



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN MARKETING**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO**

**DE INGENIERA EN MARKETING**

**TEMA**

**“PLAN DE COMERCIALIZACIÓN PARA AUMENTAR LAS VENTAS  
DE LOS PRODUCTOS DE ARCA CONTINENTAL A TRAVÉS  
DE MÁQUINAS AUTOMÁTICAS EN LA CIUDAD DE QUITO”**

**AUTORA**

**MARÍA ALEJANDRA AÑASCO BOADA**

**DIRECTOR**

**ING. SANTIAGO CARRASCO**

**QUITO – ECUADOR**

**ENERO 2012**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la vida y la fuerza para seguir adelante y poder conseguir mis objetivos; gracias a mi padres, Javier y Elena, porque han sido un ejemplo en mi vida y siempre me han dado su apoyo incondicional; gracias a mis hermanos Johanna y Javier por siempre tener una palabra de aliento; gracias a mi Director de Tesis, ingeniero Santiago Carrasco, por guiarme en este proyecto.

## **DEDICATORIA**

A mis padres, Javier y Elena, por haberme apoyado en todo momento, por el ejemplo de perseverancia y constancia que me han infundado, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada: por su infinito amor.

## **RESPONSABILIDAD**

Del contenido de la presente Tesis, me hago responsable.

---

**María Alejandra Añasco Boada**

**C. C. 171962606-9**

## **CERTIFICACIÓN**

En mi calidad de Director de Tesis de la señorita María Alejandra Añasco Boada, certifico que la presente Tesis previa a la obtención del título de Ingeniera en Marketing, ha sido desarrollada íntegramente por la Autora.

---

**ING. SANTIAGO CARRASCO COBO**

**DIRECTOR DE TESIS**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN .....  | 1  |
| I. Tema.....  | 1  |
| II. Planteamiento del problema .....                                  | 1  |
| III. Formulación del problema .....                                   | 4  |
| IV. Sistematización del problema .....                                | 4  |
| V. Objetivo general.....  | 4  |
| VI. Objetivos específicos.....  | 5  |
| VII. Justificación .....  | 5  |
| VIII. Delimitación .....  | 6  |
| CAPÍTULO I .....  | 7  |
| MARCO REFERENCIAL .....   | 7  |
| 1.1 Marco teórico.....  | 7  |
| 1.2 Marco conceptual .....  | 10 |
| CAPÍTULO II .....   | 14 |
| ANÁLISIS SITUACIONAL .....  | 14 |
| 2.1 Análisis interno.....   | 14 |
| 2.1.1 Misión, visión y valores corporativos.....                      | 14 |
| 2.1.2 Constitución legal.....   | 16 |
| 2.1.3 Estructura organizacional.....                                  | 17 |
| 2.1.4 Cultura organizacional.....                                     | 22 |
| 2.1.5 Política de calidad.....  | 24 |
| 2.1.6 Productos que comercializa .....                                | 25 |
| 2.1.7 Capacidad de producción.....                                    | 27 |
| 2.1.8 Posicionamiento.....  | 35 |
| 2.1.9 Participación.....  | 36 |
| 2.1.10 Análisis de las ventas.....                                    | 36 |
| 2.1.11 Análisis de la fijación de precios y márgenes de utilidad..... | 41 |
| 2.1.12 Sistema de distribución y canales comerciales .....            | 42 |
| 2.1.12.1 Canales comerciales .....                                    | 42 |
| 2.1.12.1.1 Negocios de comestibles.....                               | 43 |
| 2.1.12.1.2 Otros negocios y servicios .....                           | 43 |

|            |                                      |    |
|------------|--------------------------------------|----|
| 2.1.12.1.3 | Comidas y bebidas.....               | 43 |
| 2.1.12.1.4 | Entretención y recreación .....      | 44 |
| 2.1.12.1.5 | Viaje/transporte/alojamiento .....   | 44 |
| 2.1.12.1.6 | Educación .....                      | 44 |
| 2.1.12.1.7 | Trabajo .....                        | 44 |
| 2.1.12.1.8 | Entidades intermedias.....           | 45 |
| 2.1.12.2   | Sistema de distribución .....        | 47 |
| 2.1.12.2.1 | Preventa .....                       | 47 |
| 2.1.12.2.2 | Autoventa.....                       | 48 |
| 2.1.12.2.3 | Preventa a bordo.....                | 50 |
| 2.1.12.2.4 | Televenta.....                       | 51 |
| 2.1.12.2.5 | Entrega A .....                      | 52 |
| 2.2        | Análisis externo .....               | 53 |
| 2.2.1      | Microentorno .....                   | 53 |
| 2.2.1.1    | Clientes.....                        | 53 |
| 2.2.1.2    | Competencia .....                    | 54 |
| 2.2.1.2.1  | Orangine.....                        | 54 |
| 2.2.1.2.2  | Cifrut.....                          | 55 |
| 2.2.2      | Macroentorno .....                   | 56 |
| 2.2.2.1    | Factores políticos .....             | 56 |
| 2.2.2.2    | Factores económicos.....             | 57 |
| 2.2.2.2.1  | Inflación.....                       | 57 |
| 2.2.2.2.2  | Tasas de interés.....                | 58 |
| 2.2.2.2.3  | Reserva monetaria .....              | 59 |
| 2.2.2.2.4  | Balanza comercial.....               | 59 |
| 2.2.2.3    | Factores sociales y culturales ..... | 60 |
| 2.2.2.3.1  | Desempleo.....                       | 60 |
| 2.2.2.3.2  | Educación .....                      | 61 |
| 2.2.2.3.3  | Migración .....                      | 61 |
| 2.2.2.3.4  | Delincuencia .....                   | 62 |
| 2.2.2.4    | Factores tecnológicos.....           | 63 |
| 2.3        | Análisis FODA .....                  | 64 |
|            | CAPÍTULO III .....                   | 65 |
|            | INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....        | 65 |

|            |   |    |
|------------|---|----|
| 3.1        | Objetivos de la investigación.....  | 65 |
| 3.2        | Tipo de investigación a desarrollar .....   | 65 |
| 3.3        | Análisis de las herramientas.....   | 66 |
| 3.3.1      | Estudio exploratorio - entrevista .....   | 66 |
| 3.3.1.1    | Perfil de los entrevistados.....  | 66 |
| 3.3.1.2    | Determinación de entrevistas.....   | 67 |
| 3.3.1.3    | Guión de la entrevista .....  | 67 |
| 3.3.1.4    | Análisis de la información .....  | 69 |
| 3.3.1.5    | Conclusiones del estudio exploratorio.....  | 73 |
| 3.3.2      | Estudio descriptivo – encuesta.....   | 74 |
| 3.3.2.1    | Determinación de la población a investigar.....   | 74 |
| 3.3.2.2    | Cálculo de la muestra.....  | 75 |
| 3.3.2.3    | Cuestionario .....  | 76 |
| 3.3.2.4    | Trabajo de campo.....   | 78 |
| 3.3.2.5    | Presentación de resultados.....   | 79 |
| 3.3.2.5.1  | Pregunta 1.- ¿Consume bebidas de la familia Coca Cola Company? .....  | 79 |
| 3.3.2.5.2  | Pregunta 2.- ¿Cuál de estos productos consume generalmente? .....   | 79 |
| 3.3.2.5.3  | Pregunta 3.- ¿En qué presentación compra estas bebidas? .....   | 80 |
| 3.3.2.5.4  | Pregunta 4.- ¿Regularmente dónde compra estos productos? .....  | 80 |
| 3.3.2.5.5  | Pregunta 5.- ¿Ha utilizado alguna vez una máquina dispensadora para adquirir estos productos? .....   | 81 |
| 3.3.2.5.6  | Pregunta 6.- ¿En alguna ocasión tuvo inconvenientes con el uso de estas máquinas? .....   | 81 |
| 3.3.2.5.7  | Pregunta 7.- ¿Le gustaría obtener una bebida de la familia Coca Cola mediante una máquina dispensadora en instituciones a las que usted acude con regularidad?..... | 82 |
| 3.3.2.5.8  | Pregunta 8.- ¿En cuál de estas instituciones le gustaría obtener una bebida de la familia Coca Cola? .....  | 83 |
| 3.3.2.5.9  | Pregunta 9.- ¿Con qué frecuencia usted consumiría una bebida de ½ litro obtenida mediante una máquina expendedora? .....  | 84 |
| 3.3.2.5.10 | Pregunta 10.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bebida de ½ litro en una máquina expendedora? .....   | 85 |
| 3.3.2.6    | Conclusiones del estudio descriptivo.....   | 85 |
|            | CAPÍTULO IV .....   | 87 |
|            | PROPUESTA DE PLAN DE COMERCIALIZACIÓN .....   | 87 |
| 4.1        | Objetivos del plan de comercialización.....   | 87 |

|                                     |                                      |     |
|-------------------------------------|--------------------------------------|-----|
| 4.2                                 | Estrategia genérica.....             | 87  |
| 4.3                                 | Determinación del mercado meta ..... | 88  |
| 4.4                                 | Estrategias de marketing mix.....    | 92  |
| CAPÍTULO V .....                    |                                      | 96  |
| IMPACTO FINANCIERO .....            |                                      | 96  |
| 5.1                                 | Presupuesto de marketing.....        | 96  |
| 5.1.1                               | Presupuesto de producto.....         | 96  |
| 5.1.2                               | Presupuesto de precio .....          | 97  |
| 5.1.3                               | Presupuesto de plaza .....           | 98  |
| 5.1.4                               | Presupuesto de promoción.....        | 99  |
| 5.1.5                               | Resumen general.....                 | 100 |
| 5.1.6                               | Cronograma de desembolsos.....       | 101 |
| 5.2                                 | Gestión de resultados .....          | 101 |
| 5.3                                 | Análisis financiero .....            | 103 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... |                                      | 106 |
| Conclusiones .....                  |                                      | 106 |
| Recomendaciones .....               |                                      | 107 |
| BIBLIOGRAFÍA.....                   |                                      | 109 |

## ÍNDICE DE FIGURAS



|                   |   |    |
|-------------------|---|----|
| <b>Figura 1.1</b> | Etapas del plan de marketing.....                       | 11 |
| <b>Figura 2.1</b> | Estructura organizacional.....                          | 17 |
| <b>Figura 2.2</b> | Actividades del proceso de operaciones.....             | 17 |
| <b>Figura 2.3</b> | Procesos que brindan soporte a la operación.....        | 21 |
| <b>Figura 2.4</b> | Red de abastecimiento.....                              | 34 |
| <b>Figura 2.5</b> | Portafolio de productos de Orangine.....                | 55 |
| <b>Figura 2.6</b> | Presentaciones de Cifrut.....                           | 56 |
| <b>Figura 2.7</b> | Variación de la inflación en los últimos dos años ..... | 58 |
| <b>Figura 2.8</b> | Tasa referencial de interés.....                        | 58 |
| <b>Figura 2.9</b> | Migración por rangos de edad .....                      | 62 |
| <b>Figura 3.1</b> | Determinación de entrevistas .....                      | 67 |
| <b>Figura 3.2</b> | Actividad económica de la población .....               | 75 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|                   |   |    |
|-------------------|---|----|
| <b>Tabla 2.1</b>  | Vidrio.....   | 25 |
| <b>Tabla 2.2</b>  | Tanques premix .....  | 25 |
| <b>Tabla 2.3</b>  | Tanques postmix.....  | 26 |
| <b>Tabla 2.4</b>  | Plástico retornable .....   | 26 |
| <b>Tabla 2.5</b>  | Plástico desechable gaseosas .....  | 26 |
| <b>Tabla 2.6</b>  | Plástico desechable otros productos .....   | 27 |
| <b>Tabla 2.7</b>  | Líneas de producción Quito.....   | 28 |
| <b>Tabla 2.8</b>  | Líneas de producción Guayaquil .....  | 30 |
| <b>Tabla 2.9</b>  | Líneas de producción Santo Domingo.....   | 32 |
| <b>Tabla 2.10</b> | Promedio de producción anual por categorías.....  | 34 |
| <b>Tabla 2.11</b> | Promedio de producción anual, por marcas.....   | 35 |
| <b>Tabla 2.12</b> | Participación de mercados Arca, marzo 2012 .....  | 36 |
| <b>Tabla 2.13</b> | Análisis de ventas 2009 .....   | 37 |
| <b>Tabla 2.14</b> | Análisis de ventas 2010 .....   | 38 |
| <b>Tabla 2.15</b> | Análisis de ventas 2011 .....   | 39 |
| <b>Tabla 2.16</b> | Análisis de ventas 2009 - 2011.....   | 40 |
| <b>Tabla 2.17</b> | Códigos ISSCOM para actividad, canal y subcanal .....   | 46 |
| <b>Tabla 2.18</b> | Habitantes urbanos del Distrito Metropolitano de Quito, por género y edad .....                       | 54 |
| <b>Tabla 2.19</b> | Balanza comercial .....   | 60 |
| <b>Tabla 2.20</b> | Desempleo .....   | 60 |
| <b>Tabla 3.1</b>  | Consume bebidas de la Empresa .....   | 79 |
| <b>Tabla 3.2</b>  | Productos que consume generalmente.....   | 79 |
| <b>Tabla 3.3</b>  | Presentación preferida .....  | 80 |
| <b>Tabla 3.4</b>  | Dónde compra regularmente los productos .....   | 80 |
| <b>Tabla 3.5</b>  | Ha utilizado una máquina dispensadora para adquirir los productos .....                               | 81 |
| <b>Tabla 3.6</b>  | Inconvenientes con el uso de las máquinas dispensadoras .....   | 81 |
| <b>Tabla 3.7</b>  | Inconveniente que se presentó al utilizar las máquinas dispensadoras.....                             | 82 |
| <b>Tabla 3.8</b>  | Le gustaría obtener una bebida de Coca Cola en instituciones a las que acude<br>con regularidad ..... | 82 |
| <b>Tabla 3.9</b>  | Lugar en el que le gustaría obtener una bebida de Coca Cola.....                                      | 83 |
| <b>Tabla 3.10</b> | Frecuencia de compra en máquinas expendedoras .....   | 84 |
| <b>Tabla 3.11</b> | Cuánto estaría dispuesto a pagar .....  | 85 |
| <b>Tabla 4.1</b>  | Concesionarios Chevrolet.....   | 88 |
| <b>Tabla 4.2</b>  | Concesionarios Kia.....   | 89 |
| <b>Tabla 4.3</b>  | Concesionarios Hyundai.....   | 89 |
| <b>Tabla 4.4</b>  | Clínicas y hospitales .....   | 90 |
| <b>Tabla 4.5</b>  | Universidades .....   | 90 |
| <b>Tabla 4.6</b>  | Producto.....   | 92 |
| <b>Tabla 4.7</b>  | Precio.....   | 93 |
| <b>Tabla 4.8</b>  | Plaza .....   | 94 |
| <b>Tabla 4.9</b>  | Promoción.....  | 95 |
| <b>Tabla 5.1</b>  | Presupuesto de producto.....  | 96 |
| <b>Tabla 5.2</b>  | Presupuesto de precio .....   | 97 |
| <b>Tabla 5.3</b>  | Presupuesto de plaza.....   | 98 |

|                   |   |     |
|-------------------|---|-----|
| <b>Tabla 5.4</b>  | Presupuesto de promoción.....                   | 99  |
| <b>Tabla 5.5</b>  | Resumen de inversión total .....                | 100 |
| <b>Tabla 5.6</b>  | Cronograma de desembolsos .....                 | 101 |
| <b>Tabla 5.7</b>  | PYG real último año.....                        | 101 |
| <b>Tabla 5.8</b>  | PYG proyectado sin inversión en marketing ..... | 102 |
| <b>Tabla 5.9</b>  | PYG proyectado con inversión en marketing.....  | 103 |
| <b>Tabla 5.10</b> | ROI de marketing .....                          | 103 |
| <b>Tabla 5.11</b> | Relación costo beneficio.....                   | 104 |

# INTRODUCCIÓN

## I. Tema

Plan de comercialización para aumentar las ventas de los productos de Arca Continental a través de máquinas automáticas en la ciudad de Quito.

## II. Planteamiento del problema

Ecuador Bottling Company Corp. (E. B. C.) fue constituida en el año 1941, lleva más de setenta años comercializando en el país productos de The Coca Cola Company Corp., la cual produce bebidas desde 1886 y a lo largo de esos ciento veintisiete años ha crecido y es reconocida alrededor de todo el mundo; actualmente E. B. C. pasó a ser parte de la empresa multinacional mexicana llamada Arca Continental, dueña de embotelladoras alrededor del mundo. Arca es una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de bebidas refrescantes de las marcas propiedad de The Coca Cola Company, Arca Ecuador es la única embotelladora autorizada a nivel nacional para llevar a cabo todo el proceso de elaboración de los productos de The Coca Cola Company Corp. de Atlanta - Estados Unidos como son gaseosas, jugos, té, aguas, etc.

Arca Ecuador además de comercializar estos productos es responsable de administrar correctamente los activos pertenecientes a The Coca Cola Company Corp. entre estos activos se encuentran: enfriadores, máquinas *postmix*, máquinas *premix* y máquinas *vending*.

El *vending* es la venta de productos a través de máquinas automáticas: simplemente introduciendo monedas, billetes, fichas o tarjetas y pulsando un botón o girando una perilla se obtiene la mercancía seleccionada. Nació para satisfacer la necesidad del hombre de adquirir todo tipo de artículos en las mejores condiciones de higiene y calidad, en cualquier horario y lo más pronto posible, es como tener un vendedor las veinticuatro horas del día los trescientos sesenta y cinco días del año, además el *vending* es la industria con mayor desarrollo y la de mayor crecimiento a nivel mundial, se estima un ingreso anual de \$25 billones USD. Hoy en día, la tecnología y automatización del comercio se enfoca a vender más a un menor precio.<sup>1</sup>

En la actualidad el negocio *vending* de Coca Cola está manejado por dos empresas en la ciudad de Quito. Adicional a estas empresas existe un cliente que maneja *vending* como complemento a su negocio: Café el Archipiélago (Aeropuerto Mariscal Sucre).

En total existen ciento doce máquinas *vending* funcionando, de las cuales cuarenta y ocho son administradas por la empresa Hidorfventas, sesenta por Johnny Ipiales y cuatro por Café El Archipiélago; los tres clientes son encargados de la administración, abastecimiento, mantenimiento y reparación de las máquinas y existe una cercana relación entre estas empresas y el Departamento Técnico de Arca, adicionalmente a esto el Departamento Comercial - Cuentas Claves (KKAA) realiza la venta de producto a cada administrador.

---

<sup>1</sup> Marketing Vending. (2009). *¿Qué es el vending?*. Documento digital disponible en [http://www.marketingvending.com/que\\_es\\_vending.htm](http://www.marketingvending.com/que_es_vending.htm), consultado en febrero de 2012

Se debe tomar en cuenta que el estado de las máquinas es regular, ya que estas tienen alrededor de doce años en el mercado, además no existe un proveedor de repuestos en el país lo que dificulta tener las máquinas con su rendimiento al cien por ciento.

Estas máquinas están ubicadas en los siguientes entornos:

- En el ámbito privado: oficinas, fábricas, centro médicos, concesionarios de autos.
- En lugares públicos como aeropuertos y estaciones de buses.
- En establecimientos comerciales como restaurantes y centros comerciales.
- En establecimientos educativos como colegios y universidades.

Pese a la participación de mercado que tienen los productos de Arca Ecuador, se encontró una gran descompensación en la productividad de las máquinas *vending* entre las dos empresas administradores más grandes: a pesar que el señor Johnny Ipiales tiene el mayor número de máquinas funcionando en Quito y con nueve sabores activos en cada máquina, tiene compras inferiores con seiscientos setenta cajas de diferencia que equivalen al 64% menos de las compras que realiza la empresa Hidorfventas mensualmente (ver datos adjuntos); Hidorfventas tiene menos máquinas y seis sabores activos en cada una de ellas aun así sus compras son muy superiores a las del señor Johnny Ipiales que se mencionaron anteriormente; esta situación puede tener su origen en la falta de estudio de mercado para determinar la ubicación de cada máquina de acuerdo a la demanda, estrategias adecuadas, precio inadecuado o inexistencia de control.

Por lo tanto, para regularizar lo antes mencionado, se propone realizar un estudio detallado de cada administración de las máquinas *vending* de Coca Cola, que permita

determinar factores que influyen en la baja productividad de cada máquina y demás problemas, el estudio se enfocará en encontrar la solución más adecuada para nivelar su rendimiento o buscar nuevas administraciones y obtener la mayor rentabilidad.

### **III. Formulación del problema**

¿Cuál es el adecuado plan de comercialización para aumentar las ventas de los productos de Arca Continental a través de máquinas automáticas en la ciudad de Quito?

### **IV. Sistematización del problema**

- ¿Cuál es la situación actual de las administraciones que manejan las máquinas *vending* de Coca Cola?
- ¿Se ha realizado una investigación de mercados previa que permita recopilar información para desarrollar estrategias adecuadas?
- ¿Cuál es la mejor propuesta estratégica para establecer la correcta administración de las máquinas *vending*?
- ¿Qué impacto financiero representa una adecuada administración de las máquinas *vending*?

### **V. Objetivo general**

Diseñar un plan de comercialización para aumentar las ventas de los productos de Arca Continental a través de máquinas automáticas en la ciudad de Quito.

## **VI. Objetivos específicos**

- Realizar un análisis situacional de las actuales administraciones utilizando fuentes de información primaria y secundaria, las cuales permiten tener un enfoque real de la gestión que se está realizando con las máquinas *vending* de Coca Cola.
- Realizar una investigación de mercados que permita recopilar información para desarrollar estrategias adecuadas.
- Diseñar una propuesta estratégica con el fin de establecer la correcta administración de una máquina *vending* en la ciudad de Quito.
- Medir el impacto financiero que representa una adecuada administración de las máquinas *vending*.

## **VII. Justificación**

Esta investigación permitirá encontrar los puntos de falla que al momento tiene la administración de las máquinas *vending* de Coca Cola, para poder desarrollar estrategias que colaboren al buen funcionamiento y mejoramiento de la productividad de cada máquina; por lo tanto, su realización se justifica desde el punto de vista práctico, pues es un aporte de los conocimientos académicos adquiridos en la Universidad Tecnológica Equinoccial a la solución de un problema particular empresarial y de referencia para otras personas.



## **VIII. Delimitación**

### **Teórica**

La presente Tesis se relaciona con el marketing en general y específicamente con el plan estratégico de ventas; para su realización se plantea el análisis situacional de máquinas *vending* de Coca Cola, que permita desarrollar estrategias en función al aumento de su rendimiento, tomando en cuenta características básicas para su correcta administración.

### **Espacial**

Se realizaron encuestas a los consumidores actuales y potenciales de productos de Arca Ecuador en máquinas *vending*, en todo el Distrito Metropolitano de Quito, además se entrevistó a cada administrador que se encuentra en el norte de Quito.

### **Temporal**

El estudio se llevó a cabo durante los meses de enero a octubre de 2012.

# CAPÍTULO I

## MARCO REFERENCIAL

### 1.1 Marco teórico

“La tendencia en el comercio es automatizar los procesos de venta de artículos pequeños; ya que de esta manera, se ahorra en costos, personal empleado y tiempo.”<sup>2</sup>

Tomando en cuenta esta tendencia del mercado, Arca Ecuador invierte en ciento veinte máquinas *vending* en Quito para poder distribuir de esa forma todos sus productos.

La principal ventaja de las máquinas expendedoras respecto a la venta tradicional es su disponibilidad en cualquier momento del día, mientras que entre sus principales desventajas cabe destacar la pérdida del contacto personal con el vendedor y la posibilidad de que el producto quede atascado y no se entregue al comprador.<sup>3</sup>

Lo que busca Arca Ecuador es que en cualquier lugar y a cualquier hora se pueda disfrutar de una Coca Cola, para ello procura realizar un adecuado mantenimiento a las máquinas *vending*.

Según Miquel (2003), en términos generales las características que deben cumplir los productos que se expenden en máquinas *vending* son:

---

<sup>2</sup> *Ibíd.*

<sup>3</sup> Documento digital disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A1quina\\_expendedora](http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A1quina_expendedora), consultado en febrero de 2012

- “Deben ser productos pequeños, de forma que se almacenen diversas unidades, ya que una misma máquina ofrece varios tipos de productos.
- Productos de uso habitual y fácilmente identificables, de precio bajo” (p. 201).

Además es importante resaltar que “los productos deben ser acordes con las necesidades y características del entorno en el que está ubicada una máquina” (Miquel, 2003, p. 201).

Lamb y Hair (2006) al hablar de competencia entre marcas, expresan que “las máquinas expendedoras también son una herramienta importante en la constante guerra de las gaseosas entre Coca Cola y Pepsi, ambas empresas buscan constantemente maneras de mejorar las ventas por medio de las máquinas expendedoras” (p. 446).

Según García Ortiz (2009), las máquinas *vending* se clasifican de la siguiente manera:

- **“Según el lugar donde se instala la máquina:** vending público y vending privado.
- **Según el tipo de productos expendidos:** bebidas calientes, bebidas frías, sólidos, *snacks*” (p. 21).

Un estudio de comportamiento de consumidores en una aerolínea demostró que:

El 66% de pasajeros de Continental Airlines en Estados Unidos factura a través de las máquinas expendedoras en tan solo sesenta y seis segundos con maletas, y treinta

segundos sin equipaje, y se ha comprobado que en McDonald's donde los clientes utilizan el *vending* gastan un 30% más por pedido” (López Brox, 2008, p. 72) .

Las máquinas *vending* tienen ventajas tanto para el comerciante como para el consumidor, y según Publicaciones Vértice (2009), estas son:

### **Ventajas para el comerciante**

- Las máquinas expendedoras pueden situarse allí donde el consumidor está: en su lugar de trabajo, de ocio o en su domicilio.
- Pueden situarse muchos puntos de venta con una mínima inversión.
- Es el único establecimiento que permanece abierto las veinticuatro horas del día, los trescientos sesenta y cinco días del año.
- Las nuevas tecnologías han creado máquinas electrónicas, con sistema de control que las hace más fiables y permiten prestar nuevos servicios al consumidor” (p. 24).

### **Ventajas para el consumidor**

- Posibilidad de elegir un producto sin la presión de vendedores.
- Elección entre una gama variada de artículos, cada día aparecen máquinas con nuevos productos.
- Cercanía del “establecimiento”. Hoy pueden encontrarse estos expendedores en el lugar de trabajo, en los transportes públicos, en hospitales, en la calle, en parques, etc.” (p. 25).

Los sitios en los que se ubica una máquina *vending* pueden llegar a tener un cierto grado de diferenciación ante la competencia, según Porter (1998):

Para limitar la amenaza de los sustitutos, las empresas pueden ofrecer más valor incorporando nuevas características al producto o facilitando su accesibilidad. Cuando los productos de refrescos introdujeron las máquinas de *vending* y se abrieron camino en los canales de distribución de las tiendas de conveniencia, mejoraron espectacularmente el acceso que los clientes tenían a sus refrescos en comparación con otras bebidas (p. 62).

## 1.2 Marco conceptual

- **Plan de comercialización:**

El plan de comercialización es una herramienta que sirve de base para los otros planes de la empresa; asigna responsabilidades, permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación.

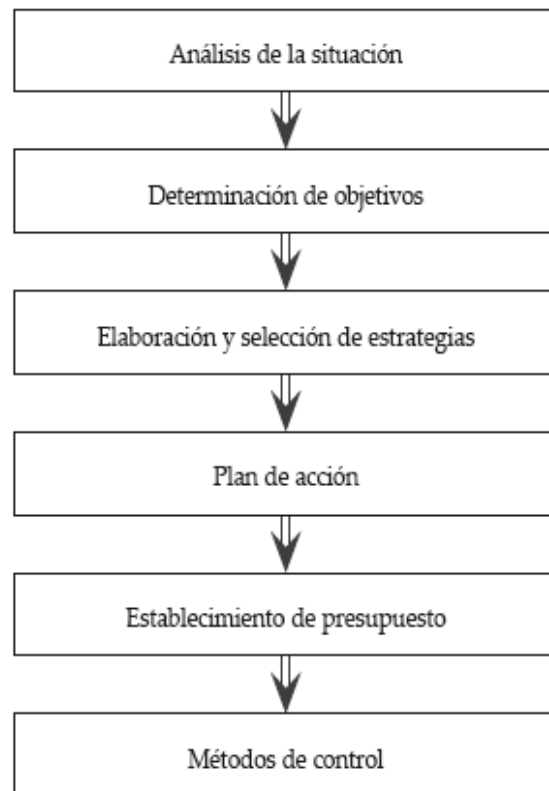
En un escenario cada vez más competitivo hay menos espacio para el error y la falta de previsión. Por ello el plan de comercialización se convierte en un poderoso instrumento de gestión para la empresa.<sup>4</sup>

Las etapas del plan de comercialización se describen a continuación.

---

<sup>4</sup> Documento digital disponible en <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm>, consultado en marzo de 2012

**Figura 1.1** Etapas del plan de comercialización



**Fuente:** documento digital disponible en <http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>, consultado en marzo de 2012.

- **Administración:** Chiavenaro (1991), manifiesta que la administración “consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas” (p. 3).
- **Estructura administrativa:** “Los elementos de la administración, tomados en conjunto, constituyen el proceso administrativo y se encuentran en cualquier trabajo del administrador, en cualquier nivel jerárquico o en cualquier área de actividad de la empresa” (Chiavenato, p. 13).

- **Mezcla de marketing:** según Kotler y Armstrong (2003), es “el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing; producto, precio, plaza y promoción, que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado” (p. 63).
- **Estrategias de marketing:** “es la lógica con que la empresa espera alcanzar sus objetivos de marketing, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de marketing y los niveles de gastos en marketing” (Kotler y Armstrong, p. 65).
- **Investigación de mercados:** Kotler (2002) la define como “el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa” (p. 65).
- **Estudio descriptivo:** Hernández, Fernández y Baptista (1991), manifiesta que el estudio descriptivo “busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 60).
- **Muestra probabilística estratificada:** es aquella que busca “que los elementos muestrales o unidad de análisis posean un determinado atributo, esto aumenta la precisión de la muestra e implica el uso deliberado de diferentes tamaños de muestra por cada estrato” (Hernández, Fernández y Baptista, p. 177).
- **Mercado meta:** según Kotler y Armstrong (2003) “es un segmento de mercado atractivo en el cual debe generar el mayor valor posible de manera rentable y sostenerlo a través del tiempo” (p. 61).

- **Posicionamiento:** consiste en “hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en relación con los productos de la competencia, en las mentes de los consumidores meta” (Kotler y Armstrong, 2003, p. 62).
- **Participación de mercado:** “la participación de mercado o % MS (% Market Share) representa la porción disponible en un mercado o segmento determinado, el porcentaje de participación de mercado de un producto es igual al valor de sus ventas absolutas dividido entre las ventas totales del mercado o segmento, multiplicado por cien.”<sup>5</sup>
- **Vending:** “es la venta de productos a través de máquinas automáticas, simplemente introduciendo monedas, billetes, fichas o tarjetas y pulsando un botón obtenemos la mercancía seleccionada”.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Documento digital disponible en <http://www.andronikos.org/?p=1419>, consultado en marzo de 2012

<sup>6</sup> Documento digital disponible en [http://www.marketingvending.com/que\\_es\\_vending.htm](http://www.marketingvending.com/que_es_vending.htm), consultado en marzo 2012



## CAPÍTULO II

### ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 2.1 Análisis interno

##### 2.1.1 Misión, visión y valores corporativos



#### **Misión**

Generar el máximo valor para nuestros clientes, colaboradores y accionistas, satisfaciendo en todo momento y con excelencia las expectativas de nuestros consumidores.

#### **Visión**

Ser líderes en todas las ocasiones de consumo de bebidas y alimentos en los mercados donde participamos, de forma rentable y sustentable.

#### **Valores corporativos**

- Orientación al cliente y vocación de servicio.

Nos comprometemos a atender las necesidades de nuestros clientes y consumidores, impulsados por la vocación y el deseo permanente de satisfacer y superar sus expectativas, ofreciendo un servicio de excelencia.

- Integridad sustentada en el respeto y la justicia

Nos comprometemos permanentemente con la verdad, nos comprometemos a actuar en consecuencia siendo congruentes entre los que hacemos, pensamos y decimos.

- Desarrollo integral de capital humano

Debemos fomentar un ambiente de alta motivación, productividad y reconocimiento, que nos impulse hacia el éxito.

- Sustentabilidad y responsabilidad social

Asumimos el compromiso por satisfacer la necesidades actuales sin comprometer a las generaciones futuras, regidos por un gobierno corporativo que nos orienta a la búsqueda continua de una mejor calidad de vida para todos.

**Fuente:** Arca Continental. (2012). Departamento de Comunicación y Talento Humano.

### **2.1.2 Constitución legal**

Arca Ecuador y sus filiales: Industrial de Gaseosas, Congaseosas, Embotelladora y Procesadora del Sur, Embotelladora y Procesadora Central, y Embotelladora y Procesadora de El Oro; constituyen una sociedad Anónima de conformidad con la Ley Internacional de Sociedades Mercantiles.

Constituye el objeto social:

La fabricación, distribución y comercialización, bajo cualquier modalidad, de todo tipo de bebidas, extractos y productos alimenticios y de sus ingredientes, incluyendo, enunciativa y no limitativamente, los productos comercializados bajo marcas propiedad de, o licenciadas a The Coca Cola Company y/o cualquiera de las sociedades de su grupo.

La creación, difusión y venta de material publicitario relacionado con los productos que comercializa.

La fabricación, distribución y comercialización de envases, envoltorios, embalajes, máquinas expendedoras o cualquier otro elemento para la protección, acondicionamiento, refrigeración, comercialización o presentación de los referidos productos.

El transporte de mercancías, las actividades de consignación y gestión de trámites aduaneros y la explotación de depósitos, almacenes y muelles de carga y descarga.

**Fuente:** Arca Continental. (2012). Departamento de Comunicación y Talento Humano.

### 2.1.3 Estructura organizacional

Figura 2.1 Estructura organizacional

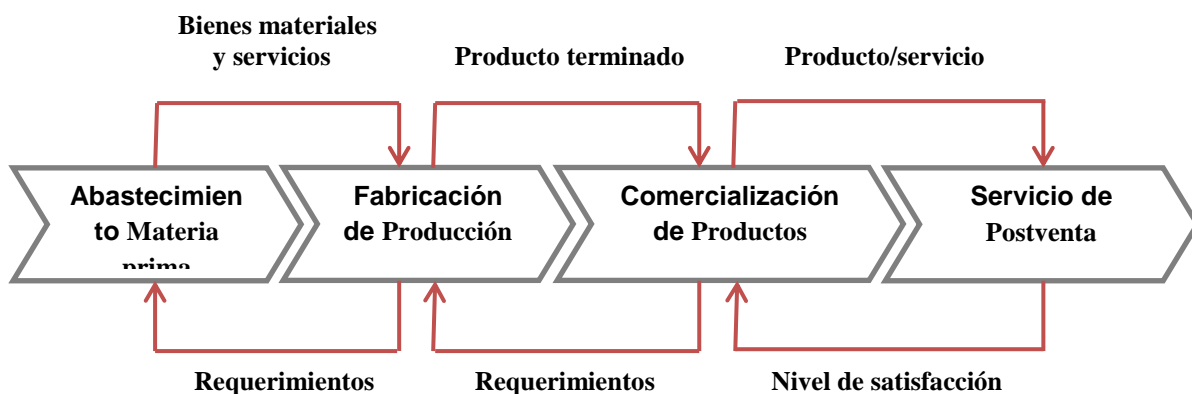


Fuente: Arca Continental. (2012). Departamento de Comunicación y Talento Humano.

En esta estructura de Arca Ecuador se distinguen dos tipos de procesos:

- 1.- Los procesos que forman parte de la operación del negocio y que son claves para la empresa con sus respectivas divisiones: Norte y Sur; las actividades de este proceso se describen en la siguiente figura.

Figura 2.2 Actividades del proceso de operaciones



Fuente: Arca Continental. (2012). Departamento de Comunicación y Talento Humano.

Dentro de este proceso se encuentran las siguientes áreas: comercial, mercadeo operacional, distribución, logística, administrativa financiera, y talento humano operacional.

- El Área Comercial tiene como misión comercializar rentablemente las bebidas de Arca Ecuador, cumpliendo con los objetivos de la Empresa y generando valor a los clientes, consumidores y colaboradores.

Sus objetivos son:

- Cumplir el presupuesto de ventas sobre el 100%.
  - Lograr el estándar de ejecución EPV de acuerdo al estándar de cada región.
  - Lograr el porcentaje de efectividad de acuerdo a la región, tanto en visitas, ventas y entrega de preventa.
  - Lograr una participación de mercado del 75%.
- 
- El Área de Mercadeo Operacional tiene la misión de crear y poner en marcha proyectos, promociones, actividades y estrategias que se diseñen o estructuren a través de la Dirección Nacional de Marketing. Además, coordina nuevos lanzamientos y realiza seguimiento de los proyectos de la división.

Sus objetivos son:

- Asegurar la implementación del plan de mercadeo, realizar el seguimiento y la evaluación de los resultados del mismo por medio del control a los coordinadores de mercadeo de cada una de las regiones.

- Desarrollar tácticas de mercadeo locales alineadas con las estrategias de la Compañía.
  - Realizar entrenamiento a la fuerza de ventas en guías de actividades de mercadeo.
  - Asegurar el cumplimiento de los estándares de la imagen corporativa.
- El Área de Distribución tiene como misión, asegurar que todos los productos en sus diferentes marcas y presentaciones, lleguen al 100% de nuestros clientes, con eficiencia, eficacia y productividad, logrando así la satisfacción de la demanda.

Sus objetivos son:

- Lograr la satisfacción de los clientes, con el mejor cumplimiento en servicio, optimizando recursos, generando y manteniendo un sistema de distribución efectivo, eficiente y rentable.
  - Diseñar, evaluar, innovar y aplicar sistemas de distribución rentables.
  - Prestar servicio directo al Área Comercial en la reducción de costos, optimización de rutas, incremento de productividad, optimización de cargas y manejo de fleteros.
- El Área de Logística tiene la misión de garantizar la entrega interna de forma oportuna de productos, liberados de acuerdo al cumplimiento de los estándares y especificaciones de The Coca Cola Company – TCCC, mediante procesos optimizados, flexibles y rentables.

Sus objetivos son:

- Asegurar los recursos para el cumplimiento oportuno de los programas de producción en cada uno de los centros de manufactura.

- Garantizar la implementación del sistema de calidad de The Coca Cola Company dentro de los procesos de producción.
  - Asegurar la exactitud de inventarios de producto, envase y materiales.
  - Asegurar la correcta ejecución del despliegue de inventarios y la disponibilidad en las zonas a su cargo.
  - Garantizar el cumplimiento de estándares en el mantenimiento de equipos de mercado, calidad de producto e integridad de equipos.
- 
- El Área Administrativa Financiera tiene la misión de lograr y mantener el permanente compromiso del personal para agregar valor a la compañía, mediante el establecimiento de un equilibrio de calidad, productividad, tecnología y reducción de costos en las funciones asignadas, para asegurar que los recursos financieros sean adecuados y oportunamente administrados.

Sus objetivos son:

- Asegurar la efectividad del control interno, mediante la implementación de programas para cada proceso estratégico.
- Definir y establecer índices y estándares de medición para cada proceso estratégico.
- Evaluación, análisis y recuperación de cartera.
- Manejo y control de fondos rotativos asignados.
- Proporcionar apoyo funcional a los diferentes departamentos de la Compañía.

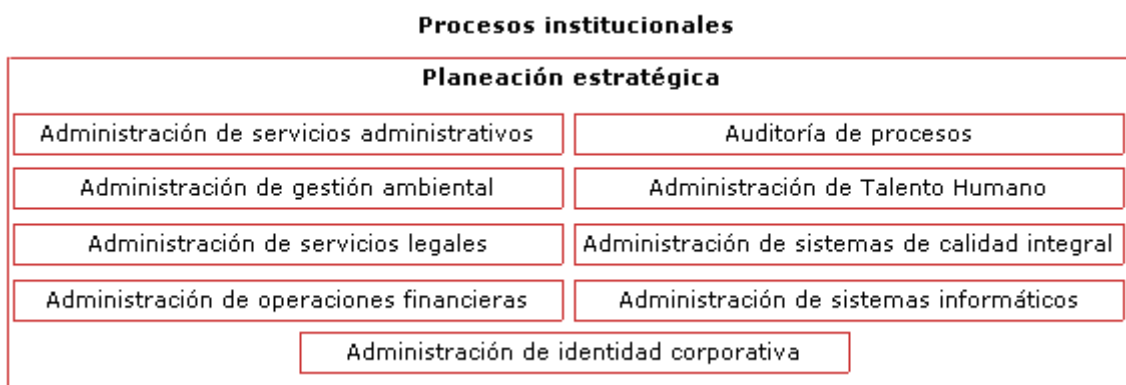
- El Área de Talento Humano Operacional tiene la misión de proveer, mantener y desarrollar personal altamente efectivo, que aporte valor agregado provocando un equilibrio entre la rentabilidad económica de la empresa y el bienestar de los trabajadores y su familia.

Sus objetivos son:

- Administrar los subsistemas de talento humano: reclutamiento, evaluación, selección, inducción, capacitación y desarrollo de personal.
- Administrar novedades de personal para generación de nómina.
- Cumplir con todas las políticas de talento humano.
- Asesorar permanentemente a los colaboradores del nivel operativo.
- Otorgar apoyo de trabajo social para situaciones especiales de los colaboradores.
- Trabajar en equipo, manteniendo siempre los valores corporativos de la Compañía.

2.- Los procesos que brindan soporte a la operación, se describen a continuación.

**Figura 2.3 Procesos que brindan soporte a la operación**



**Fuente:** Arca Continental. (2012). Departamento de Comunicación y Talento Humano.



#### **2.1.4 Cultura organizacional**

Todo colaborador de Arca Ecuador debe observar los valores y principios que conforman la cultura organizacional y propiciar su difusión y cumplimiento, de tal modo que asegure la ventaja competitiva de la Empresa a nivel de clase mundial, orientada a la calidad, al mercado y al desarrollo del talento humano.

Dentro de su cultura organizacional, Coca Cola debe promover, asegurar y reconocer todos los comportamientos claves dentro de cada colaborador:

- Actuar con iniciativa, responsabilidad y pro actividad para lograr las cifras de negocio que le permitan a las empresas del Grupo desarrollarse con rentabilidad.
- Operar con productividad, aprovechando al máximo los recursos disponibles y desarrollar innovaciones en estos para que den un mayor rendimiento.
- Armonizar partes, negociar acuerdos y establecer alianzas sinérgicas.
- Establecer objetivos y metas y estimular a sus colaboradores para que se comprometan a lograrlos juntos.
- Demostrar competencia y eficacia laborando dentro de diferentes culturas y modelar actitudes positivas

Día con día, Coca Cola se enfrenta a diferentes circunstancias en las que tiene que tomar decisiones, pues es en gran parte de lo que depende la organización, desde los productos que ya existen a los que surgen a lo largo del camino:

- Tienen que decidir qué productos nuevos lanzarán al mercado.
- Cuál es la campaña publicitaria más estratégica.

- Cuáles serán los nuevos conceptos que se crearán para ayudar a su comunidad.

La estrategia de Arca Ecuador es integrar un recurso humano que tenga las competencias personales necesarias para consolidar y enriquecer su capacidad competitiva.

En la Empresa ningún candidato debe ser discriminado por motivos de origen, género, raza, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

Desde que se institucionalizó el Sistema de Inclusión Laboral, el cual está enfocado a promover la igualdad de oportunidades para las personas, atendiendo sus habilidades y perfil al del puesto vacante, en Arca Ecuador se considera que la discapacidad no es un limitante para desarrollar diferentes actividades laborales, más bien se considera que ello puede ser una motivación para alcanzar un mejor desempeño profesional.

El factor fundamental que lo hace diferente a otros programas de integración es que en el caso particular de personas con discapacidad, se lleva un proceso de análisis de habilidades y competencias del candidato asegurando su integridad física, su desarrollo laboral y la inclusión efectiva en el ambiente socio laboral en los centros de trabajo.

Según el Departamento de Talento Humano de Arca Continental (2012), es importante:

Operar diariamente con una conciencia social hacia los trabajadores, sus familias y nuestras comunidades, es una forma de trabajar en la Organización. El Sistema de

Integración Laboral es sin duda un paso muy importante dentro de nuestra visión como empresa socialmente responsable.

### **2.1.5 Política de calidad**

Satisfacemos a nuestros consumidores con productos y marcas de excelencia, asegurando el cumplimiento de normas y regulaciones vigentes en el país, enfocados en la mejora continua de nuestros procesos, actualizando y comunicando, periódica y oportunamente, los objetivos de calidad, basados en los fundamentos del Sistema de Calidad de The Coca Cola Company para garantizar operaciones seguras en beneficio de nuestros colaboradores, productos y del medio ambiente.

Servimos a nuestros mercados locales con una gran variedad de bebidas, con amplio espectro de sabores y ocasiones para servir bebidas. El conocer las culturas locales, incluyendo las preferencias en el trabajo, actividades recreativas y de entretenimiento, es esencial para el desarrollo de un crecimiento de negocios global y sustentable.








Además de proporcionar bebidas de alta calidad, contribuimos al comunicar alrededor del mundo nuestro compromiso hacia los programas de educación, salud, bienestar, medio ambiente y diversidad. Luchamos por ser un buen vecino, moldeamos congruentemente nuestras decisiones de negocios para mejorar la calidad de vida en las comunidades donde hacemos negocios.

**Fuente:** Arca Continental. (2012). Departamento de Planeación de Producción y Calidad.

## 2.1.6 Productos que comercializa

Arca Continental cuenta con un gran portafolio de productos para poder llegar a más segmentos, a continuación se detallan las categorías, marcas, tamaño o formato y sabores existentes actualmente en el mercado.

**Tabla 2.1 Vidrio**

| VIDRIO       | MARCAS   |  |  |  |  |  |  |
|--------------|--|--|--|--|--|--|--|
| PRESENTACION |  |  |  |  |  |  |  |
| 200 cc       | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  |
| 300 cc       | ●  | ●  | ●  | ●  | ●  |  |  |

**Fuente:** Arca Continental. (2012). Departamento de Planeación de Producción.

**Tabla 2.2 Tanques premix**

| TANQUES PREMIX | MARCAS  |  |   |   |
|----------------|---|--|---|---|
| PRESENTACION   |  |  |  |  |
| 4,76 GL        | ●   | ●  | ●   | ●   |





**Fuente:** Arca Continental. (2012). Departamento de Planeación de Producción.

**Tabla 2.3 Tanques postmix**

| TANQUES POSTMIX | MARCAS  |   |   |  |   |   |   |
|-----------------|---|---|---|--|---|---|---|
| PRESENTACION    |  |  |  |  |  |  |  |
| 3,00 GL         | ●   | ●   | ●   | ●  | ●   | ●   | ●   |
| 4,76 GL         | ●   |   |   | ●  | ●   | ●   | ●   |











Fuente: Arca Continental. (2012). Departamento de Planeación de Producción.

**Tabla 2.4 Plástico retornable**

| PLASTICO RETORNABLE | MARCAS  |  |  |  |
|---------------------|---|--|--|--|
| PRESENTACION        |  |  |  |  |
| 1500 ML             | ●   |  |  |  |
| 2000 ML             | ●   | ●  | ●  | ●  |






Fuente: Arca Continental. (2012). Departamento de Planeación de Producción.

**Tabla 2.5 Plástico desechable gaseosas**

| PLASTICO DESECHABLE | MARCAS  |   |   |   |   |  |   |   |   |   |
|---------------------|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|
| PRESENTACION        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 250 ml              | ●   | ●   |   | ●   | ●   |  | ●   |   |   |   |
| 410 ml              | ●   |   |   | ●   | ●   |  | ●   | ●   |   | ●   |
| 500 ml              | ●   |   | ●   | ●   | ●   | ●  |   |   |   |   |
| 1350 ml             | ●   |   |   | ●   | ●   |  | ●   | ●   | ●   | ●   |
| 1530 ml             | ●   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |
| 1750 ml             |   |   |   | ●   | ●   |  |   |   |   |   |
| 1950 ml             |   | ●   |   |   |   | ●  | ●   | ●   |   |   |
| 2000 ml             |   |   | ●   |   |   |  |   |   |   |   |
| 2500 ml             | ●   |   |   | ●   | ●   |  |   |   |   |   |
| 3000 ml             | ●   |   |   | ●   | ●   |  | ●   | ●   | ●   | ●   |

Fuente: Arca Continental. (2012). Departamento de Planeación de Producción.

**Tabla 2.6 Plástico desechable otros productos**

| PLASTICO DESECHABLE | MARCAS  |   |   |   |   |
|---------------------|---|---|---|---|---|
| PRESENTACION        |  |  |  |  |  |
| 200 ml              |   |   |   | •   |   |
| 250 ml              |   |   |   | •   |   |
| 400 ml              |   |   | •   |   |   |
| 450 ml              |   |   |   | •   |   |
| 500 ml              | •   | •   |   |   |   |
| 550 ml              |   |   | •   |   |   |
| 600 ml              |   |   |   |   | •   |
| 1000 ml             |   |   |   | •   |   |
| 1250 ml             |   |   | •   |   |   |
| 1750 ml             |   |   |   | •   |   |
| 2000 ml             |   |   |   | •   |   |
| 3000 ml             | •   |   |   |   |   |

**Fuente:** Arca Continental. (2012). Departamento de Planeación de Producción.

### 2.1.7 Capacidad de producción

Arca Ecuador cuenta con tres plantas embotelladoras en el país ubicadas en Quito, Guayaquil y Santo Domingo, a continuación se presentan las líneas de producción respectivas.

**Tabla 2.7 Líneas de producción Quito**

| <b>LÍNEA 2</b>        |                |
|-----------------------|----------------|
| <b>SABOR</b>          | <b>FORMATO</b> |
| Coca Cola             | 192cc-GRB      |
| Fanta Naranja         | 200cc-GRB      |
| Sprite                | 200cc-GRB      |
| Fiora-fresa           | 200cc-GRB      |
| Fiora-manzana         | 200cc-GRB      |
| FIORA-PIÑA            | 200cc-GRB      |
| Coca Cola             | 300cc-GRB      |
| Fanta Naranja         | 300cc-GRB      |
| Sprite                | 300cc-GRB      |
| Fiora-fresa           | 300cc-GRB      |
| Fiora-manzana         | 300cc-GRB      |
| Coca Cola             | 250 CC PET     |
| Fanta Naranja         | 250 CC PET     |
| Sprite                | 250 CC PET     |
| Fiora-fresa           | 250 CC PET     |
| Coca Cola             | 410cc-PET      |
| Fanta Naranja         | 410cc-PET      |
| Sprite                | 410cc-PET      |
| Fiora-fresa           | 410cc-PET      |
| Fiora-manzana         | 410cc-PET      |
| Coca Cola             | 500cc-PET      |
| Coca Cola light       | 500cc-PET      |
| COCA ZERO             | 410cc-PET      |
| Sprite                | 500cc-PET      |
| SPRITE ZERO           | 500cc-PET      |
| Fanta Toronja 410 pet | 410cc-PET      |
| FantaToronja          | 200cc-GRB      |

| <b>LÍNEA 1</b>      |                |
|---------------------|----------------|
| <b>SABOR</b>        | <b>FORMATO</b> |
| Coca Cola           | 2000cc-REF-PET |
| Fanta Naranja       | 2000cc-REF-PET |
| Sprite              | 2000cc-REF-PET |
| Fiora-fresa         | 2000cc-REF-PET |
| Coca Cola           | 1350 CC PET    |
| Fanta Naranja       | 1350 CC-PET    |
| Sprite              | 1350 CC-PET    |
| Fiora-fresa         | 1350 CC-PET    |
| Fiora-manzana       | 1350 CC-PET    |
| Inca Kola           | 1350 CC-PET    |
| FIORA-PIÑA          | 1350 CC-PET    |
| Coca Cola           | 1530 CC PET    |
| Fanta Naranja       | 1750cc-PET     |
| Sprite              | 1750cc-PET     |
| SPRITE ZERO         | 1950 CC-PET    |
| Fiora-fresa         | 1950 CC-PET    |
| Fiora-manzana       | 1950 CC-PET    |
| NESTEA TE NEGRO LIN | 1250 cc PET    |
| Coca Cola           | 1500cc-REF-PET |

| LINEA 3               |             |
|-----------------------|-------------|
| SABOR                 | FORMATO     |
| Coca Cola             | 410cc-PET   |
| Fanta Naranja         | 410cc-PET   |
| Sprite                | 410cc-PET   |
| Fiora-fresa           | 410cc-PET   |
| Fiora-manzana         | 410cc-PET   |
| DASANI CG             | 500cc-PET   |
| Coca Cola             | 500cc-PET   |
| Sprite                | 500cc-PET   |
| Coca Cola light       | 500cc-PET   |
| SPRITE ZERO           | 500cc-PET   |
| COCA ZERO             | 500cc-PET   |
| Coca Cola             | 1350 CC PET |
| NESTEA TE NEGRO LIMON | 1250 cc PET |
| Coca Cola             | 1530 CC PET |
| Fanta Naranja         | 1750cc-PET  |
| Sprite                | 1750cc-PET  |
| SPRITE ZERO           | 1950 CC-PET |
| Coca Cola             | 2500cc-PET  |
| Coca Cola             | 3000 cc pet |
| Fanta Naranja         | 3000 cc pet |
| Sprite                | 3000 cc pet |
| Fiora-fresa           | 3000 cc pet |
| Fiora-manzana         | 3000 cc pet |
| FIORA-PIÑA            | 3000 cc pet |
| DASANI SG             | 3000 cc pet |
| Fanta Naranja         | 1350 CC-PET |
| Sprite                | 1350 CC-PET |
| Fiora-fresa           | 1350 CC-PET |
| Fiora-manzana         | 1350 CC-PET |
| Inca Kola             | 1350 CC-PET |
| FIORA-PIÑA            | 1350 CC-PET |
| JDV NARANJA           | 1250 PET    |
| Fiora-fresa           | 1950 CC-PET |
| Fiora-manzana         | 1950 CC-PET |
| Fanta Naranja         | 2500 cc pet |
| Sprite                | 2500 cc pet |

| LINEA 4                                |             |
|--|-------------|
| SABOR                                  | FORMATO     |
| NARANJA FRESH                          | 250 CC PET  |
| JUGO DURAZNO                           | 250 CC PET  |
| DEL VALLE NRNJA                        | 450 PET     |
| DEL VALLE DURAZNO                      | 450 pet     |
| LIMONADA 450 PET                       | 450 pet     |
| DASANI SG                              | 500cc-PET   |
| NESTEA TE NEGRO LIMON                  | 500cc-PET   |
| NESTEA TE VERDE                        | 500cc-PET   |
| NESTEA TE DURAZNO                      | 500cc-PET   |
| POWERADE FRUTAS TROPICALES 600 PET (6) | 600 CC PET  |
| POWERADE NARANJA MANDARINA 600 PET (6) | 600 CC PET  |
| POWERADE MANZANA CLEAR 600 PET (6)     | 600 CC PET  |
| NARANJA FRESH                          | 1250 cc PET |
| LIMONADA 250 PET                       | 250 CC PET  |

**Fuente:** Arca Continental. (2012). Departamento de Planeación de Producción.



**Tabla 2.8 Líneas de producción Guayaquil**

| <b>LÍNEA 1</b>        |                |
|-----------------------|----------------|
| <b>SABOR</b>          | <b>FORMATO</b> |
| Coca Cola             | 1350 CC-PET    |
| Fanta Naranja         | 1350 CC-PET    |
| Sprite                | 1350 CC-PET    |
| Fiora-fresa           | 1350 CC-PET    |
| Fiora-manzana         | 1350 CC-PET    |
| Inca Kola             | 1350 CC-PET    |
| Coca Cola             | 1530 CC PET    |
| Coca Cola             | 2500cc-PET     |
| Coca Cola             | 3000 cc pet    |
| Fanta Naranja         | 3000 cc pet    |
| Sprite                | 3000 cc pet    |
| Fiora-fresa           | 3000 cc pet    |
| Fiora-manzana         | 3000 cc pet    |
| Inca Kola             | 3000 cc pet    |
| DASANI SG             | 3000 cc pet    |
| JDV NARANJA           | 3000 cc pet    |
| NESTEA TE NEGRO LIMON | 1250 PET       |
| Coca Cola             | 410 pet        |
| Coca Cola             | 1350 pet       |
| Coca Cola light       | 500 pet        |
| COCA ZERO             | 500 pet        |

| <b>LÍNEA 2</b>        |                |
|-----------------------|----------------|
| <b>SABOR</b>          | <b>FORMATO</b> |
| JDV NARANJA           | 1250 PET       |
| Coca Cola             | 1530 CC PET    |
| Fanta Naranja         | 1750cc-PET     |
| Sprite                | 1750cc-PET     |
| Fiora-fresa           | 1950 CC-PET    |
| Fiora-manzana         | 1950 CC-PET    |
| JDV NARANJA           | 2000cc-PET     |
| JDV DURAZNO           | 2000cc-PET     |
| Coca Cola             | 2500cc-PET     |
| NESTEA TE NEGRO LIMON | 1250 PET       |
| Coca Cola             | 1350 pet x9    |
| Inca Kola Precio      | 1350 pet       |
| Fanta Naranja         | 2500cc-PET     |
| Sprite                | 2500cc-PET     |

| LINEA 3                    |            |
|----------------------------|------------|
| SABOR                      | FORMATO    |
| JDV NARANJA 250 pet        | 250 pet    |
| JDV DURAZNO 250pet         | 250 pet    |
| Limonada Coolers 250 pet   | 250 pet    |
| NESTEA NEGRO 500 pet       | 500pet     |
| NESTEA TE VERDE 500 pet    | 500pet     |
| JDV NARANJA 550 pet        | 550 pet    |
| JDV NRNJA 550 pe t         | 550 pet    |
| JDV DURAZNO 550 pet        | 550 pet    |
| JDV DURAZNO 550 pet        | 550 pet    |
| JDV LIMON 550 pet          | 550 pet    |
| JDV FRUT ROJOS 550 pet     | 550 pet    |
| JDV NARANJA 1250 pet       | 1250 pet   |
| NESTEA TE NEGRO LIMON 1250 | 1250 pet   |
| Coca Cola 410 pet          | 410 pet    |
| NESTEA TE DURAZNO          | 500cc-PET  |
| JDV NARANJA 2000 pet       | 2000cc-PET |
| JDV DURAZNO 2000 pet       | 2000cc-PET |
| JDV NARANJA 1750 pet       | 1750-pet   |
| JDV DURAZNO 1750 pet       | 1750-pet   |

| LINEA 4                |            |
|------------------------|------------|
| SABOR                  | FORMATO    |
| Coca Cola              | 1250cc-GRB |
| Fiora Fresa            | 1250cc-GRB |
| Coca Cola              | 2000rp     |
| Coca Cola              | 2000rp     |
| Fanta                  | 2000rp     |
| Fanta                  | 2000rp     |
| Sprite                 | 2000rp     |
| Sprite                 | 2000rp     |
| Fiora Fresa            | 2000rp     |
| Fiora Fresa            | 2000rp     |
| Coca Cola              | 250 CC PET |
| Coca Cola              | 410cc-PET  |
| Fanta Naranja          | 410cc-PET  |
| Sprite                 | 410cc-PET  |
| Fiora-fresa            | 410cc-PET  |
| Fiora-manzana          | 410cc-PET  |
| Inca Kola              | 410cc-PET  |
| Fanta Uva              | 410 pet    |
| COCA ZERO              | 410 pet    |
| Coca Cola              | 500cc-PET  |
| Coca Cola light        | 500cc-PET  |
| COCA ZERO              | 500cc-PET  |
| Fanta Naranja          | 500cc-PET  |
| FANTA NRJ 250 PET (24) | 250 pet    |
| SPRITE 250 PET (24)    | 250 pet    |
| FIORA FR 250 PET (24)  | 250 pet    |

| LINEA 5       |            |
|---------------|------------|
| SABOR         | FORMATO    |
| Coca Cola     | 192cc-GRB  |
| Fanta Naranja | 200cc-GRB  |
| Sprite        | 200cc-GRB  |
| Fiora Fresa   | 200cc-GRB  |
| Fiora-manzana | 200cc-GRB  |
| Inca Kola     | 200 cc GRB |
| Coca Cola     | 300cc-GRB  |
| Fanta Naranja | 300cc-GRB  |
| Sprite        | 300cc-GRB  |
| Fiora Fresa   | 300cc-GRB  |
| Fiora-manzana | 300cc-GRB  |
| Inca Kola     | 300cc-GRB  |
| Fanta Uva     | 200cc-GRB  |

| LINEA 6                        |           |
|--------------------------------|-----------|
| SABOR                          | FORMATO   |
| DASANI SG                      | 500cc-PET |
| NESTEA NEGRO                   | 500cc-PET |
| NESTEA TE VERDE                | 500 pet   |
| JDV NRNJA                      | 550 pet   |
| JDV NRNJA                      | 550 pet   |
| JDV DURAZNO                    | 550 pet   |
| JDV DURAZNO                    | 550 pet   |
| JDV LIMON                      | 550 pet   |
| JDV F. ROJOS                   | 550 pet   |
| DEL VALLE NRNJA 450 PET (12)   | 450 PET   |
| DEL VALLE DURAZNO 450 PET (12) | 450 PET   |

**Fuente:** Arca Continental. (2012). Departamento de Planeación de Producción.

**Tabla 2.9 Líneas de producción Santo Domingo**

| LINEA 1       |           |
|---------------|-----------|
| SABOR         | FORMATO   |
| Coca Cola     | 192cc-GRB |
| Fanta Naranja | 200cc-GRB |
| Sprite        | 200cc-GRB |
| Fiora-fresa   | 200cc-GRB |
| Fiora-manzana | 200cc-GRB |
| FIORA-PIÑA    | 200cc-GRB |
| Inca Kola     | 192cc-GRB |
| Coca Cola     | 300cc-GRB |
| Fanta Naranja | 300cc-GRB |
| Sprite        | 300cc-GRB |
| Fiora-fresa   | 300cc-GRB |
| Fiora-manzana | 300cc-GRB |
| Inca Kola     | 300cc-GRB |

| LINEA 2                |                |
|------------------------|----------------|
| SABOR                  | FORMATO        |
| Coca Cola              | 1250cc-GRB     |
| Fiora-fresa            | 1250cc-GRB     |
| Coca Cola              | 2000cc-REF-PET |
| Fanta Naranja          | 2000cc-REF-PET |
| Sprite                 | 2000cc-REF-PET |
| Fiora-fresa            | 2000cc-REF-PET |
| FANTA NRJ 2 LT RP 0,80 | 2000cc-REF-PET |

| <b>LINEA 3</b>  |                |
|-----------------|----------------|
| <b>SABOR</b>    | <b>FORMATO</b> |
| Coca Cola       | 1350 CC PET    |
| Fanta Naranja   | 1350 CC-PET    |
| Sprite          | 1350 CC-PET    |
| Fiora-fresa     | 1350 CC-PET    |
| Fiora-manzana   | 1350 CC-PET    |
| Inca Kola       | 1350 CC-PET    |
| Coca Cola       | 1530 CC PET    |
| Fanta Naranja   | 1750cc-PET     |
| Sprite          | 1750cc-PET     |
| Fiora-fresa     | 1950 CC-PET    |
| Fiora-manzana   | 1950 CC-PET    |
| COCA ZERO       | 1950 CC-PET    |
| Coca Cola light | 2000cc-PET     |
| Coca Cola       | 3000 cc pet    |
| Fiora-fresa     | 3000 cc pet    |
| Fiora-manzana   | 3000 cc pet    |
| Inca Kola       | 3000 cc pet    |
| Fanta Naranja   | 3000 cc pet    |
| Sprite          | 3000 cc pet    |

**Fuente:** Arca Continental. (2012). Departamento de Planeación de Producción.

Cada planta está encargada de abastecer a las respectivas treinta y tres agencias a nivel nacional, esta actividad se denomina la red de abastecimiento y está constituida como se describe a continuación.

**Figura 2.4 Red de abastecimiento**



**Fuente:** Arca Continental. (2012). Departamento de Distribución.

A continuación se detalla el promedio de producción anual.

**Tabla 2.10 Promedio de producción anual por categorías**

| <b>Categorías</b> | <b>Cajas físicas</b> |
|-------------------|----------------------|
| Gaseosas          | 58'806.127           |
| Aguas S/GA + C/GA | 4'062.674            |
| Aguas S/GA        | 3'809.885            |
| Aguas C/GA        | 252.789              |
| Isotónicos        | 340.024              |
| Té                | 10'101.605           |
| Jugos             | 6'959.124            |
| Jugos TPK         | 221.305              |
| <b>Total</b>      | <b>80'521.179</b>    |

**Fuente:** Arca Continental. (2012). Departamento de Planeación de Producción.

**Tabla 2.11 Promedio de producción anual, por marcas**

| <b>Por marcas</b> | <b>Cajas físicas</b> |
|-------------------|----------------------|
| COCA-COLA         | 36.938.360           |
| COCA-COLA ZERO    | 290.995              |
| COCA LIGHT        | 533.285              |
| FANTA NARANJA     | 4.162.943            |
| SPRITE            | 6.538.817            |
| SPRITE ZERO       | 164.396              |
| FIORA FRESA       | 5.509.401            |
| FIORA MZNA        | 1.693.716            |
| FIORA PIÑA        | 346.571              |
| INCA KOLA         | 2.428.852            |
| DASANI C/G        | 252.789              |
| DASANI S/G        | 3.809.885            |
| POWERADE          | 340.024              |
| DEL VALLE FRESH   | 6.959.124            |
| DEL VALLE TRPK    | 489.283              |
| NESTEA            | 10.101.605           |
| <b>Total</b>      | <b>80.521.179</b>    |

**Fuente:** Arca Continental. (2012). Departamento de Planeación de Producción.

### **2.1.8 Posicionamiento**

Coca Cola posee unos consumidores leales a ella, esto lo logró gracias a sus efectivas campañas publicitarias que hicieron pensar a los consumidores que esta bebida era un producto único que no podía ser igualado porque posee ingredientes secretos. Esto logra que el producto sea diferenciado y fácil de identificar por los consumidores.

## 2.1.9 Participación

La Empresa tiene en Quito el 53,1% de participación con todas las marcas, a continuación se detalla la participación por categorías.

**Tabla 2.12 Participación de mercados Arca, marzo 2012**

|                 | Gaseosas |        | Jugos  |        | Aguas <3000 Lt |        | Té     |        | Isotónicos |        |
|-----------------|----------|--------|--------|--------|----------------|--------|--------|--------|------------|--------|
|                 | feb-12   | mar-12 | feb-12 | mar-12 | feb-12         | mar-12 | feb-12 | mar-12 | feb-12     | mar-12 |
| Pais Total ARCA | 81,3%    | 81,1%  | 45,5%  | 45,9%  | 11,0%          | 12,3%  | 96,0%  | 96,0%  | 12,7%      | 12,9%  |
| Quito           | 84,2%    | 83,9%  | 34,8%  | 34,3%  | 8,8%           | 10,3%  | 96,4%  | 96,2%  | 16,5%      | 15,6%  |
| Quito Norte     | 87,5%    | 87,3%  | 40,1%  | 39,5%  | 11,2%          | 12,7%  | 95,7%  | 95,8%  | 15,3%      | 14,2%  |
| Quito Sur       | 79,7%    | 79,2%  | 27,3%  | 27,0%  | 5,8%           | 6,9%   | 97,7%  | 97,1%  | 20,0%      | 18,1%  |

**Fuente:** Arca Continental. (2012). Departamento de Marketing.

## 2.1.10 Análisis de las ventas

A continuación se detallan las ventas de los años 2009, 2010 y 2011 para poder analizar con un total la fluctuación de la demanda.

**Tabla 2.13 Análisis de ventas 2009**

| FORMATO/MES        | 2009/Ene | 2009/Feb | 2009/Mar | 2009/Abr | 2009/May | 2009/Jun | 2009/Jul | 2009/Ago | 2009/Sep | 2009/Oct | 2009/Nov | 2009/Dic  |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 192/200 ml. GRB 24 | 655.906  | 553.345  | 628.672  | 648.117  | 648.610  | 634.529  | 640.718  | 607.799  | 621.614  | 639.238  | 590.150  | 682.956   |
| 250 ml. PET 24     | 69.059   | 68.383   | 78.290   | 77.923   | 83.176   | 83.573   | 72.082   | 71.646   | 97.192   | 105.121  | 129.302  | 167.177   |
| 300 ml. GRB 24     | 372.524  | 326.946  | 356.093  | 365.039  | 359.935  | 342.540  | 355.403  | 349.504  | 327.704  | 349.098  | 321.562  | 398.059   |
| 350 ml. CAN 6      | 26.470   | 12.964   | 4.765    | 25       | 33       | 0        | 0        | 5.178    | 16.688   | 13.173   | 14.348   | 24.784    |
| 410 ml. PET 12     | 94.534   | 105.788  | 127.056  | 145.766  | 157.409  | 154.374  | 161.983  | 171.598  | 182.285  | 206.021  | 193.397  | 249.522   |
| 500 ml. PET 12     | 163.940  | 153.120  | 172.957  | 193.630  | 187.562  | 183.739  | 198.978  | 203.770  | 200.113  | 215.782  | 191.653  | 244.950   |
| 1250 ml. GRB 12    | 64.222   | 57.079   | 65.164   | 59.660   | 41.273   | 51.048   | 57.757   | 57.605   | 59.616   | 64.584   | 59.131   | 70.745    |
| 1350 ml. PET 9     | 874.219  | 778.858  | 852.660  | 864.170  | 882.296  | 813.112  | 854.886  | 814.143  | 836.554  | 885.320  | 836.481  | 656.045   |
| 1530 ml. PET 6     | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 465.183   |
| 1750 ml. PET 6     | 719.294  | 662.222  | 745.296  | 779.291  | 787.818  | 800.704  | 795.053  | 777.404  | 790.205  | 844.382  | 798.524  | 510.773   |
| 1950 ml. PET 6     | 105.539  | 82.527   | 92.439   | 100.552  | 98.509   | 101.746  | 100.382  | 97.738   | 97.062   | 109.866  | 99.513   | 134.208   |
| 2000 ml. PET 6     | 14.276   | 13.460   | 12.792   | 13.904   | 11.711   | 13.695   | 14.464   | 14.249   | 13.049   | 15.271   | 13.155   | 22.185    |
| 2500 ml. PET 6     | 57.600   | 1.048    | 57       | 7        | 6        | 1        | 1        | 0        | 1        | 0        | 0        | 116.216   |
| 3000 ml. PET 6     | 630.370  | 657.554  | 718.604  | 739.113  | 780.059  | 752.010  | 777.022  | 745.197  | 730.921  | 790.842  | 761.533  | 1.095.304 |
| 3 Post Mix         | 2.226    | 1.731    | 1.668    | 1.540    | 1.431    | 1.313    | 1.424    | 1.261    | 1.262    | 1.214    | 1.162    | 1.538     |
| 5 Post Mix         | 7.734    | 6.187    | 5.075    | 5.073    | 4.779    | 4.558    | 6.550    | 6.111    | 4.827    | 4.541    | 4.484    | 5.947     |
| AGUA SIN GAS.      | 268.225  | 259.476  | 244.774  | 262.186  | 237.844  | 231.841  | 237.989  | 219.948  | 232.276  | 234.091  | 229.903  | 284.763   |
| AGUA CON GAS.      | 40.900   | 40.684   | 45.703   | 46.125   | 45.968   | 39.847   | 41.029   | 42.525   | 46.137   | 43.636   | 46.391   | 54.737    |
| ISOTONICOS.        | 27.558   | 24.869   | 19.461   | 17.114   | 11.491   | 10.417   | 10.535   | 9.343    | 10.452   | 10.232   | 9.235    | 4.893     |
| JUGOS PET.         | 244.232  | 245.783  | 310.394  | 290.782  | 282.094  | 248.738  | 257.688  | 203.900  | 210.764  | 207.288  | 185.110  | 234.779   |
| JUGOS TETRA PACK.  | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0         |
| TE.                | 0        | 0        | 0        | 0        | 25.405   | 69.845   | 78.881   | 86.051   | 99.590   | 116.453  | 120.200  | 172.207   |

**Fuente:** Arca Continental. (2012). Departamento Comercial.

Toda la venta depende de factores como el clima, el cambio de precios, la producción y la capacidad de importación.

Como se puede ver en el formato 350 ml que representa Coca Cola lata, en los meses de junio y julio existió venta 0 ya que hubo retrasos en la importación de este producto desde Chile.

El formato Coca Cola 1530 ml fue lanzado al mercado desde diciembre de 2009 teniendo una gran acogida.

Con la presentación de 2500 ml se tuvo un problema de caducidad en la fórmula ya que no tuvo la demanda esperada, se dejó de producir en los meses de junio, julio, agosto, septiembre y octubre, se reinició la producción a finales de noviembre para introducirla nuevamente al mercado con nuevas estrategias y sabores.



Se realizó una alianza estratégica con Nestlé para poder embotellar y distribuir Nestea y se empezó con la distribución desde mayo de 2009.

**Tabla 2.14 Análisis de ventas 2010**

| FORMATO/MES        | 2010/Ene | 2010/Feb | 2010/Mar | 2010/Abr | 2010/May | 2010/Jun | 2010/Jul | 2010/Ago | 2010/Sep | 2010/Oct | 2010/Nov | 2010/Dic  |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 192/200 ml. GRB 24 | 610.964  | 545.191  | 681.726  | 623.186  | 619.257  | 582.934  | 594.132  | 527.748  | 511.494  | 509.609  | 460.911  | 508.709   |
| 250 ml. PET 24     | 154.677  | 145.776  | 165.169  | 170.135  | 171.286  | 169.377  | 157.209  | 150.442  | 156.348  | 152.727  | 141.471  | 166.233   |
| 300 ml. GRB 24     | 352.468  | 326.191  | 373.769  | 356.384  | 348.667  | 321.681  | 347.576  | 327.691  | 306.482  | 305.794  | 286.238  | 338.014   |
| 350 ml. CAN 6      | 13.727   | 16.513   | 14.738   | 8.485    | 3.272    | 12.880   | 11.900   | 13.269   | 12.504   | 13.290   | 12.435   | 16.894    |
| 410 ml. PET 12     | 237.457  | 261.519  | 379.746  | 378.432  | 402.902  | 385.513  | 397.239  | 392.108  | 388.047  | 429.404  | 406.761  | 485.765   |
| 500 ml. PET 12     | 199.478  | 183.466  | 166.215  | 151.045  | 143.167  | 132.511  | 142.202  | 134.292  | 135.095  | 135.186  | 119.596  | 154.705   |
| 1250 ml. GRB 12    | 62.967   | 56.913   | 69.702   | 65.657   | 63.597   | 65.356   | 67.875   | 72.437   | 101.153  | 127.093  | 116.287  | 137.321   |
| 1350 ml. PET 9     | 301.939  | 290.764  | 335.313  | 301.363  | 284.610  | 273.763  | 272.977  | 288.024  | 281.610  | 308.734  | 320.669  | 376.830   |
| 1530 ml. PET 6     | 703.481  | 602.507  | 735.801  | 676.060  | 705.861  | 641.675  | 668.377  | 681.485  | 593.298  | 637.552  | 651.814  | 759.007   |
| 1750 ml. PET 6     | 139.421  | 136.054  | 163.588  | 148.897  | 147.594  | 137.928  | 143.486  | 126.105  | 130.597  | 137.988  | 131.336  | 171.194   |
| 1950 ml. PET 6     | 111.910  | 106.985  | 128.307  | 119.429  | 112.744  | 112.216  | 114.284  | 107.313  | 106.433  | 111.169  | 108.866  | 139.435   |
| 2000 ml. PET 6     | 17.193   | 14.926   | 16.305   | 16.064   | 16.920   | 17.125   | 17.791   | 16.187   | 16.067   | 17.147   | 15.788   | 23.561    |
| 2500 ml. PET 6     | 122.279  | 107.460  | 131.824  | 138.883  | 130.680  | 128.273  | 113.945  | 105.791  | 101.649  | 97.228   | 93.120   | 115.633   |
| 3000 ml. PET 6     | 720.514  | 702.730  | 879.127  | 710.833  | 739.923  | 706.172  | 728.356  | 822.559  | 777.254  | 819.292  | 853.314  | 1.225.479 |
| 3 Post Mix         | 1.198    | 1.208    | 1.407    | 1.333    | 1.253    | 1.230    | 1.349    | 1.537    | 1.456    | 1.441    | 1.386    | 1.759     |
| 5 Post Mix         | 4.853    | 4.353    | 5.422    | 4.689    | 4.681    | 5.106    | 4.475    | 4.625    | 4.199    | 3.827    | 3.746    | 5.060     |
| AGUA SIN GAS.      | 225.643  | 226.270  | 258.435  | 242.147  | 245.615  | 219.859  | 225.129  | 216.819  | 237.304  | 238.213  | 218.146  | 242.815   |
| AGUA CON GAS.      | 45.938   | 35.657   | 48.111   | 44.288   | 40.826   | 35.805   | 35.425   | 38.525   | 33.016   | 25.841   | 20.601   | 24.145    |
| ISOTONICOS.        | 3.992    | 708      | 1.276    | 423      | 11       | 238      | 19       | 0        | 2        | 0        | 0        | 0         |
| JUGOS PET.         | 219.852  | 184.193  | 225.355  | 247.442  | 250.695  | 228.271  | 211.210  | 196.538  | 181.365  | 165.218  | 146.293  | 174.469   |
| JUGOS TETRA PACK.  | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0         |
| TE.                | 167.886  | 176.856  | 242.059  | 254.998  | 272.992  | 269.377  | 300.526  | 287.535  | 322.806  | 349.799  | 335.759  | 437.087   |

Fuente: Arca Continental. (2012). Departamento Comercial.

En este año las novedades fueron las siguientes:

El formato 1530 ml lanzado al mercado en diciembre de 2009, sigue con una gran acogida en el mercado, a pesar de que en este año tuvo un alza de precio en el mes de julio.

En cuanto a isotónicos, se deja de importar de Perú Powerade de 473 ml desde abril ya que no tuvo la suficiente demanda.

Con Nestea se tuvo una gran acogida en el mercado, a pesar de que esta categoría fue una nueva introducción, esto dio a la competencia la oportunidad de extender su portafolio de productos y buscar un espacio en el mercado con nuevas marcas de té.

**Tabla 2.15 Análisis de ventas 2011**

| FORMATO/MES        | 2011/Ene | 2011/Feb | 2011/Mar  | 2011/Abr | 2011/May  | 2011/Jun | 2011/Jul | 2011/Ago | 2011/Sep | 2011/Oct | 2011/Nov | 2011/Dic  |
|--------------------|----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| 192/200 ml. GRB 24 | 494.420  | 447.573  | 519.925   | 492.449  | 509.390   | 494.414  | 464.139  | 463.882  | 455.918  | 447.857  | 452.657  | 525.535   |
| 250 ml. PET 24     | 143.561  | 137.417  | 155.830   | 161.697  | 161.303   | 147.762  | 150.355  | 155.384  | 182.658  | 173.307  | 174.293  | 201.994   |
| 300 ml. GRB 24     | 306.569  | 288.717  | 339.677   | 318.923  | 321.624   | 309.490  | 304.516  | 318.524  | 293.810  | 289.188  | 291.827  | 340.741   |
| 350 ml. CAN 6      | 11.874   | 12.333   | 16.037    | 16.468   | 20.721    | 17.339   | 14.322   | 16.786   | 15.247   | 18.122   | 21.729   | 29.972    |
| 410 ml. PET 12     | 448.231  | 417.819  | 525.683   | 555.150  | 477.504   | 470.061  | 469.659  | 478.837  | 505.234  | 496.645  | 493.375  | 581.780   |
| 500 ml. PET 12     | 122.751  | 128.243  | 143.113   | 134.421  | 134.843   | 137.091  | 138.833  | 141.053  | 133.046  | 134.031  | 137.628  | 162.526   |
| 1250 ml. GRB 12    | 131.434  | 147.543  | 190.774   | 188.408  | 191.199   | 196.188  | 202.530  | 210.137  | 210.751  | 215.185  | 221.587  | 248.078   |
| 1350 ml. PET 9     | 358.012  | 354.793  | 414.239   | 388.357  | 412.706   | 397.605  | 408.775  | 443.156  | 401.171  | 404.987  | 405.642  | 469.815   |
| 1530 ml. PET 6     | 614.860  | 627.477  | 779.260   | 715.653  | 731.472   | 676.170  | 687.412  | 699.594  | 668.491  | 699.973  | 699.359  | 774.006   |
| 1750 ml. PET 6     | 148.590  | 142.638  | 185.588   | 170.844  | 184.893   | 163.932  | 167.351  | 184.587  | 177.475  | 191.038  | 203.710  | 236.716   |
| 1950 ml. PET 6     | 118.443  | 114.082  | 144.650   | 135.038  | 139.451   | 128.630  | 132.812  | 141.376  | 130.492  | 139.151  | 144.268  | 171.738   |
| 2000 ml. PET 6     | 15.477   | 15.769   | 18.572    | 17.765   | 17.144    | 18.201   | 18.067   | 18.184   | 16.481   | 17.336   | 16.492   | 23.182    |
| 2500 ml. PET 6     | 105.333  | 104.555  | 121.255   | 108.930  | 118.065   | 109.682  | 104.292  | 126.191  | 132.937  | 136.283  | 125.356  | 158.027   |
| 3000 ml. PET 6     | 850.597  | 836.984  | 1.071.161 | 955.925  | 1.062.237 | 879.520  | 857.314  | 891.644  | 813.164  | 852.350  | 902.033  | 1.284.897 |
| 3 Post Mix         | 1.440    | 1.446    | 1.524     | 1.675    | 1.724     | 1.729    | 1.773    | 1.809    | 1.617    | 1.583    | 2.072    | 2.215     |
| 5 Post Mix         | 3.863    | 3.612    | 4.185     | 4.366    | 4.551     | 4.426    | 4.587    | 4.891    | 3.878    | 3.780    | 4.254    | 5.203     |
| AGUA SIN GAS.      | 246.614  | 259.554  | 318.062   | 293.884  | 305.591   | 289.174  | 292.009  | 313.021  | 310.877  | 316.344  | 321.618  | 363.749   |
| AGUA CON GAS.      | 22.732   | 18.991   | 21.588    | 18.087   | 20.656    | 19.746   | 19.004   | 20.070   | 22.777   | 22.160   | 22.853   | 24.126    |
| ISOTONICOS.        | 0        | 0        | 0         | 0        | 0         | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0         |
| JUGOS PET.         | 142.996  | 122.200  | 140.834   | 161.714  | 180.321   | 247.798  | 185.351  | 234.330  | 246.946  | 253.940  | 235.479  | 270.272   |
| JUGOS TETRA PACK.  | 23.046   | 27.246   | 11.648    | 15.847   | 12.852    | 9.843    | 13.729   | 8.542    | 1.338    | 14.526   | 5.341    | 12.258    |
| TE.                | 521.608  | 571.929  | 840.387   | 956.356  | 1.021.789 | 894.344  | 850.714  | 847.617  | 872.789  | 820.889  | 832.610  | 1.070.571 |

**Fuente:** Arca Continental. (2012). Departamento Comercial.

El año 2011 fue un año muy bueno para la Compañía en cuanto a ventas, como se puede observar las ventas están estables y con un índice de crecimiento.

Isotónicos ya no se sigue comercializando en este año, pero se planifica lanzarlos al mercado nuevamente con una campaña agresiva Powerade ION4 de 600 ml, y se busca puntos de venta específicos denominados *puntos del sudor* que son los gimnasios, canchas de césped artificial y en todo lugar que se realicen deportes, hasta el mes de mayo se tuvo una buena acogida en el mercado, y cabe recalcar que se los produce en el país.

Con Nestea en ese año se llegó a tener el 96% de participación en el mercado y esto hizo acreedor a Arca Continental al premio a la mayor participación de mercado a nivel mundial por BPW empresa dueña de la marca Nestea alrededor del mundo.

**Tabla 2.16 Análisis de ventas 2009 - 2011**

| <b>FORMATO/AÑO</b>         | <b>TOTAL 2009</b> | <b>TOTAL 2010</b> | <b>TOTAL 2011</b> |
|----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>192/ 200 ml. GRB 24</b> | <b>7.551.654</b>  | <b>6.775.862</b>  | <b>5.768.159</b>  |
| <b>250 ml. PET 24</b>      | <b>1.102.924</b>  | <b>1.900.850</b>  | <b>1.945.563</b>  |
| <b>300 ml. GRB 24</b>      | <b>4.224.407</b>  | <b>3.990.955</b>  | <b>3.723.607</b>  |
| <b>350 ml. CAN 6</b>       | <b>118.428</b>    | <b>149.907</b>    | <b>210.950</b>    |
| <b>410 ml. PET 12</b>      | <b>1.949.733</b>  | <b>4.544.894</b>  | <b>5.919.978</b>  |
| <b>500 ml. PET 12</b>      | <b>2.310.194</b>  | <b>1.796.958</b>  | <b>1.647.581</b>  |
| <b>1250 ml. GRB 12</b>     | <b>707.884</b>    | <b>1.006.359</b>  | <b>2.353.815</b>  |
| <b>1350 ml. PET 9</b>      | <b>9.948.744</b>  | <b>3.636.597</b>  | <b>4.859.258</b>  |
| <b>1530 ml. PET 6</b>      | <b>465.183</b>    | <b>8.056.916</b>  | <b>8.373.724</b>  |
| <b>1750 ml. PET 6</b>      | <b>9.010.966</b>  | <b>1.714.186</b>  | <b>2.157.362</b>  |
| <b>1950 ml. PET 6</b>      | <b>1.220.081</b>  | <b>1.379.091</b>  | <b>1.640.131</b>  |
| <b>2000 ml. PET 6</b>      | <b>172.211</b>    | <b>205.074</b>    | <b>212.669</b>    |
| <b>2500 ml. PET 6</b>      | <b>174.937</b>    | <b>1.386.763</b>  | <b>1.450.903</b>  |
| <b>3000 ml. PET 6</b>      | <b>9.178.529</b>  | <b>9.685.552</b>  | <b>11.257.826</b> |
| <b>3 Post Mix</b>          | <b>17.770</b>     | <b>16.557</b>     | <b>20.607</b>     |
| <b>5 Post Mix</b>          | <b>65.866</b>     | <b>55.036</b>     | <b>51.596</b>     |
| <b>AGUA SIN GAS.</b>       | <b>2.943.316</b>  | <b>2.796.394</b>  | <b>3.630.497</b>  |
| <b>AGUA CON GAS.</b>       | <b>533.682</b>    | <b>428.178</b>    | <b>252.789</b>    |
| <b>ISOTONICOS.</b>         | <b>165.600</b>    | <b>6.668</b>      | <b>0</b>          |
| <b>JUGOS PET.</b>          | <b>2.921.552</b>  | <b>2.430.901</b>  | <b>2.422.183</b>  |
| <b>JUGOS TETRA PACK.</b>   | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>156.216</b>    |
| <b>TE.</b>                 | <b>768.632</b>    | <b>3.417.680</b>  | <b>10.101.605</b> |

**Fuente:** Arca Continental. (2012). Departamento Comercial.

De los datos presentados se derivan las siguientes conclusiones:

- El formato con mayor demanda en el mercado es el de tres litros, el cual muestra un crecimiento constante durante los tres últimos años comparados.

- Otro de los productos con mayor aceptación en el mercado es el Nestea, llegando a tener el 94% de participación a nivel nacional, siendo así el producto líder en su categoría.

### **2.1.11 Análisis de la fijación de precios y márgenes de utilidad**

Para fijar los precios de sus productos, Arca toma en cuenta los siguientes costos y gastos internos:

- Concentrado
- Pulpa
- Envase
  - Envase
  - Resina
  - Gastos fabricación - soplado
- Servicios de maquila
- Azúcar
- Tapas
- Etiquetas
- Gas carbónico
- Agua
- Plástico termo encogible
- Costo compra
- Otros materiales
- Gastos de fabricación

- Energía eléctrica
- Gasto de fabricación

Adicionalmente, se aumenta los impuestos de Ley que son:

- Impuesto al Valor Agregado (IVA) 12%
- ICE 10%
- Impuesto verde o Impuesto Redimible a Botellas de Plástico (IRBP) 0,02 centavos por botella

## **2.1.12 Sistema de distribución y canales comerciales**

### **2.1.12.1 Canales comerciales**

Arca tiene distintos canales comerciales y están a cargo del personal de distribución, ya que las necesidades para distribuir los productos varían según los distintos segmentos del mercado. La meta de la distribución es generar un crecimiento rentable mediante la satisfacción de necesidades de clientes y consumidores, es por esto que se tiene definidos ocho canales comerciales: negocios de comestibles, otros negocios y servicios, comidas y bebidas rápidas (QSR), entretenimiento y recreación, viajes - transporte - alojamiento, educación, trabajo y entidades intermedias.

#### **2.1.12.1.1 Negocios de comestibles**

Este conjunto de actividades agrupa a los consumidores y/o clientes que compran productos alimentarios para sí mismos o para los demás, principalmente para su consumo fuera del local, dentro de este grupo están: híper - mercados, supermercados, autoservicios, tiendas de conveniencia, gasolineras, negocios de comidas y especialidades, negocios de descuentos, negocios tradicionales de comida, negocios de venta de licores/cerveza/vino/bebidas gaseosas, y tiendas de autoservicio con descuentos.

#### **2.1.12.1.2 Otros negocios y servicios**

El conjunto de actividades agrupa a consumidores y/o clientes que hacen compras, para ellos mismos o para los demás, de productos de comercialización general, de cuidado personal, financieros u otros servicios que no están relacionados con los alimentos; dentro de este grupo están: negocios en general, negocios para asociados , farmacias, servicios de minoristas y servicios automotrices.

#### **2.1.12.1.3 Comidas y bebidas**

El conjunto de actividades comidas y bebidas, como su nombre lo indica, agrupa a los consumidores y/o clientes que buscan alimentos y bebidas principalmente para su consumo inmediato, en este grupo están los restaurantes de servicio rápido (QSR), restaurantes, ventas ambulantes, bares/tabernas/establecimientos con licencia, y otros locales de comidas y bebidas.

#### **2.1.12.1.4 Entretención y recreación**

El conjunto de actividades entretención y recreación agrupa a los consumidores y/o clientes que buscan recreación para disfrutar de su tiempo libre, dentro de este grupo están: diversión/recreación y los centros deportivos, no incluye instalaciones operadas por instituciones educacionales, como estadios universitarios, anfiteatros, etc.

#### **2.1.12.1.5 Viaje/transporte/alojamiento**

El conjunto de actividades, agrupa a los consumidores y/o clientes que buscan viajar, dentro de este grupo están transporte y alojamiento.

#### **2.1.12.1.6 Educación**

Este grupo de consumidores busca servicios educacionales, dentro de este se encuentran: escuelas primarias y secundarias, escuelas de negocios/oficios y las universidades.

#### **2.1.12.1.7 Trabajo**

El conjunto de actividades en el trabajo agrupa a los consumidores y/o clientes que se encuentran en un ambiente de trabajo, principalmente en Fuerzas Armadas, empresas industriales, agrícolas y de servicios públicos, gubernamental, salud pública y hospitales, oficinas profesionales.

#### **2.1.12.1.8 Entidades intermedias**

El conjunto de actividades terceros (no consumidores) agrupa a los clientes mayoristas que proporcionan los servicios de la distribución al por mayor de los productos mediante la venta o la prestación de servicios a los clientes minoristas, quienes, a su vez, venden directamente a los consumidores. En este grupo están los mayoristas, operadores mayoristas de expendio de bebidas y comidas.

A continuación se adjunta los códigos ISSCOM para actividad, canal y subcanal que utiliza Arca Continental para la clasificación de sus clientes:



**Tabla 2.17 Códigos ISSCOM para actividad, canal y subcanal**

| CODIGOS ISSCOM PARA ACTIVIDAD, CANAL Y SUBCANAL |  |             |  |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|---|--|-------------|--|-------------|---|----------|----------------------------------|----------|----------------------------------|-----|---|-----|--------------------------------|
| Actividad                                       | Canal  | Descripción | Subc   | Descripción | Actividad   | Canal    | Descripción                      | Subc     | Descripción                      |     |   |     |                                |
| <b>A</b>  | <b>N E G O C I O S D E C O M E S T I B L E S</b>         | 007         | Hiper Mercados   | 518         | Hipermercados                                       | <b>D</b> | RECREACION ENTRETENIMIENTO       | 035      | Diversión/ Recreación            | 166 | Parque de Diversiones                             |     |                                |
|   |  |             |  | 253         | Otros Hipermercados                                 |          |                                  |          |                                  | 169 | Recreación/Picnic/Bañeños                         |     |                                |
|   |  | 001         | Supermercados  | 101         | Superm.Cadena Nacional e Internac.                  |          |                                  |          |                                  | 170 | Zoológicos / Museos / Acuarios                    |     |                                |
|   |  |             |  | 102         | Sup. Independiente                                  |          |                                  |          |                                  | 033 | Cines   |     |                                |
|   |  | 002         | Autoservicios / Super/Pequeños                               | 103         | Otros Supermercados                                 |          |                                  |          |                                  | 171 | Pistas de patinaje / Bowling                      |     |                                |
|   |  |             |  | 519         | Superm.Pequeno Independiente                        |          |                                  |          |                                  | 172 | Juegos Electrónicos                               |     |                                |
|   |  |             |  | 501         | Superm.Pequeno Cadena                               |          |                                  |          |                                  | 173 | Discotecas (Bebidas Sin Alcohol)                  |     |                                |
|   |  |             |  | 502         | Autoservicios                                       |          |                                  |          |                                  | 174 | Discotecas (Bebidas Alcoholicas)                  |     |                                |
|   |  | 003         | Convenience Store  | 254         | Otros Autoservicios                                 |          |                                  |          |                                  | 175 | Casinos / Juegos de Azar / Birgo                  |     |                                |
|   |  |             |  | 104         | Cadenas de Convenience Store                        |          |                                  |          |                                  | 176 | Teatros   |     |                                |
|   |  |             |  | 105         | C-Stores Independientes                             |          |                                  |          |                                  | 177 | Complejos Residenc./Countryes                     |     |                                |
|   |  |             |  | 106         | Otras Convenience Stores                            |          |                                  |          |                                  | 178 | Inst.Relig/Asoc.Civiles/Clubes Soc.               |     |                                |
|   |  | 004         | Negocios de Petroleo   | 520         | Negocios de Petroleo / Cadena / K.A.                |          |                                  |          |                                  | 179 | Clubes y organizaciones Sociales                  |     |                                |
|   |  |             |  | 503         | Negocios de Petroleo Independiente                  |          |                                  |          |                                  | 180 | Clubes y organizaciones juveniles                 |     |                                |
| 255   | Otros Petroleo / Comidas                                 |             |  | 181         | Clubes deportivos                                   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
| 037   | Negocios de Comidas y Especialidades                     | 107         | Carnicerías  | 182         | Eventos / Exposiciones al aire libre                |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 108         | Panaderías / Pastelería / Afines                             | 183         | Eventos / Exposiciones en Interiores                |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 109         | Comidas para llevar  | 184         | Shows lineantes (Circo/Rodeos)                      |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 110         | Negocios Naturistas  | 185         | Festivales / Recitales                              |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 111         | Fruterías - Verdulerías                                      | 186         | Otros entretenimientos / Eventos                    |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
| 038   | Negocios de Descuento                                    | 112         | Otros Comidas y Especialidades                               | 535         | Kiosco (Entr. Y Recreación)                         |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 113         | Ventas al consumidor c/Descuent.                             | 187         | Hipódromos / Autodrom                               |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 115         | Otros comercios de descuento                                 | 512         | Clubes de Fútbol Estadios K.A                       |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 116         | Almacenes  | 513         | Clubes de Fútbol Estadios Pequeño                   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 504         | Almacenes c/Kiosco   | 188         | Eventos atleticos especiales                        |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
| 039   | Negocios Tradicionales de Comidas                        | 117         | Venta ambulatoria  | 189         | Otros eventos deportivos                            |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 118         | Entrega a domicilio  |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 251         | Kiosco Ventana   | 190         | Aeropuertos   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 505         | Kioscos común (con entrada lateral)                          | 191         | Lineas Aéreas                                       |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 506         | Maxi Kioscos   | 192         | Lineas de trenes                                    |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
| 011   | Venta de Licores, Vinos, Cervezas y Gaseosas             | 119         | Otros negoc. Tradic. De comestible                           | 193         | Estacion de trenes                                  |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 120         | Licores/Cerveza/Vino   | 194         | Lineas de Micros                                    |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 121         | Negocios de bebidas  | 195         | Terminales de micros / Estac.                       |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 122         | Otros Licorería, vinerías, etc.                              | 514         | Estaciones de Subte                                 |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 521         | Tiendas Autoservicio c/Descuento                             | 196         | Transporte de Carga Terrestre                       |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
| 114   | Tiendas Autoservicio con Descuentos                      | 256         | Otros autoserv. Con descuentos                               | 197         | Sistema transporte público                          |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  |             |  | 198         | Áreas p/pasajeros / papeas                          |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
| <b>B</b>  | <b>O T R O S N E G O C I O S S E R V I C I O S</b>       | 008         | Negocios en General  | 123         | Tiendas por Departamentos                           | <b>E</b> | VIAJES                           | 031      | Transporte                       | 199 | Lineas marítimas/Cruceos                          |     |                                |
|   |  |             |  | 124         | Mueblerías / Art. Del Hogar                         |          |                                  |          |                                  | 200 | Puertos   |     |                                |
|   |  |             |  | 125         | Vestimenta & Accesorios                             |          |                                  |          |                                  | 201 | Empresas de carga marítima                        |     |                                |
|   |  |             |  | 126         | Electronica, Audio, Video, Computación y Fotografía |          |                                  |          |                                  | 202 | Servicio de Ferry                                 |     |                                |
|   |  |             |  | 127         | Librerías / Tabaguerías                             |          |                                  |          |                                  | 203 | Otros transportes                                 |     |                                |
|   |  |             |  | 128         | Ferreterías / Herramientas / Jardinería             |          |                                  |          |                                  | 021 | Hoteles / Moteles / Posadas                       |     |                                |
|   |  |             |  | 129         | Mayorista Artículos Eléctricos y Casa               |          |                                  |          |                                  | 205 | Lugares para Camping                              |     |                                |
|   |  |             |  | 130         | Ventas por Catálogo                                 |          |                                  |          |                                  | 206 | Otros Alojamientos                                |     |                                |
|   |  |             |  | 131         | Otros negocios en general                           |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  |             |  | 144         | Puestos de diarios y revistas                       |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  |             |  | 145         | Boutique  |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  |             |  | 006         | Negocios para Asociados                             |          |                                  |          |                                  | 516 | Negocios para Asociados                           | 026 | Escuela Primaria / EGB         |
|   |  |             |  |             |   |          |                                  |          |                                  | 257 | Otros negocios p/Asociados                        | 028 | Escuela Secundaria / Polimodal |
|   |  |             |  | 132         | Farmacias   |          |                                  |          |                                  | 133 | Farmacias Cadena                                  | 515 | Jardines y Pre-escolares       |
| 009   | Farmacias de Descuento Cadenas                           | 208         | Otras escuelas   |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
| 010   | Farmacias Independientes                                 | 209         | Escuela de negocios  |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
| 134   | Otras Farmacias  | 210         | Escuela de Oficios   |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
| 040   | Servicios Minoristas                                     | 135         | Peluquerías / Salos de Belleza                               | 211         | Otras Escuelas / Oficios                            |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 136         | Tintorerías / Lavanderías / Reparación de Calzado            | 212         | Centros Comunitarios de Estudios                    |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 137         | Bancos y Financieras   | 213         | Estudios terciarios                                 |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 138         | Negoc. De Servicio/Oficinas                                  | 214         | Universidades                                       |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 139         | Cocheras / Playas Estacionam                                 | 215         | Otros estab/lec. Terciarios                         |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 140         | Agencias de Turismo  | 530         | Universidades/Centros de Estudios                   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 141         | Clubes de Video  |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 142         | Bicicletas y Motos   |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 143         | Náutica y Marina   |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 507         | Locutorios / Telefonicas                                     |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
| 012   | Servicios Automotrices                                   | 508         | Funerarias   |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 146         | Otros Servicios Minoristas                                   |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 517         | Servicios Automotrices                                       |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 258         | Otros Servic. Automotrices                                   |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
| <b>C</b>  | <b>C O M I D A S B E B I D A S</b>                       | 147         | Restaurantes de Comida Rápida (QSR) Quick Service Restaurant | 013         | QSR - de hamburguesas                               | <b>F</b> | EDUCACION                        | 207      | Escuelas Primarias y Secundarias | 026 | Escuela Primaria / EGB                            |     |                                |
|   |  |             |  | 014         | QSR - de pizzas                                     |          |                                  |          |                                  | 028 | Escuela Secundaria / Polimodal                    |     |                                |
|   |  |             |  | 015         | QSR - de pollo                                      |          |                                  |          |                                  | 515 | Jardines y Pre-escolares                          |     |                                |
|   |  |             |  | 016         | QSR - de comida mexicana                            |          |                                  |          |                                  | 208 | Otras escuelas                                    |     |                                |
|   |  |             |  | 017         | QSR - Donuts  |          |                                  |          |                                  | 209 | Escuela de negocios                               |     |                                |
|   |  |             |  | 017         | QSR - de medallares / sandwiches                    |          |                                  |          |                                  | 210 | Escuela de Oficios                                |     |                                |
|   |  |             |  | 252         | QSR - de comidas regionales                         |          |                                  |          |                                  | 211 | Otras Escuelas / Oficios                          |     |                                |
|   |  |             |  | 149         | QSR - Croissant                                     |          |                                  |          |                                  | 212 | Centros Comunitarios de Estudios                  |     |                                |
|   |  |             |  | 150         | QSR - otras comidas rápidas                         |          |                                  |          |                                  | 213 | Estudios terciarios                               |     |                                |
|   |  |             |  | 524         | Hot Dog's   |          |                                  |          |                                  | 214 | Universidades                                     |     |                                |
|   |  |             |  | 151         | Restaurantes de 1ra.Categ./Prestigio                |          |                                  |          |                                  | 215 | Otros estab/lec. Terciarios                       |     |                                |
|   |  |             |  | 152         | Restaur. De Categoría Media                         |          |                                  |          |                                  | 530 | Universidades/Centros de Estudios                 |     |                                |
|   |  |             |  | 018         | Restaurantes  |          |                                  |          |                                  | 509 | Pizzería  |     |                                |
|   |  |             |  |             |   |          |                                  |          |                                  | 510 | Parrillas   |     |                                |
| 513   | Otros Restaurantes                                       |             |  |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
| 526   | Restaurantes Polo  |             |  |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
| 527   | Restaurante Pescados y Mariscos                          |             |  |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
| 528   | Restaurantes Criollo                                     |             |  |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
| 041   | Venta en la Calle  | 529         | Restaurante Chifa / Chinos                                   |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 154         | Puestos de Venta   |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 155         | Camos ambulantes   |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 156         | Otros Venta en la calle                                      |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 536         | Puestos de Mercados Locales                                  |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 537         | Distribuidores de Venta al Paso                              |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 548         | Lustrabotas  |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 549         | Carameleros/Charoleros                                       |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 157         | Clubes nocturnos   |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 158         | Bares - Confiterías  |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
| 020   | Bares y Tabernas (bebidas alcoholicas)                   | 159         | Pubs   |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 160         | Consumo de bebidas alcoholicas                               |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 161         | Otros Bares y Tabernas                                       |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 525         | Fuentes de Soda  |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
| 019   | Otros Negocios de Comidas y Bebidas                      | 162         | Café - bar   |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 163         | Fondas   |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 164         | Snack bars   |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 165         | Café - Bar / Negocio de café                                 |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 166         | Heladería Independiente                                      |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 511         | Heladería Cadena   |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 167         | Autoservicios de comidas                                     |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | 261         | Otros negocios de comidas y bebidas - Otros                  |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
|   |  | <b>D</b>    | <b>T R A B A J O</b>   | 043         | Empresas Industriales /Agrícolas / Serv. Públicos   | 221      | Industria / Manufactura/ Minería | <b>G</b> | TRABAJO                          | 043 | Empresas Industriales /Agrícolas / Serv. Públicos | 221 | Agricultura / Ganadería        |
|   |  |             |  |             |   | 222      | Empresas de Serv. Públicos       |          |                                  |     |   | 222 | Empresas de Serv. Públicos     |
| 223   | Otras emp.ind/AgrogranadPubl                             |             |  |             |   | 223      | Otras emp.ind/AgrogranadPubl     |          |                                  |     |   |     |                                |
| 540   | Mineras  |             |  |             |   | 540      | Mineras                          |          |                                  |     |   |     |                                |
| 224   | Dependencias del Gob. Nacional                           |             |  |             |   | 224      | Dependencias del Gob. Nacional   |          |                                  |     |   |     |                                |
| 225   | Depend. Del Gobierno Local                               |             |  |             |   | 225      | Depend. Del Gobierno Local       |          |                                  |     |   |     |                                |
| 226   | Correo Postal  |             |  |             |   | 226      | Correo Postal                    |          |                                  |     |   |     |                                |
| 227   | Policía / Carceles / Bomberos                            |             |  |             |   | 227      | Policía / Carceles / Bomberos    |          |                                  |     |   |     |                                |
| 228   | Otras dependencias del gobierno                          |             |  |             |   | 228      | Otras dependencias del gobierno  |          |                                  |     |   |     |                                |
| 229   | Hospitales   |             |  |             |   | 229      | Hospitales                       |          |                                  |     |   |     |                                |
| 230   | Clinicas / Sanatorios                                    |             |  |             |   | 230      | Clinicas / Sanatorios            |          |                                  |     |   |     |                                |
| 231   | Asilos / hospicios                                       |             |  |             |   | 231      | Asilos / hospicios               |          |                                  |     |   |     |                                |
| 232   | Geriatricos / Lugares de Retiro                          |             |  |             |   | 232      | Geriatricos / Lugares de Retiro  |          |                                  |     |   |     |                                |
| 233   | Otros Salud Pública / Hospitales                         |             |  |             |   | 233      | Otros Salud Pública / Hospitales |          |                                  |     |   |     |                                |
| 522   | Oficinas de negocios/profesionales                       | 522         | Oficinas de negocios/profesionales                           |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
| 259   | Otras oficinas de neg./profes.                           | 259         | Otras oficinas de neg./profes.                               |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
| <b>H</b>  | <b>E N T R E T E N I M I E N T O S</b>                   | 036         | Mayoristas   | 234         | Mayoristas  | <b>H</b> | ENTRETENIMIENTO                  | 036      | Mayoristas                       | 234 | Mayoristas  |     |                                |
|   |  |             |  | 235         | Mayoristas con Distribución propia                  |          |                                  |          |                                  | 235 | Mayoristas con Distribución propia                |     |                                |
|   |  |             |  | 237         | Mayoristas con destilería                           |          |                                  |          |                                  | 237 | Mayoristas con destilería                         |     |                                |
|   |  |             |  | 238         | Ventas en depósito                                  |          |                                  |          |                                  | 238 | Ventas en depósito                                |     |                                |
|   |  |             |  | 239         | Exportación   |          |                                  |          |                                  | 239 | Exportación                                       |     |                                |
|   |  |             |  | 247         | Autoservicios Mayoristas                            |          |                                  |          |                                  | 247 | Autoservicios Mayoristas                          |     |                                |
|   |  |             |  | 248         | Fleteros  |          |                                  |          |                                  | 248 | Fleteros  |     |                                |
|   |  |             |  | 249         | Revendedores  |          |                                  |          |                                  | 249 | Revendedores                                      |     |                                |
|   |  |             |  | 250         | Embotelladores                                      |          |                                  |          |                                  | 250 | Embotelladores                                    |     |                                |
|   |  |             |  | 240         | Otros al por mayor                                  |          |                                  |          |                                  | 240 | Otros al por mayor                                |     |                                |
|   |  |             |  | 242         | Proveed. Equipos "Vending"                          |          |                                  |          |                                  | 242 | Proveed. Equipos "Vending"                        |     |                                |
|   |  |             |  | 243         | Catering  |          |                                  |          |                                  | 243 | Catering  |     |                                |
|   |  |             |  | 244         | Cecesionarias de Comida (No Consumidores)           |          |                                  |          |                                  | 244 | Cecesionarias de Comida (No Consumidores)         |     |                                |
|   |  |             |  | 245         | Cecesionarias de Comida y Vending                   |          |                                  |          |                                  | 245 | Cecesionarias de Comida y Vending                 |     |                                |
| 246   | Otros operadores mayoristas de exp. De Bebidas y Comidas | 246         | Otros operadores mayoristas de exp. De Bebidas y Comidas     |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
| 260   | Otras formas de negocios                                 | 260         | Otras formas de negocios                                     |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
| 523   | Rutas Especiales   | 523         | Rutas Especiales   |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |
| 538   | Distribuidor de Agua                                     | 538         | Distribuidor de Agua   |             |   |          |                                  |          |                                  |     |   |     |                                |

### **2.1.12.2 Sistema de distribución**

El objetivo es lograr que los productos sean asequibles para los consumidores, sin importar qué hagan ni dónde se encuentren. Para ello se cuenta con cinco sistemas de distribución: preventa, televenta, preventa a bordo, autoventa y entrega A.

#### **2.1.12.2.1 Preventa**

En una ruta de preventa el vendedor (o prevendedor) visita a cada cliente para generar pedidos los mismos que serán entregados por el camión al día siguiente, dependiendo del sistema de cada local, el prevendedor y/o el conductor del camión con sus ayudantes realizan el merchandising, en este sistema las funciones de venta y entrega se realizan por separado.

Las ventajas del sistema de preventa son:

- El sistema de preventa generalmente tiene un uso muy eficaz, además los camiones solo transportan productos previamente vendidos y visitan a los clientes que han hecho un pedido. Esto reduce la devolución de mercadería y elimina el hecho de que el camión se quede sin productos o tenga que racionarlos.
- Es más fácil introducir artículos nuevos. Debido a que el vendedor gestiona previamente los productos, concretando la venta, las marcas y envase que puede ofrecer.

- Se puede lograr una venta más sofisticada para canales y clientes claves, como supermercados, restaurantes de prestigio y cadenas de autoservicios. Se les puede ofrecer planes de negocios, fondo promocional, programas especiales, colocación de equipos calificados y material de punto de venta de calidad.

Las desventajas del sistema de preventa son:

- Cuando se trata de clientes de mercado abierto (MMAA), la mayoría compra solo cuando tiene efectivo disponible y no quiere esperar la entrega del producto. Si la competencia usa rutas de autoventa, podría quitarle los clientes a la Empresa.
- Se necesita más de una persona para prestar servicio en un punto de venta. En consecuencia, se puede no estar al tanto de las necesidades del cliente. Además, puede que los clientes no sepan exactamente quién está a cargo de la cuenta.
- Se presta servicio con dos personas (prevendedor y repartidor) a las cuentas de volumen bajo implica un mayor costo que con un vendedor de ruta de autoventa.

#### **2.1.12.2.2 Autoventa**

En la ruta de autoventa o convencional, el vendedor conduce un camión cargado con una cantidad estimada de productos y visita a los clientes, realiza la venta, el merchandising y la entrega en la misma visita a un cliente, la tripulación está conformada por un conductor y dos ayudantes

Las rutas de autoventa tienen como ventajas:

- El vendedor representa a la compañía y es totalmente responsable de cada cuenta de la ruta, además los clientes saben con quién contactarse para obtener los productos y solicitar exactamente lo que necesitan.
- Existe la oportunidad de vender cajas adicionales, ya que los clientes pueden recibir los productos tan pronto como los solicitan.
- Las rutas de autoventa constituyen un sistema de costos eficiente para clientes con volúmenes pequeños.

Las rutas de autoventa tienen como desventajas:

- Si la carga no es calcula con precisión, regresará con productos no vendidos al final del día, esto genera un mal uso de los recursos y aumenta los costos de almacenamiento en depósito y disminuye las utilidades.
- Además un camión puede quedarse sin productos en la mitad de la ruta. O bien, si un producto comienza a terminarse, el vendedor tiene que racionarlo, vendiendo menor cantidad de este a cada cliente. Cualquiera que sea el caso, la compañía pierde ventas y utilidades.

- Agregar un nuevo producto es más difícil. Pronosticar la carga es más fácil cuando solo se tiene una pequeña cantidad de marcas y envases. Cuando se introducen productos nuevos, el pronóstico de la carga se dificulta.

### **2.1.12.2.3 Preventa a bordo**

Este sistema trata de la sustitución de un ayudante por un prevendedor: el conductor realiza la gestión de venta, factura y cobra el producto en el mismo día.

En la preventa a bordo se sustituye un ayudante por un prevendedor que tiene como funciones estimar la venta y sugerir el portafolio de productos de la Empresa, registrar el pedido en el *Hand held*, colocar material publicitario, realizar ejecución de equipos de Arca Continental. El prevendedor gana por cumplimiento de cuota.

El sistema de preventa a bordo tiene las siguientes ventajas:

- Menor índice de retorno de producto.
- Mayor número de clientes con abastecidos de producto.
- Garantiza efectividades de entrega y preventa.
- Permite llevar todo el portafolio de productos a todos los clientes igual que preventa.
- Permite al cliente programar su pago.

El sistema de preventa a bordo tiene las siguientes desventajas:

- La entrega se realiza tres días después del pedido. Los clientes compran solo cuando tienen efectivo disponible y no quieren esperar la entrega del producto. Si la competencia usa rutas de autoventa, podría anticiparse a los clientes.
- No se realizan entregas parciales de producto.

#### **2.1.12.2.4 Televenta**

La televenta es una variación del sistema de preventa. El televendedor llama por teléfono a los clientes para generar pedidos los cuales son entregados al día siguiente por el camión, el mismo que realiza el merchandising en los puntos de venta. Cabe recalcar que este sistema solo es utilizado con clientes de cuentas claves (KKAA).

La televenta tiene como ventajas las siguientes:

- Un televendedor puede contactarse con ochenta a cien clientes al día para vender.
- Las llamadas que no generan ventas son mucho más económicas que las visitas de un prevendedor o un vendedor convencional que no generan ventas.
- Existe un excelente pronóstico de carga y utilización eficiente del camión.

La televenta tiene como desventajas las siguientes:

- El vendedor no tiene un contacto cara a cara con los clientes ni con el punto de venta esto hace más difícil vender productos nuevos y reaccionar frente a la competencia u otros factores que puedan influir en las ventas.

- Se requiere un sistema telefónico confiable y moderno para que el sistema de televenta funcione.
- No se puede realizar ejecución en el punto de venta (EPV).

#### **2.1.12.2.5 Entrega A**

Este un sistema de distribución de preventa que está diseñado para atender mejor a los clientes con grandes volúmenes.

La entrega se la lleva a cabo mediante el uso de paletizadoras, montacargas, transpaletas, camiones de carga trasera.

Cada equipo que atiende a una cuenta de grandes cantidades consta de tres personas:

- El prevendedor de la cuenta, su principal función es desarrollar el potencial de venta del cliente. Además genera los pedidos y realiza el merchandising.
- El conductor de entrega, descarga los productos, se lleva las botellas retornables, pero no realiza el merchandising.
- Una tercera persona comparte la responsabilidad del merchandising con el gerente de la cuenta.

Este sistema resulta apropiado para las siguientes cuentas:

- Clientes con grandes volúmenes que compran por lo menos ochenta cajas (dos pallets) cada vez y que tienen una rampa o una plataforma de descarga para entregar los productos por la puerta trasera.
- Mayoristas y depósitos centrales.

## **2.2 Análisis externo**

### **2.2.1 Microentorno**

#### **2.2.1.1 Clientes**

Actualmente las ciento doce máquinas *vending* de Coca Cola están instaladas en sitios de todo el Distrito Metropolitano de Quito, por lo tanto un cliente es toda aquella persona (hombre y mujer) desde los 15 años hasta 64 años que vivan en Quito en el sector urbano, con un manejo de tecnología aceptable.

Según datos estadísticos del INEC (2010) en Quito en el sector urbano existen 1'607.734 habitantes y dentro de este rango de edad (15 a 64) hay 1'073.262 personas, que representan el 66,76%.



**Tabla 2.18 Habitantes urbanos del Distrito Metropolitano de Quito, por género y edad**

| Edad         | Género         |                | Total            |
|--------------|----------------|----------------|------------------|
|              | Hombre         | Mujer          |                  |
| 15 - 25      | 164.120        | 169.076        | 333.196          |
| 26 - 35      | 134.884        | 143.834        | 278.718          |
| 36 - 45      | 96.708         | 109.353        | 206.061          |
| 46 - 55      | 74.549         | 86.140         | 160.689          |
| 56 - 64      | 43.918         | 50.680         | 94.598           |
| <b>Total</b> | <b>514.179</b> | <b>559.083</b> | <b>1'073.262</b> |

Fuente: INEC. (2012).

### 2.2.1.2 Competencia

Arca Continental tiene como competidores principales a Tesalia que distribuye los productos de Pepsico, y AJE Ecuador empresa que distribuye Big Cola; pero, en cuanto al canal *vending*, en Quito solo existe un competidor directo que es la empresa Hidorfventas que utiliza este sistema para la distribución de productos de las marcas Orangine y Cifrut.

#### 2.2.1.2.1 Orangine

Es una marca 100% nacional, dedicada a la producción y distribución de bebidas refrescantes y naturales para el consumo humano, su misión es satisfacer a sus clientes con productos elaborados con la más alta calidad, generando empleo y beneficios para todos quienes hacen la empresa y sus consumidores, Orangine tiene el siguiente portafolio de productos.

**Figura 2.5 Portafolio de productos de Orangine**

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>Gaseosas</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Sabores:</b> manzana, fresa, naranja, Llimón, piña, negra.</li><li>• <b>Presentaciones:</b> 3150 cc PET 1500 cc PET 500 cc PET 250 cc PET.</li></ul> | <p><b>Jugos</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Sabor:</b> mora.</li><li>• <b>Presentaciones:</b> 234 cc PET 300 cc GRB.</li></ul> | <p><b>Agua mineral</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Presentaciones:</b> 3125 cc PET 1500 cc PET 500 cc PET.</li></ul> |
| <p><b>Limonada</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Presentación:</b> 500 cc PET.</li></ul>  | <p><b>Energine</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Presentacion:</b> 450 cc PET.</li></ul>   | <p><b>Citrus</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Presentaciones:</b> 3125 cc PET 500 cc PET 250 cc PET.</li></ul>        |

Las categorías, sabor y presentación que se distribuyen por el canal *vending* son: gaseosas sabor a limón y naranja de 500 ml con un costo de 0,60 centavos, y agua mineral de 500 ml al costo de 0,55 centavos.

#### **2.2.1.2.2 Cifrut**

Es la marca de jugos que embotella y distribuye AJE Ecuador, tiene las siguientes presentaciones:

**Figura 2.6 Presentaciones de Cifrut**

| Tetrapack                                  | Vidrio                             | PET   |
|--|------------------------------------|---|
| • <b>Sabores:</b> durazno, naranja, mango. | • <b>Sabores:</b> mango , naranja. | • <b>Sabores:</b> naranja, fruit - punch, cifrut - punch. |

El producto que se distribuye por el canal vending es jugo Cifrut sabor naranja PET, al costo de 0,50 centavos.

## **2.2.2 Macroentorno**

### **2.2.2.1 Factores políticos**

Arca Continental enfrenta algunos escenarios en cuanto a elementos políticos, primero, siendo la segunda embotelladora en América Latina se ve afectada por la legislación antimonopolio que de una u otra forma limita las actividades de la Empresa.

Segundo, existen leyes de protección al medioambiente para lo cual Arca Continental tiene como compromiso satisfacer la necesidades actuales sin comprometer a

las generaciones futuras, regidos por un gobierno corporativo que orienta a la búsqueda continua de una mejor calidad de vida para todos.

Actualmente la empresa enfrenta una política impositiva por parte del SRI la cual determina que para toda actividad comercial se debe extender una factura, entonces se debe adaptar a cada máquina un dispositivo para que expenda la factura por cada compra; adicionalmente, esta factura debe ser en papel especial del cual no se borre la tinta con el pasar del tiempo.

Afecta también directamente a la Empresa el Impuesto a Consumos Especiales (ICE) esto generó a finales del año 2010 una baja en las ventas ya que los precios se aumentaron en un 10%.

## **2.2.2.2 Factores económicos**

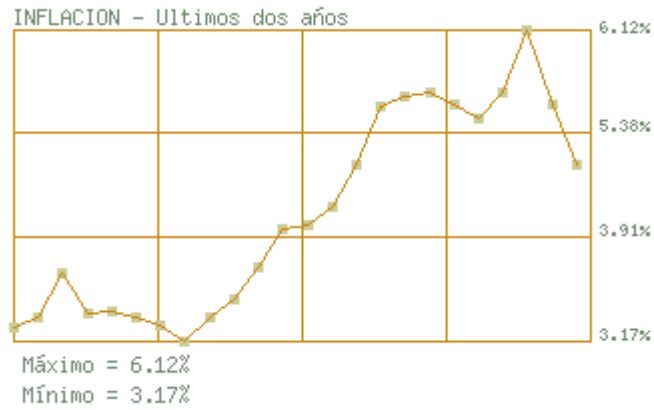
### **2.2.2.2.1 Inflación**

Este factor representa inestabilidad a la Empresa ya que el mercado se puede ver afectado y dejar de adquirir los productos de la marca Coca Cola, debido a que la inflación genera un alza de precios y disminuye el poder adquisitivo.

Teniendo en cuenta que la inflación actual del país es de 4,85% esto repercute en la instalación de una máquina *vending* ya que los clientes darán más importancia a la adquisición de productos de primera necesidad dejando de lado la compra de los productos bajo este sistema.

A continuación la variación inflacionaria de los últimos dos años.

**Figura 2.7 Variación de la inflación en los últimos dos años**

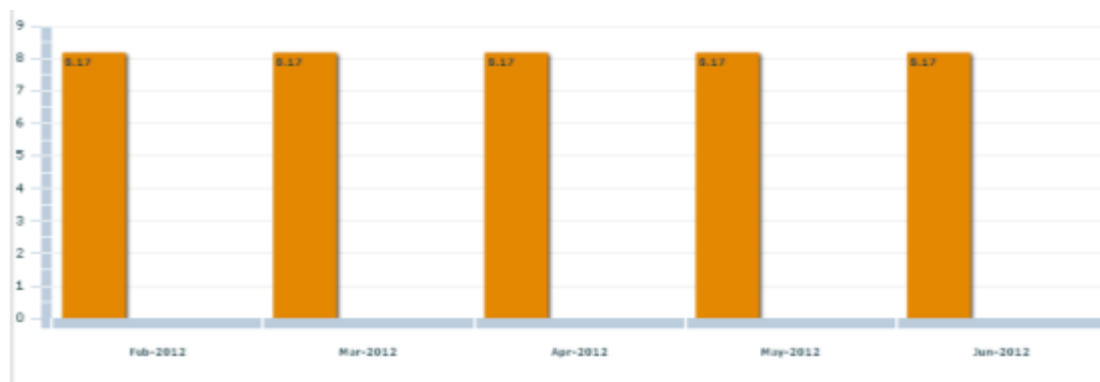


**Fuente:** INEC. (2012).

#### 2.2.2.2 Tasas de interés

Como Empresa se aplica a la tasa anual del 8,17% que es la tasa comercial corporativa referencial de los últimos seis meses según el Banco Central del Ecuador.

**Figura 2.8 Tasa referencial de interés**



**Fuente:** INEC. (2012).

#### **2.2.2.2.3 Reserva monetaria**

La reserva monetaria corresponde al monto de activos externos de alta liquidez el cual soporta la circulación de dólares estadounidenses en el país.

El Banco Central del Ecuador, calcula la reserva monetaria de libre disponibilidad que sirve de base para mantener los sistemas de canje, reserva financiera, operaciones y otras operaciones en el sistema financiero del país.

La Reserva Internacional de Libre Disponibilidad (RILD) de Ecuador asciende a 3.752,92 millones de dólares.

#### **2.2.2.2.4 Balanza comercial**

En el periodo enero - abril 2012, la balanza comercial registró un saldo favorable de USD 656,2 millones, este incremento significó un alza en el superávit comercial de 144,1%, en el siguiente gráfico se muestra el resultado de este periodo.

**Tabla 2.19 Balanza comercial**

|                                       | Ene-Abr 2009 |            |          | Ene-Abr 2010 |            |          | Ene-Abr 2011 |            |          | Ene-Abr 2012 |            |          | Variación 2012 - 2011 |         |          |
|---------------------------------------|--------------|------------|----------|--------------|------------|----------|--------------|------------|----------|--------------|------------|----------|-----------------------|---------|----------|
|                                       | a            | b          | b/a      | a            | b          | b/a      | a            | b          | b/a      | a            | b          | b/a      |                       |         |          |
|                                       | Valor USD    |            | Valor    | Valor USD    |            | Valor    | Valor USD    |            | Valor    | Valor USD    |            | Valor    | Valor USD             |         | Valor    |
|                                       | Volumen      | FOB        | unitario | Volumen      | FOB        | unitario | Volumen      | FOB        | unitario | Volumen      | FOB        | unitario | Volumen               | USD FOB | unitario |
| Exportaciones totales                 | 9,205        | 3,686,467  | 400      | 8,877        | 5,712,185  | 643      | 9,223        | 7,175,331  | 778      | 9,516        | 8,215,469  | 863      | 3.2%                  | 14.5%   | 11.0%    |
| <i>Petroleras **</i>                  | 45,584       | 1,498,413  | 33       | 44,000       | 3,163,539  | 72       | 45,208       | 4,116,671  | 91       | 48,552       | 5,107,719  | 105      | 7.4%                  | 24.1%   | 15.5%    |
| <i>No petroleras</i>                  | 2,876        | 2,188,054  | 761      | 2,752        | 2,548,646  | 926      | 2,938        | 3,058,660  | 1,041    | 2,765        | 3,107,750  | 1,124    | -5.9%                 | 1.6%    | 7.9%     |
| Importaciones totales                 | 3,612        | 4,402,791  | 1,219    | 4,465        | 5,761,704  | 1,290    | 4,482        | 6,906,562  | 1,541    | 4,501        | 7,559,280  | 1,679    | 0.4%                  | 9.5%    | 9.0%     |
| <i>Bienes de consumo</i>              | 286          | 975,992    | 3,413    | 324          | 1,178,960  | 3,640    | 392          | 1,401,441  | 3,579    | 371          | 1,554,002  | 4,188    | -5.2%                 | 10.9%   | 17.0%    |
| <i>Materias primas</i>                | 1,905        | 1,493,297  | 784      | 2,224        | 1,836,582  | 826      | 2,242        | 2,137,490  | 954      | 2,428        | 2,355,578  | 970      | 8.3%                  | 10.2%   | 1.8%     |
| <i>Bienes de capital</i>              | 137          | 1,337,439  | 9,744    | 146          | 1,405,080  | 9,608    | 173          | 1,778,880  | 10,286   | 177          | 2,050,690  | 11,615   | 2.1%                  | 15.3%   | 12.9%    |
| <i>Combustibles y Lubricantes</i>     | 1,282        | 577,579    | 450      | 1,767        | 1,282,813  | 726      | 1,674        | 1,542,357  | 921      | 1,524        | 1,583,867  | 1,039    | -8.9%                 | 2.7%    | 12.8%    |
| <i>Diversos</i>                       | 2            | 10,322     | 6,002    | 4            | 24,575     | 5,799    | 2            | 13,610     | 7,883    | 2            | 13,990     | 9,263    | -12.5%                | 2.8%    | 17.5%    |
| <i>Ajustes ***</i>                    |              | 8,162      |          |              | 33,694     |          |              | 32,784     |          |              | 1,152      |          |                       |         | -96.5%   |
| Balanza Comercial - Total             |              | -716,324   |          |              | -49,519    |          |              | 268,768    |          |              | 656,188    |          |                       |         | 144.1%   |
| <i>Bal. Comercial - Petroleras</i>    |              | 920,834    |          |              | 1,880,726  |          |              | 2,574,314  |          |              | 3,523,852  |          |                       |         | 36.9%    |
| <i>Bal. Comercial - No petroleras</i> |              | -1,637,158 |          |              | -1,930,245 |          |              | -2,305,545 |          |              | -2,867,664 |          |                       |         | -24.4%   |

### 2.2.2.3 Factores sociales y culturales

#### 2.2.2.3.1 Desempleo

El mercado laboral en el Ecuador ha tenido las siguientes fluctuaciones en trimestres de los años 2010 y 2011.

**Tabla 2.20 Desempleo**

| Fecha    | % Desempleo | %Ocupacion Plena | %Subempleo |
|----------|-------------|------------------|------------|
| Mar-11   | 7.04        | 41.19            | 49.97      |
| Mar-10   | 9.10        | 37.60            | 51.30      |
| Jun-11   | 6.36        | 45.59            | 46.74      |
| Jun-10   | 7.71        | 40.26            | 50.42      |
| Sep-11   | 5.52        | 47.85            | 45.71      |
| Sep-10   | 7.44        | 41.94            | 49.60      |
| Dec-2011 | 5.07        | 49.90            | 44.22      |
| Dec-2010 | 6.11        | 45.60            | 47.13      |

Fuente: INEC. (2012).

El desempleo afecta directamente a la economía de las familias quiteñas, ya que en el año 2011 se registraron niveles de desempleo de 3,67%, esto reduce los ingresos del mercado y por ende la capacidad para adquirir los productos colocados en una máquina *vending*.

#### **2.2.2.3.2 Educación**

Según el INEC (2012), a nivel nacional existe un nivel de alfabetismo de 90,89% y de analfabetismo del 9,01%.

Este porcentaje de alfabetismo beneficia tanto al país como a las empresas, ya que más personas tienen trabajo por su preparación y por ende ingresos para poder acceder a los productos de Coca Cola en una máquina *vending*.

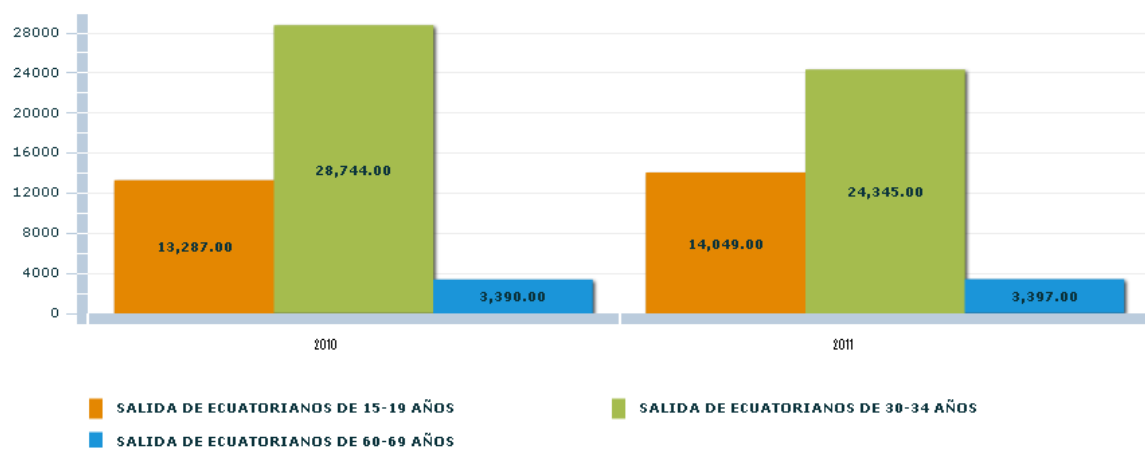
#### **2.2.2.3.3 Migración**

La migración afecta directamente a las familias ecuatorianas, el año anterior se registró una tasa de migración neta de 0,52 migrante(s)/1.000 habitantes, en el rango de edad establecido como mercado para ser cliente o consumidor de los productos de Arca Continental mediante una máquina *vending* (personas de 15 a 64 años) existen 4'699.548 hombres y 4'831.521 mujeres. Esto afecta porque es el segmento con mayor número de migrantes, lo cual influirá en las ventas que se pueden registrar de una máquina *vending*.

A continuación datos de los últimos dos años de migración del rango de interés para la Empresa.



**Figura 2.9 Migración por rangos de edad**



**Fuente:** INEC. (2012).

#### **2.2.2.3.4 Delincuencia**

Según datos publicados en El Comercio (2012):

Dentro del creciente azote delictivo que sufre el país, en Quito se han tornado más frecuentes los delitos contra la propiedad: entre enero y junio de este año, se han registrado 2.731 de ellos, además el Observatorio de Seguridad Ciudadana, explica que los delitos en el Distrito Metropolitano, en el 2011 muestran un incremento del 15%, el mayor número de delitos se concentran en el centro norte de la ciudad. Esto no significa que el centro sea la zona más peligrosa, se considera que los delincuentes cambian continuamente de zonas.

Estos hechos vandálicos afectan directamente a la colocación de una máquina ya que estas no tienen ninguna seguridad ni protección contra este tipo de eventos y están expuestas a golpes, robos, grafitis, por lo cual afectaría a los costos de mantenimiento.

Frente a esta evidente realidad de deterioro de la seguridad, se debe buscar respuesta eficiente por parte de las autoridades. Tales como contar con una planificada vigilancia policial que identifique los sitios y horas de mayor riesgo, identificar las acciones se adopta para desarticular bandas que operan con ciertos patrones reiterados de conducta para sus fechorías.

#### **2.2.2.4 Factores tecnológicos**

Una máquina *vending* representa un medio tecnológico innovador para comercializar bebidas, esto genera en el mercado una buena aceptación ya que es un medio no muy común y además no ha sido incorporado por ninguna otra empresa, pero a pesar de esto cada máquina se ve afectada por factores como:

- **Grado de obsolescencia.-** Este factor se puede convertir un punto en contra de la Compañía ya que el avance de la tecnología es muy acelerado y conforme pasa el tiempo a la Empresa deberá actualizar el sistema y esto sería un costo adicional en el mantenimiento de una máquina.
- **Repuestos y mantenimiento.-** Actualmente en Ecuador no existe un proveedor de repuestos cuando una máquina sufre un daño, hoy en día si una máquina se daña, se han considerado dos opciones, la primera es encontrar el daño y buscar si tiene

solución e importar desde Colombia, que es el proveedor más cercano, el repuesto necesario para reparar la máquina, y la segunda es que si el daño es mayor se da de baja inmediatamente esta máquina y esto representa pérdida para la Compañía.

### 2.3 Análisis FODA

| <b>Fortalezas</b>  | <b>Debilidades</b>  |
|--|---|
| Arca cuenta con personal en capacitación continua, es por esto que puede posicionar sus productos en primer lugar en la mente de los consumidores.     | Los administradores externos no realizan una gestión adecuada con cada máquina dispensadora.                                      |
| Arca incluye dentro del personal, personas con capacidades diferentes potencializando sus habilidades.   | Las máquinas no cuentan con un sistema para personas con capacidades diferentes (personas no videntes).                           |
| Arca, pensando siempre en el aspecto socio ambiental, incluye en sus procesos (envases) tecnología de punta enfocada a reducir, reciclar y reutilizar. | Estas máquinas dispensadoras actualmente no emiten facturas, aspecto requerido por el SRI.  |
| Las bebidas elaboradas por Arca tienen una participación de más del 50% en el mercado en Quito.  | No se ha comunicado el uso adecuado de una máquina dispensadora, causando temor en los consumidores.                              |
| Las bebidas de Arca tienen preferencia de consumo versus al resto de marcas existen en el mercado.   | No existe en el país un proveedor de repuestos para las máquinas dispensadoras.   |
| <b>Oportunidades</b>   | <b>Amenazas</b>   |
| La competencia no cuenta con máquinas dispensadoras como canal para distribuir sus bebidas.  | El desempleo que afecta las familias quiteñas es un factor que influye en el poder adquisitivo, y por ende el consumo de bebidas. |
| Se debe comunicar a los clientes potenciales las ventajas de la tecnología de estas máquinas dispensadoras, para aumentar el uso de las mismas.        | Las máquinas dispensadoras se ven afectadas por el vandalismo y el mal uso de las mismas, causando daño y deterioro.              |
| Aumento de entidades públicas y privadas a las cuales acuden mayor número de personas, las mismas que son clientes potenciales                         | La tecnología avanza contantemente y la falta de actualización de una máquina dispensadora afecta en su funcionamiento.           |

## CAPÍTULO III

### INVESTIGACIÓN DE MERCADO

#### 3.1 Objetivos de la investigación

- Determinar intermediarios aptos para la instalación de una máquina automática en sus instituciones.
- Conocer clientes potenciales los mismos que prefieran adquirir una bebida a través de máquinas automáticas.

#### 3.2 Tipo de investigación a desarrollar

Para los intermediarios, tales como concesionarios, clínicas, universidades y centros comerciales se realizó un estudio exploratorio, que se efectúa normalmente cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes.

Para el consumidor final realizó un estudio descriptivo, el cual busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis para medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar a través de la encuesta que es un cuestionario prediseñado, y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación.

### **3.3 Análisis de las herramientas**

#### **3.3.1 Estudio exploratorio - entrevista**

##### **3.3.1.1 Perfil de los entrevistados**

De acuerdo a las políticas de control de grupos y actividad de cada cliente, los intermediarios de Arca Continental se clasifican en:

- **Concesionarios.-** Establecimientos donde se comercializan automóviles, se entrevistó a los gerentes de servicios generales que son personas encargadas de los servicios que prestan tanto a los clientes externos como internos.
- **Centros médicos.-** Centros dedicados al cuidado de la salud, se realizó la entrevista a los directores ya que son los que administran cada institución.
- **Universidades.-** Establecimientos educativos de enseñanza superior, la entrevista se llevó a cabo a los jefes de adquisiciones, personas encargadas del bienestar estudiantil en cada campus.
- **Centros comerciales.-** Son un espacio público con distintas tiendas; además, incluyen lugares de ocio, esparcimiento y diversión, como cines o ferias de comidas dentro del recinto, la entrevista se realizó a cada administrador del centro comercial.

### 3.3.1.2 Determinación de entrevistas

Se consideró desarrollar las siguientes entrevistas seleccionando a las instituciones más representativas de cada grupo.

**Figura 3.1** Determinación de entrevistas

| Concesionarios   | Clínicas y hospitales   | Universidades  | Centros comerciales  |
|--|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>•Chevrolet</li><li>•Kia</li><li>•Hyundai</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>•Hospital Eugenio Espejo</li><li>•Hospital San Francisco de Quito</li><li>•Hospital Metropolitano</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>•UTE</li><li>• Católica</li><li>• Salesiana</li><li>• San Francisco</li><li>• Universidad de los Hemisferios</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Condado Shopping</li><li>• Quicentro Shpping Norte</li><li>• Mall El Jardin</li><li>• CCI</li><li>• Quicentro Shopping Sur</li></ul> |

### 3.3.1.3 Guión de la entrevista

- Saludo.
- Presentación.
- Objetivo de la entrevista.- Analizar qué tan factible es instalar una máquina dispensadora de bebidas de Arca Continental en su institución.

- Preguntas:

1. ¿Cuántos clientes tiene la empresa?
2. ¿Cuántos colaboradores tiene la empresa?
3. ¿Le gustaría brindar un servicio adicional a sus clientes y colaboradores, dándoles la posibilidad de obtener en sus instalaciones una bebida? ¿Por qué?
4. ¿Disponen de espacio físico para la instalación de una máquina *vending*?
5. ¿Arca debería cancelar algún valor por la instalación de una máquina en su institución?
6. ¿Qué días se podría realizar el abastecimiento de producto y mantenimiento de la máquina?
7. ¿Cuánto adicional estarían dispuestos a pagar por consumo de energía eléctrica?

**Información para el entrevistado:**

Por la instalación de la máquina ustedes, como empresa, no deben cancelar ningún valor adicional.

La documentación que debe tener para efectos de control interno son:

- Contrato de prestación de bienes Arca firmado por el representante legal.
- Copia de C. C. del representante legal.
- Solicitud de instalación.

### 3.3.1.4 Análisis de la información

| <b>Entrevista 1</b>  |   |
|--|---|
| <b>Nombre del entrevistado</b>   | Sr. William Boada   |
| <b>Empresa</b>   | Centro Comercial Condado Shopping   |
| <b>Fecha</b>   | 26 de diciembre 2012  |
|  |   |
| Pregunta   | Análisis  |
| ¿Cuántos clientes tiene su empresa?  | De lunes a viernes tiene una afluencia de cien mil personas y fines de semana ciento veinte mil.  |
| ¿Cuántos colaboradores tiene la empresa?   | Doscientas personas.  |
| ¿Le gustaría brindar un servicio adicional a sus clientes y colaboradores, dándoles la posibilidad de obtener en sus instalaciones una bebida? Y ¿por qué?   | Si le gustaría ya que sería un servicio que el centro comercial brindaría en los cuatro pisos tanto a los clientes como a las personas que trabajan en los locales, con excepción del quinto piso que es el patio de comidas.   |
| ¿Disponen de espacio físico para la instalación de una máquina dispensadora?   | Sí existe espacio dentro del centro comercial, en cada piso.  |
| ¿Arca debería cancelar algún valor por la instalación de una máquina en su institución?  | Sí, el centro comercial alquila el espacio de acuerdo al tiempo de concesión estipulado en un contrato, el mínimo de tiempo es de un año.   |
| ¿Qué días se podría realizar el abastecimiento de producto y mantenimiento de la máquina?  | Los días de ingreso dependen del área, ya que existen sitios por donde el abastecimiento puede ser diario por medio de los pasillos de servicio; en otras áreas se debe realizar el abastecimiento y mantenimiento antes de la apertura del Centro, es decir hasta las 9:30 am. |
| ¿Cuánto adicional estarían dispuestos a pagar por consumo de energía eléctrica?  | El Centro Comercial no se hace responsable por el pago de energía eléctrica de la máquina, Arca debe cancelar un valor aproximado de \$70 mensuales ya que la máquina consume diez amperios.  |
| Le informo que por la instalación de la máquina la empresa no debe cancelar ningún valor adicional.  |   |
| La documentación que se debe presentar para efectos de control interno es:<br>- Contrato de prestación de bienes Arca firmado por el representante legal.<br>- Copia de C.C. de representante legal. | Concesión de espacios temporales, y contrato firmado por representante legal de Arca y el representante legal del Centro Comercial.   |



|   |   |
|---|---|
| - Solicitud de instalación.<br>¿Necesitan algún documento adicional?  |   |
| <b>Entrevista 2</b>   |   |
| <b>Nombre del entrevistado</b>  | Ing. Juan Francisco Navas   |
| <b>Empresa</b>  | Chevrolet (Vallejo Araujo)  |
| <b>Fecha</b>  | 07 de enero 2013  |
|   |   |
| <b>Pregunta</b>   | <b>Análisis</b>   |
| ¿Cuántos clientes tiene su empresa?   | Dos mil cien clientes mensuales entre ventas y taller.  |
| ¿Cuántos colaboradores tiene la empresa?  | Trescientos ochenta colaboradores en la matriz de la Av. Occidental y Florida Esq.  |
| ¿Le gustaría brindar un servicio adicional a sus clientes y colaboradores, dándoles la posibilidad de obtener en sus instalaciones una bebida? Y ¿por qué?  | Sí le gustaría, sobre todo para los clientes, ya que podría distraerlos durante el tiempo de espera.  |
| ¿Disponen de espacio físico para la instalación de una máquina dispensadora?  | Sí hay espacio en el primer piso, que es hasta donde llegan los clientes.   |
| ¿Arca debería cancelar algún valor por la instalación de una máquina en su institución?   | No hay ningún valor adicional que se debe cancelar.   |
| ¿Qué días se podría realizar el abastecimiento de producto y mantenimiento de la máquina?   | Una vez por semana jueves o viernes pasado las 4:00 pm  |
| ¿Cuánto adicional estarían dispuestos a pagar por consumo de energía eléctrica?   | No habría problema por el pago Vallejo Araujo se hace responsable de este valor.  |
| Le informo que por la instalación de la máquina la empresa no debe cancelar ningún valor adicional.   |   |
| La documentación que se debe presentar para efectos de control interno es:<br>- Contrato de prestación de bienes Arca firmado por el representante legal.<br>- Copia de C. C. de representante legal.<br>- Solicitud de instalación.<br>¿Necesitan algún documento adicional? | Vallejo Araujo solicita a Arca un catálogo con la foto de la máquina y productos, adicional se realiza una solicitud de instalación dirigida a la Gerencia. |

| <b>Entrevista 3</b>  |  |
|--|--|
| <b>Nombre del entrevistado</b>   | Lcda. Érica Medina   |
| <b>Empresa</b>   | Hospital Eugenio Espejo  |
| <b>Fecha</b>   | 10 de enero 2013   |
|  |  |
| <b>Pregunta</b>  | <b>Análisis</b>  |
| ¿Cuántos clientes tiene su empresa?  | Admisiones veintitrés mil personas, con un promedio de estadía en el Hospital de 2,03 días   |
| ¿Cuántos colaboradores tiene la empresa?   | Empleados: novecientos sesenta y siete.<br>Médicos activos: cuatrocientos cincuenta y cinco.<br>Médicos residentes: ciento nueve.<br>Médicos asociados: cuatrocientos treinta. |
| ¿Le gustaría brindar un servicio adicional a sus clientes y colaboradores, dándoles la posibilidad de obtener en sus instalaciones una bebida? Y ¿por qué?   | Sí le gustaría para las personas que se encuentran en salas de espera.   |
| ¿Disponen de espacio físico para la instalación de una máquina dispensadora?   | Si existe espacio cerca de los bares.  |
| ¿Arca debería cancelar algún valor por la instalación de una máquina en su institución?  | No se cancela ningún valor.  |
| ¿Qué días se podría realizar el abastecimiento de producto y mantenimiento de la máquina?  | Todos los lunes de 3:00 pm a 4:00 pm.  |
| ¿Cuánto adicional estarían dispuestos a pagar por consumo de energía eléctrica?  | El consumo eléctrico paga el hospital.   |
| Le informo que por la instalación de la máquina la empresa no debe cancelar ningún valor adicional.  |  |
| La documentación que se debe presentar para efectos de control interno es:<br>- Contrato de prestación de bienes Arca firmado por el representante legal.<br>- Copia de C.C. de representante legal.<br>- Solicitud de instalación.<br>¿Necesitan algún documento adicional? | Arca realiza solicitud para la autorización de instalación al Jefe de Servicios Generales.   |

**ENTREVISTA 04**

|  |   |                                |
|--|---|--------------------------------|
| <b>Nombre del entrevistado</b>   |   | Dra. Ligia Mena                |
| <b>Empresa</b>   |   | Universidad de los Hemisferios |
| <b>Fecha</b>   |   | 16 de enero 2013               |
| <b>Pregunta</b>  | <b>Análisis</b>   |                                |
| ¿Cuántos clientes tiene su empresa? En este caso alumnos.  | La universidad tiene mil cien estudiantes, divididos en sus cinco facultades que son Artes y Humanidades, Ciencias Empresariales y Económicas, Ciencias Jurídicas y Políticas, Comunicación, Ciencias y Tecnología. |                                |
| ¿Cuántos colaboradores tiene la empresa?   | Cuatrocientos veinte entre docentes y administrativos.  |                                |
| ¿Le gustaría brindar un servicio adicional a sus clientes y colaboradores, dándoles la posibilidad de obtener en sus instalaciones una bebida? Y ¿por qué?   | Le gustaría para los estudiantes que se encuentran esperando entre hora y hora de clase.  |                                |
| ¿Disponen de espacio físico para la instalación de una máquina dispensadora?   | Si tienen espacio dentro de los bares de la Institución.  |                                |
| ¿Arca debería cancelar algún valor por la instalación de una máquina en su institución?  | No se debe pagar ningún valor adicional.  |                                |
| ¿Qué días se podría realizar el abastecimiento de producto y mantenimiento de la máquina?  | Jueves o viernes de 4:00 pm a 5:00 pm.  |                                |
| ¿Cuánto adicional estarían dispuestos a pagar por consumo de energía eléctrica?  | Depende de cuánto consume la máquina, la Universidad se hace cargo del pago de la luz eléctrica.  |                                |
| Le informo que por la instalación de la máquina la empresa no debe cancelar ningún valor adicional.  |   |                                |
| La documentación que se debe presentar para efectos de control interno es:<br>- Contrato de prestación de bienes Arca firmado por el representante legal.<br>- Copia de C.C. de representante legal.<br>- Solicitud de instalación.<br>¿Necesitan algún documento adicional? | Se necesita la autorización de la Directora de la Universidad.  |                                |

### **3.3.1.5 Conclusiones del estudio exploratorio**

- Cada grupo tiene una cantidad de clientes y colaboradores considerable, los mismos que pasarían a ser los clientes potenciales que utilizarían una máquina dispensadora.
- A todos los entrevistados le gustaría tener en sus instalaciones una máquina dispensadora para brindar como un servicio adicional dentro de sus instalaciones, ya sea para sus clientes o directamente para sus colaboradores.
- Si existe el espacio físico disponible para la instalación de una máquina dispensadora, en las instituciones visitadas.
- Solo en centros comerciales alquilan el espacio y se debe pagar un valor mensual por el espacio físico que ocupara la máquina, en el resto de instituciones no se debe pagar ningún valor adicional.
- Todos los establecimientos tienen establecidos sus horarios para la visita de proveedores, Arca debe regirse para no interferir en las actividades de cada institución.
- Solo en centros comerciales se debe pagar el valor de la energía eléctrica que consume la maquina dependiendo de los amperios que consume la misma; en el caso del resto de instituciones, ellos asumen el valor de la energía eléctrica mensual.

- En todas las instituciones se debe solicitar la autorización para la instalación como requisito para poder legalizar el convenio.

### **3.3.2 Estudio descriptivo – encuesta**

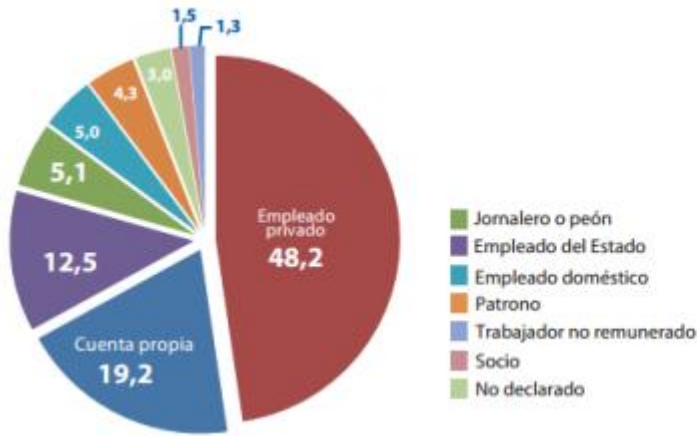
#### **3.3.2.1 Determinación de la población a investigar**

Hombres y mujeres que vivan en el DM Quito sector urbano, entre 19 y 64 años que estén dentro de la Población Económicamente Activa como empleados privados, que consuman el tipo de bebidas que ofrece Arca Continental, en este rango de edad tienen la posibilidad de obtener una bebida mediante una máquina electrónica, tienen sus ingresos propios y además están familiarizados con la tecnología.

#### **Desglose de la población**

- **Geográfico:** según el INEC en el último censo 2010, el DM Quito sector urbano tiene 1'607.734 habitantes.
- **Demográfico:** hombres y mujeres entre 19 a 64 años son 958.274, de este número de habitantes el 48,2%, es decir, 461.888 están dentro de la Población Económicamente Activa, trabajando como empleados privados según censo 2010

**Figura 3.2 Actividad económica de la población**



| Ocupación*   | Hombre  | Mujer   |
|--|---------|---------|
| Empleado/a u obrero/a privado                                | 346.606 | 226.700 |
| Jornalero/a o peón   | 50.642  | 9.902   |
| Patrono/a  | 29.150  | 21.571  |
| Empleado u obrero del Estado, Municipio o Consejo Provincial | 86.744  | 61.650  |
| Socio/a  | 11.641  | 6.663   |
| Cuenta propia  | 123.777 | 104.859 |
| Trabajador/a no remunerado                                   | 7.843   | 7.678   |
| Empleado/a doméstico/a                                       | 2.451   | 56.590  |
| No declarado   | 17.291  | 18.874  |

**Fuente:** INEC. (2010).

- **Uso:** de esta población el 2% consume regularmente bebidas de la familia Coca Cola Company.

### 3.3.2.2 Cálculo de la muestra

Ya que se conoce el número de la población a investigar la muestra se calculará para una población finita, mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{(N - 1)e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

**n** = tamaño de la muestra

**z** = nivel de confianza= 95,5%= 2

**q** = variabilidad negativa = 50%= 0,5

**p** = variabilidad positiva = 50%= 0,5

**e** = error permitido = 5%= 0,05

**N** = tamaño del universo= 461.888 personas

Entonces

$$n = \frac{2^2 * 0,5 * 0,5 * 461888}{(461888 - 1)0,05^2 + 2^2 * 0,5 * 0,5}$$

**n= 384 personas**

### 3.3.2.3 Cuestionario

1. ¿Consumes bebidas de la familia Coca Cola Company?

Sí

No  **Fin de la encuesta.**

2. ¿Cuál de estos productos consumes generalmente?

Coca Cola

Jugos del Valle

Fanta

Dasani

Sprite

Fuze Tea

Fioravanti

3. **¿En qué presentación compra estas bebidas?**

$\frac{1}{2}$  litro  2 litros   
1 litro  3 litros

4. **¿Regularmente dónde compra estos productos?**

Tienda   
Supermercado   
Máquina dispensadora

5. **¿Ha utilizado alguna vez una máquina dispensadora para adquirir estos productos?**

Sí

No  **Pase a la pregunta 7.**

6. **¿En alguna ocasión tuvo inconvenientes con el uso de estas máquinas?**

Sí

No

Indique cuál:

No hubo producto

No dio cambio

Bebida en mal estado

Precio muy alto

Se atascó la moneda

7. **¿Le gustaría obtener una bebida de la familia Coca Cola mediante una máquina dispensadora en instituciones a las que usted acude con regularidad?**

Sí

No  **Fin de la encuesta.**

8. **¿En cuál de estas instituciones le gustaría obtener una bebida de la familia Coca Cola?**

Concesionarios de autos  Universidades



Clínicas

Centros comerciales

**9. ¿Con qué frecuencia usted consumiría una bebida de ½ litro obtenida mediante una máquina expendedora?**

Una vez al día

Semanalmente

Dos veces al día

Mensualmente

Tres veces al día

**10. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bebida de medio litro en una máquina expendedora?**

\$0,30 a 1,50

\$1,51 a 3,00

De \$3 en adelante

**3.3.2.4 Trabajo de campo**

Se realizó la encuesta a la muestra determinada, este estudio se llevó a cabo durante una semana, cada encuesta duró un tiempo aproximado de dos minutos por persona, se obtuvo buena colaboración de la mayoría de encuestados, fue una experiencia enriquecedora ya que los comentarios de cada persona fueron de mucha ayuda para este estudio, lo cual contribuye a tomar las mejores decisiones y construir acertadas estrategias.

### 3.3.2.5 Presentación de resultados

#### 3.3.2.5.1 Pregunta 1.- ¿Consume bebidas de la familia Coca Cola Company?

**Tabla 3.1 Consume bebidas de la Empresa**

| <b>Variable</b> | <b>fa</b>  | <b>Fr</b>      |
|-----------------|------------|----------------|
| Sí              | 346        | 90,00%         |
| No              | 38         | 10,00%         |
| <b>Total</b>    | <b>384</b> | <b>100,00%</b> |

El 90,00% de los encuestados consume productos de la familia Coca Cola, y el 10,00% no consume estos productos; esto quiere decir que existe un buen mercado que consume bebidas de la Empresa, los mismos que serían clientes potenciales.

#### 3.3.2.5.2 Pregunta 2.- ¿Cuál de estos productos consume generalmente?

**Tabla 3.2 Productos que consume generalmente**

| <b>Variable</b> | <b>fa</b>  | <b>Fr</b>      |
|-----------------|------------|----------------|
| Coca Cola       | 69         | 20,00%         |
| Fuze Tea        | 69         | 20,00%         |
| Jugos del Valle | 59         | 17,00%         |
| Sprite          | 48         | 14,00%         |
| Dasani          | 46         | 13,00%         |
| Fanta           | 31         | 9,00%          |
| Fioravanti      | 24         | 7,00%          |
| <b>Total</b>    | <b>346</b> | <b>100,00%</b> |

El 20,00% de los encuestados que consumen productos de la familia Coca Cola, generalmente consume Coca Cola y Fuze Tea respectivamente, un 17,00% consume Jugos del Valle, el 14,00% Sprite, un 13,00% Dasani, el 9,00% Fanta y un 7,00% Fioravanti.

### 3.3.2.5.3 Pregunta 3.- ¿En qué presentación compra estas bebidas?

**Tabla 3.3 Presentación preferida**

| <b>Variable</b> | <b>fa</b>  | <b>Fr</b>      |
|-----------------|------------|----------------|
| ½ litro         | 131        | 38,00%         |
| 1 litro         | 97         | 28,00%         |
| 2 litros        | 66         | 19,00%         |
| 3 litros        | 52         | 15,00%         |
| <b>Total</b>    | <b>346</b> | <b>100,00%</b> |

El 38,00% de los encuestados que compran productos de la familia Coca Cola, consume bebidas personales de ½ litro, un 28,00% de 1 litro, el 19,00% de 2 litros y el 15,00% de 3 litros.

### 3.3.2.5.4 Pregunta 4.- ¿Regularmente dónde compra estos productos?

**Tabla 3.4 Dónde compra regularmente los productos**

| <b>Variable</b> | <b>fa</b>  | <b>Fr</b>      |
|-----------------|------------|----------------|
| Tienda          | 232        | 67,00%         |
| Supermercado    | 114        | 33,00%         |
| <b>Total</b>    | <b>346</b> | <b>100,00%</b> |

El 67,00% de los encuestados que compran productos de la familia Coca Cola, los adquiere en tiendas porque son el lugar más cercano de compra diaria, un 33,00% prefiere adquirirlos en un supermercado conjuntamente con las compras que realizan para su hogar.

**3.3.2.5.5 Pregunta 5.- ¿Ha utilizado alguna vez una máquina dispensadora para adquirir estos productos?**

**Tabla 3.5 Ha utilizado una máquina dispensadora para adquirir los productos**

| <b>Variable</b> | <b>fa</b>  | <b>Fr</b>      |
|-----------------|------------|----------------|
| No              | 180        | 52,00%         |
| Sí              | 166        | 48,00%         |
| <b>Total</b>    | <b>346</b> | <b>100,00%</b> |

Un 52,00% de los encuestados que consumen productos de la familia Coca Cola, no ha utilizado jamás una máquina dispensadora para adquirir esos productos; en tanto que el 48,00% sí la ha utilizado.

**3.3.2.5.6 Pregunta 6.- ¿En alguna ocasión tuvo inconvenientes con el uso de estas máquinas?**

**Tabla 3.6 Inconvenientes con el uso de las máquinas dispensadoras**

| <b>Variable</b> | <b>fa</b> | <b>Fr</b> |
|-----------------|-----------|-----------|
| No              | 103       | 62,00%    |
| Sí              | 63        | 38,00%    |

|              |            |                |
|--------------|------------|----------------|
| <b>Total</b> | <b>166</b> | <b>100,00%</b> |
|--------------|------------|----------------|

El 62,00% de los encuestados que consumen productos de la familia Coca Cola y han utilizado máquinas dispensadoras para adquirirlos, no ha tenido problema alguno en el uso de las máquinas; en tanto que el 38,00% sí tuvo algún inconveniente.

**Tabla 3.7 Inconveniente que se presentó al utilizar las máquinas dispensadoras**

| <b>Variable</b>      | <b>fa</b> | <b>Fr</b>      |
|----------------------|-----------|----------------|
| Se atascó la moneda  | 21        | 34,00%         |
| No hubo producto     | 16        | 25,00%         |
| No dio cambio        | 16        | 25,00%         |
| Bebida en mal estado | 5         | 8,00%          |
| Precio muy alto      | 5         | 8,00%          |
| <b>Total</b>         | <b>63</b> | <b>100,00%</b> |

De los encuestados que consumen productos de la familia Coca Cola, han utilizado máquinas dispensadoras para adquirirlos y han tenido inconvenientes al hacerlo, el 34,00% indicó que se atascó la moneda, un 25,00% manifestó que no hubo producto y que no dio cambio respectivamente, y el 8,00% respondió que la bebida estaba en mal estado y que el precio era muy alto respectivamente.

**3.3.2.5.7 Pregunta 7.- ¿Le gustaría obtener una bebida de la familia Coca Cola mediante una máquina dispensadora en instituciones a las que usted acude con regularidad?**

**Tabla 3.8 Le gustaría obtener una bebida de Coca Cola en instituciones a las que acude con regularidad**

| <b>Variable</b> | <b>fa</b> | <b>Fr</b> |
|-----------------|-----------|-----------|
|-----------------|-----------|-----------|

|              |            |                |
|--------------|------------|----------------|
| Sí           | 332        | 96,00%         |
| No           | 14         | 4,00%          |
| <b>Total</b> | <b>346</b> | <b>100,00%</b> |

Al 96,00% de los encuestados que consumen productos de la familia Coca Cola, le gustaría obtenerlos mediante una máquina dispensadora en las instituciones a las que acude con regularidad, por la cercanía y facilidad de poder satisfacer su sed; en tanto que al 4% no le gustaría porque prefiere un canal tradicional como una tienda.

### 3.3.2.5.8 Pregunta 8.- ¿En cuál de estas instituciones le gustaría obtener una bebida de la familia Coca Cola?

**Tabla 3.9 Lugar en el que le gustaría obtener una bebida de Coca Cola**

| <b>Variable</b>         | <b>fa</b>  | <b>Fr</b>      |
|-------------------------|------------|----------------|
| Centros comerciales     | 176        | 53,00%         |
| Universidades           | 80         | 24,00%         |
| Clínicas                | 63         | 19,00%         |
| Concesionarios de autos | 13         | 4,00%          |
| <b>Total</b>            | <b>332</b> | <b>100,00%</b> |

El 53,00% de los encuestados que consumen productos de la familia Coca Cola y les gustaría obtenerlos mediante una máquina dispensadora en las instituciones a las que acuden con regularidad, quisiera adquirirlos en los centros comerciales, un 24% en universidades, ya que son jóvenes que estudian, el 19% en clínicas y el 4% en concesionarios de autos.

**3.3.2.5.9 Pregunta 9.- ¿Con qué frecuencia usted consumiría una bebida de ½ litro obtenida mediante una máquina expendedora?**

**Tabla 3.10 Frecuencia de compra en máquinas expendedoras**

| <b>Variable</b>  | <b>fa</b>  | <b>Fr</b>      |
|------------------|------------|----------------|
| Una vez al día   | 130        | 39,00%         |
| Dos veces al día | 89         | 27,00%         |
| Semanalmente     | 63         | 19,00%         |
| Mensualmente     | 50         | 15,00%         |
| <b>Total</b>     | <b>332</b> | <b>100,00%</b> |

El 39,00% de los encuestados que consumen productos de la familia Coca Cola y les gustaría obtenerlos mediante una máquina dispensadora en las instituciones a las que acuden con regularidad, consumiría una vez al día una bebida de ½ litro adquirida por este canal, un 27,00% lo haría dos veces al día, el 19,00% semanalmente, y un 15,00% mensualmente.

**3.3.2.5.10 Pregunta 10.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bebida de ½ litro en una máquina expendedora?**

**Tabla 3.11 Cuánto estaría dispuesto a pagar**

| <b>Variable</b> | <b>fa</b>  | <b>Fr</b>      |
|-----------------|------------|----------------|
| \$0,30 a 1,50   | 319        | 96,00%         |
| \$1,51 a 3,00   | 13         | 4,00%          |
| <b>Total</b>    | <b>332</b> | <b>100,00%</b> |

El 96% de los encuestados que consumen productos de la familia Coca Cola y les gustaría obtenerlos mediante una máquina dispensadora en las instituciones a las que acuden con regularidad, está dispuesto a pagar entre \$0,30 centavos a \$1,50 por una bebida de ½ obtenida mediante una máquina expendedora y el 4% pagaría entre \$1,51 a \$3,00.

**3.3.2.6 Conclusiones del estudio descriptivo**

Con este estudio se puede concluir lo siguiente:

- Existe un gran mercado que consume bebidas de la familia Coca Cola, y sus marcas preferidas son Coca Cola y Fuze Tea.



- La presentación personal en ½ litro es la de mayor consumo, esto quiere decir que habría un buen mercado que utilizaría una máquina dispensadora, ya que este formato es el único que se obtiene mediante ella.
- Existen personas que algunas veces han utilizado una máquina dispensadora pero todavía existe la oportunidad de mejora de uso con mayor frecuencia, ya que la mayoría de personas adquieren sus bebidas en la tienda por la cercanía y facilidad.
- Se debe solucionar todos los inconvenientes con el funcionamiento de las máquinas para que la experiencia que tenga una persona con cada máquina sea la mejor y les de mayor confiabilidad.
- Los centros comerciales son el lugar preferido por las personas a las que les gustaría adquirir una bebida de la familia Coca Cola mediante una máquina dispensadora.
- Una vez al día es la frecuencia más aceptada por los consumidores para adquirir una bebida de la familia Coca Cola por medio de una máquina dispensadora y estarían dispuestos a pagar entre \$0,30 centavos y \$1,50 por bebida.

## CAPÍTULO IV

### PROPUESTA DE PLAN DE COMERCIALIZACIÓN

#### 4.1 Objetivos del plan de comercialización

- Incrementar las ventas de Arca en un 15% de las ventas que tiene con las máquinas dispensadoras en Quito en un periodo de dos años.
- Generar un crecimiento del 90% en el consumo de bebidas de la familia Coca Cola a través de máquinas dispensadoras, en un periodo de un año.

#### 4.2 Estrategia genérica

Las estrategias genéricas son un conjunto de estrategias que buscan obtener una ventaja competitiva para la empresa, ya sea a través del liderazgo en costos, la diferenciación o el enfoque.

- **Liderazgo en costos.-** Esta estrategia consiste en vender los productos a precios unitarios muy bajos, a través de una reducción en los costos.
- **Diferenciación.-** Esta estrategia consiste en producir o vender un producto que sea único y original, que logre distinguirse de la competencia, y que no sea fácilmente imitable por esta, A través de esta estrategia, la empresa busca la preferencia de los

consumidores, pudiendo incluso aumentar los precios, en caso de que éstos reconozcan las características diferenciadoras del producto.

- **Enfoque.-** Esta estrategia consiste en enfocar o concentrar la atención en un segmento específico del mercado, es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o gustos de un determinado grupo de consumidores.

La estrategia que se va a utilizar es la diferenciación ya que el objetivo es ofrecer un sistema diferente para poder adquirir una bebida, es decir, mediante una máquina dispensadora en lugares que los consumidores acuden regularmente.

#### 4.3 Determinación del mercado meta

Se realizó un censo para determinar el porcentaje de cada grupo que aceptará la instalación de una máquina dispensadora en sus instalaciones, y los resultados son los siguientes:

- **Concesionarios de autos**

**Tabla 4.1 Concesionarios Chevrolet**

| No. | Sucursal                | Si | No |
|-----|-------------------------|----|----|
| 1   | Automotores Continental | x  |    |
| 2   | Ecu-Auto                |    | x  |
| 3   | La gran Vitrina         |    | x  |
| 4   | Lavca                   | x  |    |
| 5   | Metrocar                | x  |    |
| 6   | Proauto                 | x  |    |
| 7   | Vallejo Araujo          | x  |    |
| 8   | Autolandia              | x  |    |

En Chevrolet, de los ocho concesionarios en Quito, seis aceptarían la instalación de una máquina dispensadora, es decir el 75%.

**Tabla 4.2 Concesionarios Kia**

| No. | Sucursal                 | Si | No |
|-----|--------------------------|----|----|
| 1   | Asiauto 6 de diciembre   | x  |    |
| 2   | Asiauto Condado          | x  |    |
| 3   | Asiauto Mariana de Jesus | x  |    |
| 4   | Asiauto Orellana         | x  |    |
| 5   | Asiauto Sur              |    | x  |

En Kia, de los cinco concesionarios en Quito, cuatro aceptarían la instalación de una máquina dispensadora, es decir el 80%.

**Tabla 4.3 Concesionarios Hyundai**

| No. | Sucursal           | Si | No |
|-----|--------------------|----|----|
| 1   | Equinorte          |    | x  |
| 2   | Neoauto SA         | x  |    |
| 3   | Asia Car           | x  |    |
| 4   | Automotores Andina | x  |    |
| 5   | Hyunmotor SA       | x  |    |
| 6   | Megavehiculos      |    | x  |
| 7   | Merquiautos        |    | x  |

En Hyundai, de los siete concesionarios en Quito, cuatro aceptarían la instalación de una máquina dispensadora, es decir el 57%.

En el grupo total de concesionarios existen veintidós, de los cuales dieciséis aceptarían la instalación de una máquina dispensadora en sus instalaciones, ya que les parece una buena opción para brindar un servicio adicional y reducir el tiempo de espera de sus clientes.

- **Clínicas y hospitales**

Se realizó el censo en las clínicas y hospitales de Quito más representativos:

**Tabla 4.4 Clínicas y hospitales**

| No. | Sucursal                     | Si | No |
|-----|------------------------------|----|----|
| 1   | Hosp. Eugenio Espejo         | x  |    |
| 2   | Hosp. San Francisco de Quito | x  |    |
| 3   | Hosp. Metropolitano          | x  |    |
| 4   | Nova Clinica Sta Cecilia     |    | x  |
| 5   | Clinica Pichincha            |    | x  |
| 6   | Clinica Jerusalen            |    | x  |
| 7   | Hosp. Vozandes               |    | x  |
| 8   | Clinica Internacional        | x  |    |
| 9   | Hosp. Padre Carolo           | x  |    |

En clínicas y hospitales se obtuvo una aceptación del 56%, es decir cinco de nueve aceptarían la instalación de una máquina dispensadora.

- **Universidades**

**Tabla 4.5 Universidades**

| No. | Sucursal             | Si | No |
|-----|----------------------|----|----|
| 1   | UTE                  | x  |    |
| 2   | Catolica             | x  |    |
| 3   | Salesiana            | x  |    |
| 4   | San Francisco        | x  |    |
| 5   | De los Hemisferios   | x  |    |
| 6   | Central              |    | x  |
| 7   | UDLA                 | x  |    |
| 8   | Politecnica Nacional |    | x  |
| 9   | ESPOL                |    | x  |
| 10  | Andina               | x  |    |
| 11  | UCL                  | x  |    |
| 12  | Metropolitana        | x  |    |

Nueve de doce universidades de Quito, es decir el 75%, aceptaría la instalación de una máquina dispensadora en sus instalaciones para sus estudiantes.

- **Centros comerciales**

| <b>CENTROS COMERCIALES</b> |                    |           |           |
|----------------------------|--------------------|-----------|-----------|
| <b>No.</b>                 | <b>Sucursal</b>    | <b>Si</b> | <b>No</b> |
| 1                          | Quicentro Shopping | x         |           |
| 2                          | Condado Shopping   | x         |           |
| 3                          | Mall el Jardin     | x         |           |
| 4                          | CCI                | x         |           |
| 5                          | Caracol            | x         |           |
| 6                          | Capricornio        |           | x         |
| 7                          | Espiral            |           | x         |
| 8                          | El Recreo          | x         |           |
| 9                          | El Bosque          | x         |           |

Siete de nueve centros comerciales de Quito, es decir el 78%, aceptan la instalación de una máquina dispensadora siempre y cuando se pague el valor del espacio que utilice la máquina en sus instalaciones.

#### 4.4 Estrategias de marketing mix

**Tabla 4.6 Producto**

| Estrategia  | Tácticas   | Responsable de la Empresa | Plazo         | Control  |             |                     |             |            |             |            |             |          |             |               |             |        |            |  |
|---|--|---------------------------|---------------|--|-------------|---------------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|----------|-------------|---------------|-------------|--------|------------|--|
| Mantener una variedad de marcas de bebidas, para poder satisfacer las diversas necesidades. | <p>Colocar en cada máquina el siguiente inventario por marca tomando en cuenta que cada máquina se llena con veinte cajas, es decir doscientas cuarenta botellas de 500 ml, según la investigación realizada al mercado meta las marcas preferidas son:</p> <table border="0"> <tr> <td>Coca Cola 20%</td> <td>48 botellas</td> </tr> <tr> <td>Fuze tea 20%</td> <td>48 botellas</td> </tr> <tr> <td>Jugos del valle 17%</td> <td>41 botellas</td> </tr> <tr> <td>Sprite 14%</td> <td>34 botellas</td> </tr> <tr> <td>Dasani 13%</td> <td>31 botellas</td> </tr> <tr> <td>Fanta 9%</td> <td>22 botellas</td> </tr> <tr> <td>Fioravanti 7%</td> <td>17 botellas</td> </tr> </table> | Coca Cola 20%             | 48 botellas   | Fuze tea 20%   | 48 botellas | Jugos del valle 17% | 41 botellas | Sprite 14% | 34 botellas | Dasani 13% | 31 botellas | Fanta 9% | 22 botellas | Fioravanti 7% | 17 botellas | Ventas | Permanente | Llevar un control con fechas y número de cajas ingresado por cada máquina. |
| Coca Cola 20%   | 48 botellas  |                           |               |  |             |                     |             |            |             |            |             |          |             |               |             |        |            |  |
| Fuze tea 20%  | 48 botellas  |                           |               |  |             |                     |             |            |             |            |             |          |             |               |             |        |            |  |
| Jugos del valle 17%   | 41 botellas  |                           |               |  |             |                     |             |            |             |            |             |          |             |               |             |        |            |  |
| Sprite 14%  | 34 botellas  |                           |               |  |             |                     |             |            |             |            |             |          |             |               |             |        |            |  |
| Dasani 13%  | 31 botellas  |                           |               |  |             |                     |             |            |             |            |             |          |             |               |             |        |            |  |
| Fanta 9%  | 22 botellas  |                           |               |  |             |                     |             |            |             |            |             |          |             |               |             |        |            |  |
| Fioravanti 7%   | 17 botellas  |                           |               |  |             |                     |             |            |             |            |             |          |             |               |             |        |            |  |
| Realizar un mantenimiento completo a todas las máquinas dispensadoras.                      | En Quito existen ciento doce máquinas a las cuales se les trasladará a los talleres de Coca Cola para realizar el mantenimiento de cada una de estas para que el funcionamiento sea al 100%  | Fountain                  | 1 mes (marzo) | Con listado de máquinas realizar el mantenimiento, y al finalizar comprobar el funcionamiento. |             |                     |             |            |             |            |             |          |             |               |             |        |            |  |
| Servicio post venta en cada punto de venta.   | Mantener el contacto vía telefónica con las instituciones donde se instalará cada máquina, realizar visitas quincenales para verificar el buen estado de la máquina.   | Ventas, Marketing         | Permanente    | Realizar un listado diario de llamadas.  |             |                     |             |            |             |            |             |          |             |               |             |        |            |  |
| Medir el tiempo de rotación del producto para estandarizar las visitas de abastecimiento.   | Realizar cuatro visitas durante el primer mes para poder verificar al momento que se necesite el nuevo abastecimiento, y establecer una frecuencia definida para cada institución.   | Ventas, Marketing         | 1 mes (junio) | Realizar un rutero semanal de visitas.   |             |                     |             |            |             |            |             |          |             |               |             |        |            |  |

**Tabla 4.7 Precio**

| <b>Estrategia</b>   | <b>Tácticas</b>  | <b>Responsable de la Empresa</b> | <b>Plazo</b>            | <b>Control</b>   |
|---|--|----------------------------------|-------------------------|--|
| Cada institución tendrá un código de cliente, para la realización de las facturas del producto. | Por introducción de la máquina cada cliente tendrá un 5% de descuento por factura, aplicado al precio de lista de cada producto. | Contabilidad,<br>Ventas          | 2 días (1 y 2 de abril) | Solicitud de creación de código y descuentos aplicados, realizar pruebas de facturación para comprobar el descuento. |
| Periodo de pago y condiciones de crédito.   | Cada institución tendrá el plazo de quince días para cancelar las facturas, este crédito aplica desde el primer abastecimiento.  | Contabilidad,<br>Ventas          | Permanente              | Solicitud de habilitación de crédito.  |
| Estandarización de precios para consumidor final.   | En cada máquina estará marcado el mismo precio por bebida: \$1 por una bebida de 500 ml, es decir un 66% más en el PVP.          | Ventas                           | Permanente              | Verificar que en cada máquina esté marcado el mismo precio antes de ser instaladas.                                  |



**Tabla 4.8 Plaza**

| <b>Estrategia</b>                                   | <b>Tácticas</b>   | <b>Responsable de la Empresa</b> | <b>Plazo</b>  | <b>Control</b>   |
|---|---|----------------------------------|---------------|--|
| Instalación de las máquinas en lugares estratégicos | Cada máquina será colocada en las instituciones en las que se realizó el estudio de mercado previo, centros comerciales, universidades, hospitales, clínicas y concesionarios de autos.                         | Ventas, Fountain                 | 1 mes (abril) | Realizar solicitud de instalación con direcciones exactas para debido control. |
| Transporte de producto para abastecimiento          | Se contratará una camioneta independiente para los días en los que se debe realizar el abastecimiento de cada máquina, ya que cada institución tiene su horario para realizar esta actividad.                   | Ventas, Marketing                | Permanente    | Realizar un proceso de selección para contratar transportista.                 |
| Logística y pedidos de cada máquina.                | Los pedidos de cada máquina se tomarán un día antes, previa visita, los mismos que serán facturados en la noche para que al día siguiente la carga se encuentre lista para ser transportada a cada institución. | Ventas, Logística                | Permanente    | Ingreso de pedido y facturación en el sistema, controlar guía de remisión.     |

**Tabla 4.9 Promoción**

| <b>Estrategia</b>                                | <b>Tácticas</b>  | <b>Responsable de la Empresa</b> | <b>Plazo</b> | <b>Control</b>                   |
|--|--|----------------------------------|--------------|----------------------------------|
| Exponer los beneficios y el uso de cada máquina. | Indicar los beneficios y explicar el uso de cada máquina a los colaboradores de cada institución con el fin de que conozcan este sistema y se vayan familiarizando con el uso. | Marketing                        | 1 mes (mayo) | Establecer visita mensual.       |
| Ventas personales                                | En cada visita antes de realizar el abastecimiento se debe sugerir al encargado el número de cajas que faltan en cada máquina.   | Ventas                           | Permanente   | Revisar ventas en el sistema.    |
| Promociones para los intermediarios              | Cada mes definir promociones para los intermediarios para que tengan una ganancia adicional por la máquina y así generar recomendación de uso.                                 | Marketing                        | Permanente   | Realizar pilotos de promociones. |

## CAPÍTULO V

### IMPACTO FINANCIERO

#### 5.1 Presupuesto de marketing

##### 5.1.1 Presupuesto de producto

**Tabla 5.1 Presupuesto de producto**

| Nº           | Actividad propuesta  | Inversión necesaria |
|--------------|--|---------------------|
| 1            | Realizar mantenimiento a todas las máquinas que se encuentran en el mercado.   | 6.400,00            |
| 2            | Realizar control vía telefónica con las personas encargadas en cada institución donde se instalará una máquina dispensadora. | 201,60              |
| 3            | Realizar visitas quincenales para verificar el buen estado de las máquinas, durante los tres primeros meses.                 | 300,00              |
| 4            | Realizar el abastecimiento de producto realizando cuatro visitas mensuales, durante el primer mes.                           | 600,00              |
| <b>Total</b> |  | <b>7.501,60</b>     |

- **Actividad 1:** para esta actividad será necesario contratar un camión adicional para el retiro de cada máquina que será trasladada a los talleres de Coca Cola ubicados en la Isaac Albeniz y el Morlán (El Inca), se realizará el debido mantenimiento, el valor del alquiler del camión diario es de \$250, se asume realizar esta actividad durante cinco días y medio, dando un total de \$1.400 y adicional la compra de repuesto que asciende a \$5.000, un total por actividad de \$6.400.

- **Actividad 2:** para dar seguimiento al estado de cada máquina se va a realizar ciento doce llamadas al mes que duren aproximadamente quince minutos, esto es igual a mil seiscientos ochenta minutos al mes, el valor del minuto en Quito es de 0,01 a números convencionales, entonces el valor adicional en telefonía que debe pagar Arca mensualmente es de \$16,80, y anual \$201,60.
- **Actividad 3:** se visitará quincenalmente a cada cliente para verificar el buen estado de cada máquina, aquí se toma en cuenta la gasolina que se gastará durante tres meses, \$300.
- **Actividad 4:** para esta actividad de abastecimiento ya se necesita una camioneta que transporte el producto, el valor actual de alquiler de una camioneta más ayudante es de \$600 mensuales.

### 5.1.2 Presupuesto de precio

**Tabla 5.2 Presupuesto de precio**

| N°           | Actividad propuesta   | Inversión necesaria |
|--------------|---|---------------------|
| 1            | Por introducción de la maquina cada clientes tendrá 5% por factura durante todo el año. | 9.811,20            |
| 2            | Marcar el precio por sabor en cada máquina.   | 604,80              |
| <b>Total</b> |   | <b>10.416,00</b>    |

- **Actividad 1:** el valor que asumirá Arca durante todo el año por los ciento doce clientes asumiendo que cada uno realice una facturación al mes, es de \$9.811,20.
- **Actividad 2:** en esta actividad se toma en cuenta la impresión full color en papel adhesivo de cada marca más el precio, de nueve sabores por ciento doce máquinas a 0,30 centavos, dos veces al año, da un total 604,80.

### 5.1.3 Presupuesto de plaza

**Tabla 5.3 Presupuesto de plaza**

| Nº           | Actividad propuesta   | Inversión necesaria |
|--------------|---|---------------------|
| 1            | Instalación de cada máquina en lugares estratégicos.                  | 1.400,00            |
| 2            | Contratación de transporte adicional para el abastecimiento.          | 7.200,00            |
| 3            | Toma de pedidos en cada institución, según necesidad de cada máquina. | 6.228,00            |
| <b>Total</b> |   | <b>14.828,00</b>    |

- **Actividad 1:** se contratará un camión adicional para la instalación de cada máquina, el valor del alquiler del camión diario es de \$250, se asume realizar esta actividad durante cinco días y medio, dando un total de \$1.400.
- **Actividad 2:** para realizar el abastecimiento mensual se contratará una camioneta fija, el valor que se cancelará mensualmente por el servicio más el ayudante es de \$600, se firma un contrato a un año.

- **Actividad 3:** para realizar la captura del pedido en cada institución se contratará un vendedor adicional el que ganará salario básico \$319 más variable \$200 mensual.

#### 5.1.4 Presupuesto de promoción

**Tabla 5.4 Presupuesto de promoción**

| Nº           | Actividad propuesta  | Inversión necesaria |
|--------------|--|---------------------|
| 1            | Realizar charlas a los colaboradores de cada institución para explicar los beneficios y uso de cada máquina. | 1.120,00            |
| 2            | Promociones mensuales para los intermediarios, de máximo un 10% de rentabilidad                              | 10.000,00           |
| <b>Total</b> |  | <b>11.120,00</b>    |

- **Actividad 1:** para esta actividad se toma en cuenta la entrega de una foto impresa a color de la máquina con los sabores que dispone \$500, un refrigerio para cada colaborador \$500 y el valor del traslado \$120, esto durante el primer mes.
- **Actividad 2:** se realizará promociones y combos para cada intermediario para que ellos tengan un 10% más de rentabilidad y el valor anula asumido por Arca será \$10.000.

### 5.1.5 Resumen general

Tabla 5.5 Resumen de inversión total

| Nº           | Actividad propuesta | Inversión necesaria |
|--------------|---------------------|---------------------|
| 1            | Producto            | 7.501,60            |
| 2            | Plaza               | 14.828,00           |
| 3            | Promoción           | 11.120,00           |
| 4            | Precio              | 10.416,00           |
| <b>Total</b> |                     | <b>43.865,60</b>    |

\$43.865,60 es la inversión total requerida durante un año para poder realizar todas las actividades propuestas para el manteniendo, instalación, abastecimiento y control de cada máquina dispensadora.

## 5.1.6 Cronograma de desembolsos

**Tabla 5.6 Cronograma de desembolsos**

| ACTIVIDAD A DESARROLLAR  | INVERSION REQUERIDA | CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
|--|---------------------|---------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
|  |                     | ENE                       | FEB             | MAR             | ABR             | MAY             | JUN             | JUL             | AGO             | SEP             | OCT             | NOV             | DIC             | TOTAL            |
| <b>PRODUCTO</b>  |                     |                           |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Realizar mantenimiento a todas las maquinas que se encuentran en el mercado.   | 6.400,00            | 6.400,00                  |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 | 6.400,00         |
| Realizar control via telefonico con las personas encargadas en cada institucion donde se instalará una maquina dispensadora. | 201,60              | 16,80                     | 16,80           | 16,80           | 16,80           | 16,80           | 16,80           | 16,80           | 16,80           | 16,80           | 16,80           | 16,80           | 16,80           | 201,60           |
| Realizar visitas quincenales para verificar el buen estado de las maquinas, durante los 3 primeros meses                     | 300,00              | 100,00                    | 100,00          | 100,00          |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 | 300,00           |
| Realizar el abastecimiento de producto realizando 4 visitas mensuales, durante el primer mes                                 | 600,00              | 600,00                    |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 | 600,00           |
| <b>PLAZA</b>   |                     |                           |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Instalacion de cada maquina en lugares estrategicos.   | 1.400,00            |                           | 1.400,00        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 | 1.400,00         |
| Contratacion de transporte adicional para el abastecimiento.   | 7.200,00            | 600,00                    | 600,00          | 600,00          | 600,00          | 600,00          | 600,00          | 600,00          | 600,00          | 600,00          | 600,00          | 600,00          | 600,00          | 7.200,00         |
| Toma de pedidos en cada institucion, según necesidad de cada maquina.  | 6.228,00            | 519,00                    | 519,00          | 519,00          | 519,00          | 519,00          | 519,00          | 519,00          | 519,00          | 519,00          | 519,00          | 519,00          | 519,00          | 6.228,00         |
| <b>PROMOCION</b>   |                     |                           |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Realizar charlas a los colaboradores de cada institucion para explicar el beneficios y uso de cada máquina.                  | 1.120,00            |                           |                 | 1.120,00        |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 | 1.120,00         |
| Promociones mensuales para los intermediarios, de maximo un 10% de rentabilidad  | 10.000,00           | 833,33                    | 833,33          | 833,33          | 833,33          | 833,33          | 833,33          | 833,33          | 833,33          | 833,34          | 833,34          | 833,34          | 833,34          | 10.000,00        |
| <b>PRECIO</b>  |                     |                           |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                  |
| Por introducción de la maquina cada clientes tendra 5% por factura durante todo el año.                                      | 9.811,20            | 817,60                    | 817,60          | 817,60          | 817,60          | 817,60          | 817,60          | 817,60          | 817,60          | 817,60          | 817,60          | 817,60          | 817,60          | 9.811,20         |
| Marcar el precio por sabor en cada maquina.  | 604,80              |                           | 302,40          |                 |                 |                 |                 | 302,40          |                 |                 |                 |                 |                 | 604,80           |
| <b>TOTAL GENERAL</b>   | <b>43.865,60</b>    | <b>9.886,73</b>           | <b>4.589,13</b> | <b>4.006,73</b> | <b>2.786,73</b> | <b>2.786,73</b> | <b>2.786,73</b> | <b>3.089,13</b> | <b>2.786,73</b> | <b>2.786,74</b> | <b>2.786,74</b> | <b>2.786,74</b> | <b>2.786,74</b> | <b>43.865,60</b> |

## 5.2 Gestión de resultados

**Tabla 5.7 PYG real último año**

|                         |               |               |
|-------------------------|---------------|---------------|
| Ingresos                | 301.538,00    |               |
| (-) Costo variable      | 150.769,00    | <b>50,00%</b> |
| (=) Margen contribución | 150.769,00    |               |
| (-) Costo fijo          | 60.307,60     | <b>20,00%</b> |
| (=) UAPI                | 90.461,40     |               |
| <b>% Rentabilidad</b>   | <b>30,00%</b> |               |



El ingreso que tuvo Arca en el 2012 fue de \$301.538, mensualmente cada administrador compraba \$12.500. En el costo variable se toma en cuenta los costos de todos los materiales que se utilizan para la fabricación de una gaseosa tales como: azúcar, tapas, etiquetas, gas carbónico, agua, plástico termo encogible, concentrado, resina; lo cual representa el 50% en costos, el margen de contribución es de \$150.000, dentro de los costos fijos se calcula energía eléctrica, sueldos, gastos de fabricación, los mismos que representan un 20%, restando estos gastos tenemos una utilidad antes de participaciones e impuestos (UAPI) de \$90.461,40 obteniendo una rentabilidad del 30%.

**Tabla 5.8 PYG proyectado sin inversión en marketing**

|                                |               |               |
|--------------------------------|---------------|---------------|
| <b>% promedio crecimiento:</b> |               | <b>3,00%</b>  |
| Ingresos                       | 310.584,14    |               |
| (-) Costo variable             | 155.292,07    | <b>50,00%</b> |
| (=) Margen contribución        | 155.292,07    |               |
| (-) Costo fijo                 | 62.116,83     | <b>20,00%</b> |
| (=) UAPI                       | 93.175,24     |               |
| <b>% Rentabilidad</b>          | <b>30,00%</b> |               |

En el 2012 el crecimiento que han tenido las transacciones con los dos administradores de máquinas dispensadoras es del 3% promedio, el crecimiento es bajo ya que no se ha dado la gestión necesaria para que cada máquina sea lo suficientemente rentable para la Empresa, en el cuadro explica cuál sería el PYG proyectado sin ningún esfuerzo en marketing, la rentabilidad seguiría en un 30%, con una utilidad antes de participaciones e impuestos (UAPI) de \$93.175,24.

**Tabla 5.9 PYG proyectado con inversión en marketing**

|                         |               |               |
|-------------------------|---------------|---------------|
| <b>% de crecimiento</b> |               | <b>15,00%</b> |
| Ingresos                | 346.768,70    |               |
| (-) Costo variable      | 173.384,35    | <b>50,00%</b> |
| (=) Margen contribución | 173.384,35    |               |
| (-) Costo fijo          | 69.353,74     | <b>20,00%</b> |
| (-) Inversión marketing | 43.865,60     |               |
| (=) UAPI                | 60.165,01     |               |
| <b>% Rentabilidad</b>   | <b>17,35%</b> |               |

Se plantea como objetivo tener un 15% de crecimiento de las ventas con las máquinas dispensadoras, para esto se debe realizar una inversión en marketing de \$43.865,60 para realizar todas las actividades que incrementan la productividad de cada máquina, tomando en cuenta estos factores la rentabilidad será de un 17,35%, y una utilidad antes de participaciones e impuestos (UAPI) de \$60.165,01.

### 5.3 Análisis financiero

**Tabla 5.10 ROI de marketing**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ROI de marketing = (UAPI - inversión en marketing) / inversión en marketing</b> |           |
| <b>UAPI:</b>   | 60.165,01 |
| <b>Inversión en marketing:</b>   | 43.865,60 |
| <b>ROI de marketing= 0,37</b>  |           |

El ROI es un valor que mide el rendimiento de una inversión, para evaluar qué tan eficiente es el gasto que se está haciendo o que se planea realizar. Existe una fórmula que da este valor calculado en función de la inversión realizada y el beneficio obtenido, o que se piensa obtener.

$$\text{ROI} = (\text{beneficio obtenido} - \text{inversión}) / \text{inversión}$$

Es decir, al beneficio que se ha obtenido de una inversión (o que se planea obtener) se le resta el costo de inversión realizada. Luego eso se lo divide entre el costo de la inversión y el resultado es el ROI.

En el caso del análisis del ROI del plan de marketing para aumentar la productividad de las máquinas dispensadoras es el siguiente: de cada dólar que se invierte se recupera 0,37 centavos.

**Tabla 5.11 Relación costo beneficio**

|  |            |
|--|------------|
| <b>Relación C/B = ingreso incremental /costo incremental</b> |            |
| <b>Ingreso incremental:</b>                                  | 346.768,70 |
| <b>Costo incremental:</b>                                    | 286.603,69 |
| <b>Relación C/B = 1,21</b>                                   |            |

La relación costo beneficio está dada de acuerdo a los ingresos que tendrá la Empresa dividido para todos los costos que se realizarán en el año es decir costo fijo, costo

variable e inversión de marketing, en este caso se obtendrá una relación costo/beneficio de 1,21, es decir, de cada dólar que se invierte se genera 0,21 centavos de rentabilidad.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

- Los dos actuales administradores de máquinas dispensadoras de Coca Cola no realizan una investigación de mercado previa para poder instalar las máquinas, es por esto que no representan un crecimiento mayor al 3% anual.
- Las máquinas dispensadoras que actualmente se encuentran en el mercado no tienen su funcionamiento al 100% ya que están aproximadamente doce años instaladas y no existe un proveedor cercano para comprar los repuestos de las mismas.
- No existe un debido mantenimiento por parte de los administradores, porque se ha encontrado en el mercado máquinas sin uso alguno.
- No se realiza un abastecimiento continuo, varios intermediarios se han quejado de que las máquinas no tienen producto.
- Arca Continental por contar con personal altamente calificado para las operaciones tiene mayor capacidad para administrar las máquinas dispensadoras.
- La competencia no cuenta con un sistema de distribución a través de máquinas dispensadoras y esto es una forma de incrementar la rentabilidad en este canal.

- El 52% de personas no conocen el funcionamiento de estas máquinas por lo cual prefieren otro canal para adquirir una bebida.
- El 38% de personas que han utilizado una máquina dispensadora han tenido algún problema con su funcionamiento es por esto que prefieren canales tradicionales como tiendas para adquirir sus bebidas preferidas.

### **Recomendaciones**

- Se debe aumentar el número de máquinas en el mercado para llegar a más consumidores.
- Se debe dar mayor promoción de estas máquinas para facilitar el uso de las mismas en clientes potenciales.
- Debe existir un mayor control por parte de Arca Continental de todas las máquinas instaladas en el mercado.
- Arca debe tener un mayor acercamiento con los intermediarios donde se instalarán las máquinas dispensadoras.
- El precio en todas las máquinas debe ser estándar para no crear conflicto en los consumidores y aumentar su frecuencia de consumo.

- Arca Continental debe dar un manteniendo adecuado a cada máquina para que los consumidores no tengan problemas al momento de adquirir una bebida mediante este sistema.

## BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, Idalberto. (1991). *Administración*. Editorial McGraw Hill, Colombia.

García, Francisco. (2009). *Técnicas de servicio y atención al cliente*. Editorial Paraninfo, España.

Hernández, Roberto – Fernández, Carlos – Baptista, Pilar. (1991). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw Hill, Colombia.

[http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A1quina\\_expendedora](http://es.wikipedia.org/wiki/M%C3%A1quina_expendedora)

<http://www.andronikos.org/?p=1419>

<http://www.desarrolloweb.com/articulos/que-es-roi.html>

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/marketing/marketing.htm>

<http://www.marketing-xxi.com/etapas-del-plan-de-marketing-136.htm>

Kotler, Philip – Armstrong, Gary. (2003). *Fundamentos de marketing*. Editorial Prentice Hall, México.

Kotler, Philip. (2002). *Dirección de marketing*. Editorial Prentice Hall, Estados Unidos.



Lamb, Charles - Hair, Joseph. (2006). *Marketing*. Editorial Thomson, Estados Unidos.

López BROX, Antonio. (2008). *Promociones en espacios comerciales*. Editorial Vértice, España.

Marketing Vending. (2009). *¿Qué es el vending?*. Documento digital disponible en [http://www.marketingvending.com/que\\_es\\_vending.htm](http://www.marketingvending.com/que_es_vending.htm)

Miquel Peris, Salvador. (2003). *Distribución comercial*. Editorial ESIC, España.

Porter, Michael. (1998). *Ser competitivo*. Editorial Planet de Agostini Profesional y Formación, S.L., Barcelona.