado instantáneo de sopa se estima en 0,35€ aproximadamente. Tras el primer año de implantación y creyendo que la medida será acogida de forma favorable, se estima un incremento constante del beneficio del 2% hasta 2020.

En cuanto a las estrategias de producto-servicio, se ha previsto que al llevarlas a cabo, los ingresos por ventas se incrementen en un 0,5% con respecto a 2014 y que los costes de aprovisionamiento se incrementen en un 0,35% con respecto al año anterior, dando como resultado unos beneficios de 57.316,42€ en el año 2015. Durante el año 2016 se prevé que estos beneficios se repitan y que a partir del año 2017 se incrementen en un 0,5% cada año.

En el caso del estudio de mercado de Vizcaya se ha previsto que lo haga una persona contratada por la empresa, cuyo salario será de 900€/mes durante seis meses. Hasta que comience el siguiente estudio de mercado de Guipúzcoa, esa persona se dedicará a dar apoyo al departamento administrativo-financiero de la empresa con el mismo salario. En caso de que, tras este estudio, la entrada en esta provincia tenga éxito, esta misma persona comenzará con el siguiente estudio (Guipúzcoa) y su salario se incrementará en un 10%. Sucederá lo mismo en el caso del estudio de Cantabria, Asturias y Zaragoza, salvo que en estos casos el aumento del sueldo será de un 20%, 25% y un 30% respectivamente (este incremento será sobre los 900€ iniciales). Este mismo empleado también se encargará de ponerse en contacto con los

proveedores y los clientes potenciales para poder llevar a cabo las medidas ecológicas propuestas.

Figura 7.3. Previsión para la entrada en nuevos mercados

	Entrada en nuevos mercados					Total
	Vizcaya	Guipúzcoa	Cantabria	Asturias	Zaragoza	
Nº empresas	7	6	5	6	10	
Nº de máquinas	14	12	10	12	20	
<b>Costes e ingresos</b>						
<b>Máquinas</b>	- 67.200,00 €	- 57.600,00 €	- 48.000,00 €	- 57.600,00 €	- 96.000,00 €	- 326.400,00 €
<b>Salarios:</b>						
<i>Rutero</i>	- 12.000,00 €	- 12.000,00 €	- 12.000,00 €	- 12.000,00 €	- 24.000,00 €	- 72.000,00 €
<i>Encargado almacén</i>	- 14.400,00 €	- 14.400,00 €	- 14.400,00 €	- 14.400,00 €	- 14.400,00 €	- 72.000,00 €
<b>Ingresos por actividad</b>	210.384,85 €	194.201,40 €	161.834,50 €	194.201,40 €	258.935,20 €	1.019.557,35 €
<b>Gastos por actividad</b>	- 5.394,48 €	- 4.720,17 €	- 4.045,86 €	- 4.720,17 €	- 7.417,40 €	- 26.298,07 €
<b>Gastos generales</b>	-116.080,00 €	-116.080,00 €	- 92.080,00 €	-116.080,00 €	-132.160,00 €	- 572.480,00 €
<b>Total</b>	- 4.689,63 €	- 10.598,77 €	- 8.691,36 €	- 10.598,77 €	- 15.042,20 €	

Junto con el anterior punto, hay que tener en cuenta el coste de la entrada en cada provincia.

Para la entrada en dichas provincias, se ha escogido un número determinado de empresas teniendo en cuenta el tamaño de la industria de cada una de ellas. En cada empresa, se estima que haya una media de dos máquinas con un coste aproximado para cada una de 4.800€.

Para atender estos nuevos mercados, se precisará de un rutero que se encargue del suministro de productos de las máquinas así como su mantenimiento; y en el caso de Zaragoza, se precisarán dos, ya que hay un mayor número de máquinas. El salario de todos ellos será de 1.000€ mensuales. Se necesitará un encargado de almacén en cada una de las provincias que además realizará otro tipo de funciones para el correcto funcionamiento de la delegación, siendo el sueldo de todos ellos de 1.200€ al mes.

Los ingresos y los gastos derivados de la actividad están estimados en función de los ingresos por ventas y los costes de aprovisionamiento del año 2014.

Se ha previsto que para las provincias de Vizcaya, Guipúzcoa, Cantabria, Asturias y Zaragoza, en los gastos generales se incluyan el alquiler de la nave, los suministros, el mobiliario, las aplicaciones informáticas, los elementos de transporte, entre otros posibles gastos. En el caso de Asturias, estos costes generales son más bajos, principalmente debido a los costes de alquiler de la nave. Sin embargo, en la provincia de Zaragoza ocurre lo contrario, ya que estos costes de alquiler de la nave son mayores debido al alto número de empresas que en ella se concentran.

Figura 7.4. Previsión para combos de productos en el sector industrial y el sector público

	Combos			
	Unidades totales	Ingresos	Gastos	Beneficios
<b>Sector Industrial</b> <i>9 empresas con más de 150 empleados</i>	243.000	291.600,00 €	206.550,00 €	85.050,00 €
<b>Sector Público</b> <i>23 empresas</i>	1.035.000	1.242.000,00 €	879.750,00 €	362.250,00 €

En lo que respecta a los combos de productos, en la provincia de Burgos hay nueve empresas con más de 150 empleados en el sector industrial y 23 en el sector público a las que SEMCAL, S.A. abastece. Se prevé que en el sector industrial se consuman 243.000 unidades de estos combos en el año 2016 lo que supondrá unos beneficios de 85.050€ y en el sector público esta previsión será de 1.035.000 y unos beneficios de 362.250€. El precio unitario de estos combos será de 1,2€ en ambos sectores, mientras que su coste de compra por unidad se estima en unos 0,85€ aproximadamente. Estos beneficios, tanto en el sector industrial como en el público, permanecerán constantes en 2017 y a partir de 2018, estos beneficios se incrementarán en un 0,5% cada año hasta 2020.

En cuanto a los nuevos sistemas de pago, en lo referente al pago con tarjeta monedero, se prevé que en 2018 todas las máquinas de la empresa dispongan de este sistema de pago, lo que supondrá un coste de 35.000€ a lo largo de tres años. Este cambio ocasionará un coste de 150€ por máquina. El pago mediante huella dactilar, comenzará a implantarse en la provincia de Burgos en 2019 y supondrá un coste de 150€ por máquina. Si esta medida tiene éxito en esta provincia, se procederá a su implantación en el resto de delegaciones, lo que supondrá un gasto total de 225.000€.

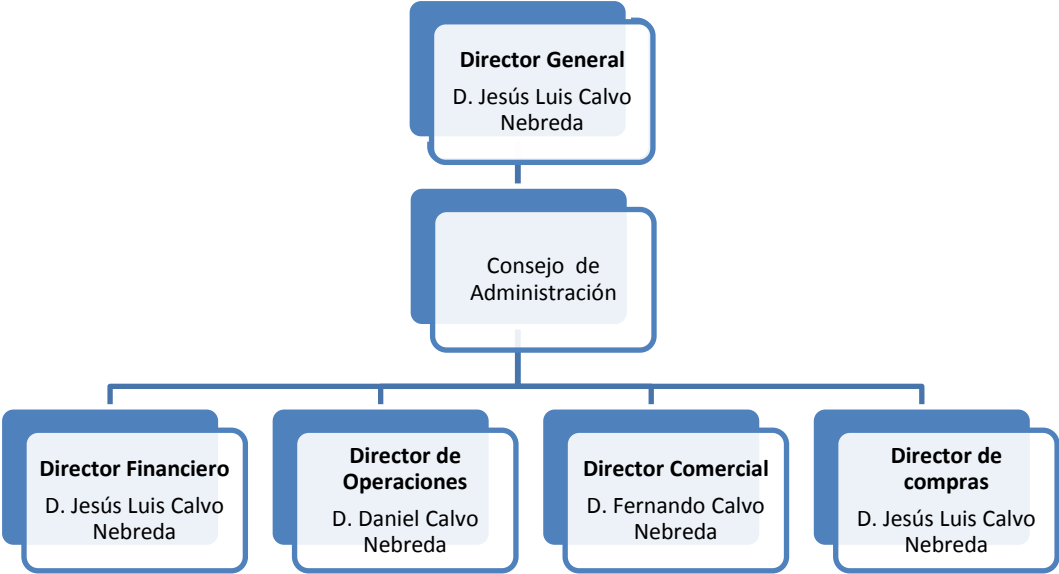
Estas previsiones reflejan un crecimiento continuo de SEMCAL S.A. a través de las medidas que en este plan de marketing se presentan. Desde que se inicien las medidas descritas en este plan, la previsión es que los beneficios de esta empresa se vayan incrementando una media de 41.348,67€ mensuales aproximadamente durante los próximos cinco años, aunque estos beneficios pueden variar, ya que hay muchos factores que no pueden ser controlados por la empresa y que pueden afectar a estas previsiones futuras.

Estas previsiones se irán reajustando según se vayan completando los objetivos que se buscan alcanzar, ya sea mediante la entrada en nuevas zonas industriales, introduciendo nuevos productos, ya sean estacionales o permanentes, etc.

## 8.-ORGANIZACIÓN

Al tratarse de una empresa familiar, después de la jubilación del fundador de la empresa, Don Jesús Calvo Merino, actualmente están a cargo de la empresa sus hijos. Como se puede ver en el organigrama, Don Jesús Luis Calvo Nebreda ocupa el cargo de Director General, a la vez que también es el máximo responsable de los departamentos de Compras y Financiero, mientras que Don Daniel Calvo Nebreda ocupa el cargo de Director de Operaciones y Don Fernando Calvo Nebreda el de Director Comercial. Los tres son administradores solidarios de la empresa y actúan y representan a la sociedad de forma independiente, es decir, tienen poderes legales plenos para tomar y llevar a cabo cuantas ejecuciones administrativas deseen sin la necesidad de tener que acudir a otros posibles socios para poder firmar en nombre de la sociedad o poder gestionar la empresa.

Figura 8.1. Organigrama SEMCAL, S.A.



El Consejo de Administración está formado por Don Jesús Luis Calvo Nebreda, Don Fernando Calvo Nebreda y Don Daniel Calvo Nebreda. Este Consejo se reúne en Burgos mensualmente para tratar temas relacionados con SEMCAL, S.A.

Debajo de los cargos de dirección están el resto de empleados contratados a tiempo completo que forman la plantilla actual, aunque esta plantilla podrá modificarse según las necesidades de personal de la empresa.



## 9.-PLAN DE IMPLANTACIÓN

Para explicar las actividades previstas durante estos cinco próximos años, se utilizará el gráfico de Gantt, una técnica muy visual que se usa para planificar la ejecución temporal de proyectos. En el eje horizontal se representa el tiempo, y en el eje vertical, las actividades que componen el proyecto. El tiempo se representa mediante barras horizontales las cuales se ha dividido por meses, en un total de cinco años. (Véase Anexo IV. PLAN DE IMPLANTACIÓN. GANTT)

El objetivo principal de SEMCAL, S.A será introducirse en nuevos mercados, y como ya se ha explicado anteriormente, comenzará en las provincias de Vizcaya, Guipúzcoa, Cantabria, Asturias y Zaragoza, debido a su proximidad a la provincia de Burgos. Se realizarán varios estudios de mercado para saber si las zonas elegidas son óptimas para llevar a cabo su actividad e implantará varias estrategias con el fin de ser más competitivo, aumentar su cuota de mercado y prestar un mejor servicio.

Según esta previsión, la empresa comenzará el estudio de mercado de Vizcaya en agosto de este año (2015) siendo el objetivo tener todo listo para poder localizarse a principios de año y empezar con la distribución de sus productos.

Otra de las estrategias de la empresa será la de incluir productos estacionales. Durante los cuatro meses de más calor, se ofrecerá la posibilidad de adquirir café frío en lata en las máquinas de snacks, y durante los ocho meses restantes, la posibilidad de comprar sopa en las máquinas de café. Como para llevar a cabo esta nueva estrategia se necesita modificar varios aspectos de las máquinas, se contactaría con distintos proveedores y analizaría la acogida de estos nuevos productos por parte de los consumidores, se ha previsto que hasta finales del año 1 (2016) no se podrá saber si la estrategia ha tenido éxito o no.

Durante el año 1 (2016) entrará en el mercado de Vizcaya, una vez la empresa esté preparada, comenzará a distribuir sus productos en las siete empresas previamente estudiadas. Analizando a los competidores, se ha detectado que existe un nicho de mercado en el sector del vending en cuanto a la prestación de un servicio ofreciendo medidas ecológicas. Por ello, durante el año 2 (2017), se estudiarán varias medidas viables para así captar la atención, tanto del consumidor final, como de empresas que quieran trabajar con otra que comparte sus mismos ideales. Esta medida se implantará a comienzos del año 3 (2018).

Durante los años 1 (2016) y 2 (2017), la empresa ofrecerá a los consumidores la posibilidad de obtener dos o más productos por menos precio. Incluirá los llamados combos con los que se prevé un aumento de las ventas y se analizará su acogida; si es bien recibida se mantendrá y si no, se eliminará.

En el mes de junio del año 1 (2016), el personal encargado comenzará a estudiar el mercado de Guipúzcoa, para así poder comenzar su actividad en el año 2 (2017) en esta nueva localización.

Hoy en día, varias máquinas ofrecen la posibilidad de pagar a través de la llamada tarjeta monedero, y para una mayor comodidad del consumidor, en el año 3 (2018) todas las máquinas de la empresa SEMCAL, S.A dispondrán de ello.

Durante los años 3 (2018) y 4 (2019), ampliará su mercado y comenzará a distribuir sus productos también en Cantabria y Asturias, una vez realizado un análisis de mercado y una evaluación de dichas provincias

Después de varios años utilizando la tarjeta monedero como método de pago, durante el cuarto año la empresa desarrollará e implantará un nuevo método: pago a través de la huella dactilar. Se considera que es una forma de pago más cómoda para el consumidor, así que en el año 4 (2019) se instalará en todas las máquinas de la provincia de Burgos y si la medida tiene éxito, en el quinto año se instalará en las máquinas del resto de provincias.

Por último, a mediados del cuarto año (2019) se estudiará el mercado de la provincia de Zaragoza, y la empresa comenzará a distribuir sus productos a principios del quinto año (2020) en dicha provincia.

## 10.-EVALUACIÓN Y CONTROL

Como ya ha sido explicado anteriormente, se han planeado llevar a cabo una serie de objetivos de forma anual. Se hablará de objetivos tanto para ampliar las zonas donde opera SEMCAL, S.A. como objetivos para mejorar el servicio e incluir nuevos clientes.

Los objetivos que se quieren implantar abarcan un espacio de tiempo de cinco años, por lo que el control y evaluación de los mismos se llevara a cabo de forma gradual conforme se vayan realizando. De modo que cuando un objetivo se esté llevando a cabo, se observará su evolución en el tiempo para comprobar si está reportando los resultados previstos, al tratarse de previsiones se tendrán en consideración los datos reales para conocer el alcance de los distintos objetivos. Los datos reales obtenidos conforme avanza el plan de marketing pasarán a modificar los datos previstos así como todos los cálculos para tener unas previsiones más acertadas.

Se ha planificado el plan de marketing a cinco años, aunque esta previsión puede variar en caso de que se crea conveniente conforme vayan avanzando y siendo alcanzados los objetivos, pudiendo acelerar o ralentizar el tiempo en el que se llevará a cabo el plan de marketing.

Para ello se llevaran a cabo distintos métodos de control:

- Control de plan anual: observar si los resultados previstos en el plan se están alcanzado.
- Control de rentabilidad: analizar donde se gana y se pierde dinero de la empresa.
- Control de eficiencia: valorar y mejorar la eficiencia en lo que respecta a los gastos de marketing.
- Control estratégico: comprobar si SEMCAL, S.A. está persiguiendo las mejores oportunidades en relación a clientes, productos, mercado y canales de distribución.

Lo que pretenden estos controles es conocer la evolución que están llevando todos y cada uno de los objetivos implantados y cómo difieren de las previsiones realizadas y comprobar si es necesaria alguna modificación para que no se desvíen de manera negativa de los resultados estimados.

## 11.-CONCLUSIONES

En la actualidad, el sector del vending en las ciudades con mayor densidad de población se encuentra en fase de madurez, por lo que es recomendable actuar en mercados poco saturados situados en el norte de España. Además, esta situación permite a SEMCAL, S.A. disminuir sus costes de transporte porque su radio de acción es próximo a las delegaciones ya existentes, lo que hace que sus servicios sean más rápidos y eficaces.

Al tratarse de un sector muy vinculado a la tecnología, es necesario que avance con ella para no quedarse obsoleto e ir un paso por delante de sus principales competidores. Para ello, es necesario invertir en investigación y desarrollo y anticiparse a los posibles cambios del sector del vending, ya que ésto por ejemplo permitirá a SEMCAL, S.A. ser pionero en la implantación de nuevas tecnologías en el sistema de pago (pago con huella dactilar), que a su vez se traduce en un mejor servicio y unos clientes más satisfechos, debido a la comodidad que esta tecnología les permite.

Al realizar el estudio de mercado, se ha observado que existe un nicho de mercado sin explotar en las empresas concienciadas con el medio ambiente. Por eso, se propone conocer las medidas llevadas a cabo en otros países en este aspecto, ya que permitirá a la empresa adelantarse a su competencia y ser líder en el servicio de este tipo de productos ecológicos.

Para cambiar la opinión de los consumidores en lo referente a los productos de las máquinas expendedoras que son poco saludables, se procederá a introducir productos con menores grasas, ya que los consumidores están cada vez más concienciados con su salud y así se elevará el número de consumidores que compren sus productos.

Estas medidas permitirán a SEMCAL, S.A. incrementar sus beneficios, mejorar su posicionamiento y tener más notoriedad en el sector del vending.



## 12.-BIBLIOGRAFÍA

- Kerin, Roger A., Hartley, Steven W. y Rudelius, William (2007). *Marketing. "Core"*. McGraw-Hill/Interamericana de España S. A. U.
- Sainz de Vicuña Ancín, José María (2014). *El plan de marketing en la práctica*. ESIC Editorial
- AllianceVending. Tecnología e Innovación. Disponible en: <http://www.alliancevending.es/servicios-y-productos/tecnologia-e-innovacion/> (Consultado: 05/04/2015)
- Aneda Vending. Legislación: Normativa relativa al sector del vending. Disponible en: <http://www.aneda.org/CATALOGO-DE-SERVICIOS/Legislacion/> (Consultado: 20/03/2015)
- Antena3. Objetivo bienestar. Disponible en: <http://www.antena3.com/objetivo-bienestar-junior/> (Consultado: 22/03/2015)
- Blog personal de Pablo Burgueño (2010). Normativa española sobre venta automática o vending. Disponible en: <http://www.pabloburgueno.com/2010/09/normativa-espanola-sobre-venta-automatica-o-vending/> (Consultado: 02/04/2015)
- Boletín Oficial del Estado (2000). BOE núm. 65. Ministerio de Industria y Energía. Disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/2000/03/16/pdfs/A10799-10815.pdf> (Consultado: 25/03/2015)
- El País (2014). El porcentaje de niños con sobrepeso u obesidad disminuye. Disponible en: [http://elpais.com/elpais/2014/11/04/ciencia/1415120811\\_886812.html](http://elpais.com/elpais/2014/11/04/ciencia/1415120811_886812.html) (Consultado: 22/03/2015)
- El País (2015). Máquinas expendedoras que ahorran. Disponible en: [http://economia.elpais.com/economia/2015/01/22/actualidad/1421927504\\_983423.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/01/22/actualidad/1421927504_983423.html) (Consultado: 12/02/2015)
- Hostelvending Magazine online de vending (2015). Aprobada la nueva regulación de RAEE con el objetivo de mejorar las tasas de recuperación de residuos y reutilización. Disponible en: <http://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php?n=6518> (Consultado: 27/03/2015)
- Hostelvending Magazine online de vending. Claves del vending. Disponible en: <http://www.hostelvending.com/estaticos/el-vending/presente-futuro-vending.php> (Consultado: 11/02/2015).
- Hostelvending Magazine online de vending. El futuro de las máquinas expendedoras: Interactividad. Disponible en: <http://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php?n=1805> (Consultado: 25/03/2015)
- Hostelvending Magazine online de vending (2015). El móvil, la moneda del siglo XXI para el vending. Disponible en: <http://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php?n=6535> (Consultado: 20/03/2015)

- Hostelvending Magazine online de vending (2015). El vending de bebidas calientes, obligado a encontrar un vaso 100% ecológico. Disponible en: <http://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php?n=6434> (Consultado: 21/03/2015)
- Hostelvending Magazine online de vending. Especial Reverse-Vending: recoger, reducir, reutilizar. Disponible en: <http://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php?n=1033> (Consultado: 21/03/2015)
- Hostelvending Magazine online de vending (2015). Las aplicaciones móviles y su potencial dentro del vending inteligente. Disponible en: <http://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php?n=6457> (Consultado: 20/03/2015)
- Hostelvending Magazine online de vending. Las ventas de productos "de máquina" descendieron casi un 20% durante la crisis. Disponible en: <http://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php?n=1173> (Consultado: 05/03/2015)
- Hostelvending Magazine online de vending (2015). Prodelphi lanza su aplicación de pago por móvil para todas las expendedoras. Disponible en: <http://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php?n=6522> (Consultado: 20/03/2015)
- Hostelvending Magazine online de vending (2015). "Vamos avanzando hacia una restauración automática que ofrece lo que el cliente quiere, cuando él quiere y como quiere". Disponible en: <http://www.hostelvending.com/noticias/noticias.php?n=6487> (Consultado: 17/02/2015)
- Intel (2014). Intel desvela su tecnología para vending en el Internet de las Cosas. Disponible en: [http://newsroom.intel.com/community/es\\_es/blog/2014/05/12/intel-desvela-su-tecnolog%C3%ADa-para-vending-en-el-internet-de-las-cosas](http://newsroom.intel.com/community/es_es/blog/2014/05/12/intel-desvela-su-tecnolog%C3%ADa-para-vending-en-el-internet-de-las-cosas) (Consultado: 20/02/2015)
- Servicio de Vending SEMCAL (2013). Objetivos. Disponible en: <http://semcal.es/index.php/myportfolio/objetivos-y-valores/> (Consultado: 11/02/2015)
- SINC La ciencia es noticia (2013). La obesidad ha aumentado en España casi un 10 % en los últimos 25 años. Disponible en: <http://www.agenciasinc.es/Noticias/La-obesidad-ha-aumentado-en-Espana-casi-un-10-en-los-ultimos-25-anos> (Consultado: 22/03/2015)
- Producto de vending. Conceptos básicos vending. Disponible en: <http://www.productodevending.com/Conceptos-Basicos-Vending-tiendas-24-horas> (Consultado: 20/05/2015)
- UVE VENDING (2011). Aprobación de la Ley de Seguridad Alimentaria y Nutrición. Disponible en: [http://www.vending-madrid.com/uve\\_vending\\_actualidad\\_detalle.php?nid=10](http://www.vending-madrid.com/uve_vending_actualidad_detalle.php?nid=10) (Consultado: 17/03/2015)

## ANEXO I. LÍNEAS DE PRODUCTO SEMCAL, S.A.

<b>SNACKS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Frutos secos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Maíz frito</li> <li>+ Revuelto</li> <li>+ Cacahuete frito</li> </ul> </li> <li>- Golosinas</li> <li>- Patatas fritas</li> <li>- Snacks variados fritos</li> <li>- Snacks dieta</li> <li>- Chicles                             <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Menta</li> <li>+ Fresa</li> <li>+ Hierbabuena</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bollería                             <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Bollo relleno de chocolate</li> <li>+ Canuto</li> <li>+ Donuts                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>o Azúcar</li> <li>o Chocolate</li> </ul> </li> <li>+ Caña                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>o Crema</li> <li>o Chocolate</li> </ul> </li> <li>+ Donettes</li> <li>+ Gofre</li> <li>+ Palmeras de chocolate</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Tarta de manzana</li> <li>+ Conchas</li> <li>+ Cuerno de crema</li> <li>+ Lazos</li> <li>- Caramelos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Limón mentol</li> <li>+ Cítricos</li> </ul> </li> <li>- Chocolatinas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Normales</li> <li>+ Digestivas</li> </ul> </li> <li>- Galletas digestivas</li> <li>- Colines</li> </ul>	<b>SÁNDWICHES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Txaca</li> <li>- Atún</li> <li>- Vegetal</li> <li>- Ensaladilla</li> <li>- Cangrejo salsa rosa</li> <li>- Integral vegetal</li> <li>- Tortilla</li> <li>- Atún con tomate</li> <li>- Chorizo y queso</li> <li>- Mixto</li> <li>- Pollo</li> <li>- Pavo y queso</li> </ul>
<b>BEBIDAS FRÍAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agua</li> <li>- Bebidas con gas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Cola                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>o Light</li> <li>o Sin cafeína</li> <li>o Zero azúcar</li> </ul> </li> <li>+ Naranja</li> <li>+ Limón</li> <li>+ Cerveza sin alcohol</li> </ul> </li> <li>- Bebidas isotónicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bebidas sin gas                             <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Zumos                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>o Naranja</li> <li>o Piña</li> <li>o Melocotón</li> <li>o Mandarina</li> <li>o Multifruta</li> <li>o Tropical</li> </ul> </li> <li>+ Sangría sin alcohol</li> <li>+ Gazpacho</li> </ul> </li> </ul>		<b>BEBIDAS CALIENTES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Café                             <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Largo</li> <li>+ Cortado</li> <li>+ Espresso</li> <li>+ Bombón</li> <li>+ Capuchino</li> <li>+ Macchiato</li> </ul> </li> <li>- Té                             <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Menta</li> <li>+ Limón</li> </ul> </li> <li>- Chocolate</li> <li>- Leche</li> </ul>



## ANEXO II. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE SEMCAL, S.A.

Por favor, invierta unos pocos minutos de su tiempo para rellenar el siguiente cuestionario.

Género: M / F

Edad:.....

¿Con qué frecuencia utiliza una máquina expendedora? (marque con una X)

- A diario
- Una vez a la semana
- Varias veces al mes
- Una vez al mes
- Varias veces al año
- Una vez al año o menos
- He usado la máquina solamente una vez
- Nunca

Por favor, evalúa los siguientes aspectos (donde: 1=muy en desacuerdo 2=desacuerdo 3=indiferente 4=de acuerdo 5=muy de acuerdo)

	1	2	3	4	5
<b>Máquinas de snacks</b>					
La máquina contiene una gran variedad de snacks.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La calidad de los snacks es óptima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los snacks son siempre frescos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Máquinas de bebidas calientes</b>					
La máquina contiene una gran variedad de bebidas calientes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La calidad de las bebidas calientes es óptima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Máquinas de bebidas frías</b>					
La máquina contiene una gran variedad de bebidas frías.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La calidad de las bebidas frías es óptima.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Aspectos del coste</b>					
Consideran buena la relación calidad-precio de nuestros productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Aspectos tecnológicos</b>					
Las máquinas se estropean con facilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los sistemas de pago son sencillos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Considera que el servicio técnico es rápido.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Cuál es tu grado de satisfacción general con el servicio de SEMCAL, S.A? (marque con un X)

Muy insatisfecho     Insatisfecho     Indiferente     Satisfecho     Muy satisfecho

Por favor, indíquenos si desea encontrar algún producto en particular en las máquinas de SEMCAL, S.A.:

Por favor, díganos en que aspectos podemos mejorar en nuestros servicios:

**Agradecemos su colaboración para la mejora del servicio**

### ANEXO III. PREVISIONES A CINCO AÑOS

<b>Elemento financiero</b>	Actual <b>2015</b>	Previsiones					<b>TOTAL</b>
		Año 1 <b>2016</b>	Año 2 <b>2017</b>	Año 3 <b>2018</b>	Año 4 <b>2019</b>	Año 5 <b>2020</b>	
Productos estacionales	8.460,00	17.625,60	17.978,11	18.337,67	18.704,43	19.078,52	100.184,33
Estrategias producto-servicio	57.316,42	114.632,84	115.206,01	115.782,04	116.360,95	116.942,75	636.241,01
Medidas ecológicas y estudios de mercado	-5.400,00	-11.340,00	-12.510,00	-7.875,00	-8.190,00		-45.315,00
Entrar en Vizcaya		-4.689,63					-4.689,63
Combos productos		447.300,00	447.300,00	449.536,50	454.031,87	460.842,34	2.259.010,71
Tarjeta monedero máquinas		-35.000,00	-35.000,00	-35.000,00			-105.000,00
Entrar en Guipúzcoa			-10.598,77				-10.598,77
Entrar en Cantabria				-8.691,36			-8.691,36
Entrar en Asturias					-10.598,77		-10.598,77
Implantar huella dactilar (Burgos) y evolución					-90.000,00		-90.000,00
Entrar en Zaragoza						-15.042,20	-15.042,20
Implantar huella dactilar en todas delegaciones						-225.000,00	-225.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>60.376,42</b>	<b>528.528,82</b>	<b>522.375,35</b>	<b>532.089,86</b>	<b>480.308,48</b>	<b>356.821,41</b>	<b>2.480.500,34</b>

### ANEXO IV. PLAN DE IMPLANTACIÓN. GANTT

