



**ESCUELA DE NEGOCIOS**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, MBA**

**DESARROLLO DE UNIDAD DE ATENCIÓN TRANSVERSAL PARA  
COMERCIALIZACION Y VENTA DE PORTAFOLIO DE CONSUMO MASIVO PARA  
ARCA CONTINENTAL ECUADOR EN CLUBES SOCIALES Y DEPORTIVOS EN EL  
DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO**

**Profesor**

**Jessenia Eldimira Verdezoto**

**Autores**

**Alexandra Chamba**

**Joseph Alvarez**

**2024**

## **RESUMEN**

El trabajo presentado a continuación tiene como objetivo desarrollar una unidad transversal de atención para prospectar, atender, oferta de productos, patrocinio de eventos para la comercialización de alimentos y bebidas de las unidades de negocio de Arca Continental Ecuador.

El crecimiento de clubes sociales y deportivos en la ciudad de Quito ha sido relevante, en estos lugares concurren varias personas (socios, invitados, familias) este grupo de personas son de alta importancia para las unidades de Arca Continental (Bebidas, Lacteos, Helados, Snacks), ya que pueden nuevos consumidores a reclutarlos mediante la disponibilidad y oferta de portafolio en estos lugares.

Se realizará un análisis de mercado para entender el total universo de personas que concurren a clubes sociales y deportivos, de igual manera se estudiará la opinión de varios administradores de estos clubes para conocer cuáles será la mejor forma de estructurar la oferta que Arca Continental deberá desarrollar para participar activamente con el portafolio de sus productos, así como la implementación de una estrategia de Marketing que pueda promover la intensidad e impulso de compra.

De la misma manera, se realizará una proyección estimada de ventas, costos y gastos de este desarrollo y se detallarán los valores que permitan identificar la viabilidad del proyecto a través de los estados financieros proyectados para que Arca Continental lo ponga en marcha.

## **ABSTRACT**

The work presented below has the objective of developing a transversal attention unit to prospect, attend, offer products, sponsor events for the commercialization of food and beverages of the business units of Arca Continental Ecuador.

The growth of Private Country Clubs of Quito has been significant. People (members, guests, families) attend these places. This group of people is highly important for the Arca Continental units (Beverages, Dairy, Ice Cream and Snacks). ACE can recruit them as new customers through the availability and portfolio offer in these places.

A market analysis will be carried out to understand the total universe of people who attend Private Country Clubs, in the same way the opinion of several administrators of these clubs will be studied to find out what will be the best way to structure the offer that Arca Continental must develop to actively participate with the portfolio of its products, as well as the implementation of a Marketing strategy that can promote the intention and impulse of purchase.

In the same way, we estimated projection of sales, costs and expenses of this development will be made and the values that allow identifying the feasibility of the project will be detailed through the projected financial statements for Arca Continental to start it up.

## ÍNDICE DEL CONTENIDO

RESUMEN.....	2
ABSTRACT .....	3
CAPÍTULO 1: Descripción de la idea de negocio .....	10
1.1 Planteamiento del Problema.....	10
1.2 Revisión de la literatura relacionada al problema .....	12
1.3 Propuesta de valor .....	13
1.4 Propuesta del Modelo de Negocio .....	16
1.5 Conclusiones del Capítulo.....	17
CAPÍTULO 2: Análisis de mercado .....	18
CAPÍTULO 3: Análisis de la industria .....	23
3.1 PESTEL.....	23
3.2 PORTER.....	28
3.3 Conclusión.....	33
CAPÍTULO 4: Plan de marketing.....	36
4.1. Definición de la estrategia genérica específica del negocio.....	36
4.2. Estrategias de Mercadeo .....	38
4.2.1. Producto o servicio:.....	38
4.2.2. Estrategias de distribución: .....	39
4.2.3. Estrategias de precios .....	41
4.2.4.Estrategias de Promoción y Comunicación: .....	42

4.3. Presupuesto.....	43
4.4. Proyecciones de ventas.....	43
4.5. Conclusiones del capítulo.....	44
CAPÍTULO 5: Plan de operaciones .....	45
5.1. Gestión de Operaciones: .....	45
5.2. Descripción del proceso: .....	45
5.3. Necesidades y requerimientos/capacidad instalada .....	45
5.4. Plan de producción .....	46
5.5. Plan de compras: .....	47
5.6. KPI's.....	47
5.7. Conclusiones del Capítulo.....	47
CAPÍTULO 6: Aspectos legales .....	48
6.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo.....	48
6.2. Misión y visión.....	48
6.3. Tipo de empresa, estado legal actual.....	49
6.3.1. Legislación vigente .....	51
6.3.2. Estructura Organizacional .....	52
6.3.3. Ubicación .....	52
6.4. Conclusiones del capítulo .....	53
CAPÍTULO 7: PLAN FINANCIERO .....	54
7.2. Supuestos a considerar .....	54

7.2. Análisis de generación de Valor Financiero .....	55
7.2.1. Estado de resultados .....	55
7.2.2. Estado de situación o balance general.....	56
7.2.3. Estado de flujos de caja.....	56
7.2.4. Análisis de relaciones financieras: Índices aplicables a la empresa e industria.....	57
7.2.5. Análisis de Viabilidad: VAN, TIR.....	57
7.3. Análisis de impacto en Stakeholders.....	58
7.4 Conclusiones del análisis financiero .....	58

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Bebidas de AC .....	20
Tabla 2 Portafolio de AC.....	22
Tabla 3 Presupuesto.....	43
Tabla 4 Estimación Personas.....	43
Tabla 5 Ingreso a captar por assumption/ Venta de Portafolio Arca Continental.....	44
Tabla 6 Venta incremental .....	44
Tabla 7 Supuestos a considerar .....	55
Tabla 8 Estado de resultados .....	55
Tabla 9 Estado de situación o balance general.....	56
Tabla 10 Estado de flujos de caja .....	56
Tabla 11 Razones de rentabilidad.....	57
Tabla 12 Análisis de Viabilidad: VAN, TIR .....	58

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Modelo de negocios Lean-Canvas .....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 2 PESTEL .....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 3 Porter.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 4 Ventaja Estratégica .....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 5 Datos generales Arca.....	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 6 Organigrama.....	¡Error! Marcador no definido.



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura organizacional .....	15
Figura 2 Modelo de negocios Lean-Canvas.....	17
Figura 3 PESTEL .....	34
Figura 4 Porter.....	35
Figura 5 Ventaja Estratégica.....	37
Figura 6 Datos generales Arca .....	38
Figura 7 Portafolio definido .....	39
Figura 8 Organigrama .....	40
Figura 9 Estrategia comercial.....	40
Figura 10 AC Digital.....	41
Figura 11 Estrategia de comunicación y activación.....	42
Figura 12 Estimación Clubes deportivos potenciales .....	43
Figura 13 Flujograma.....	45
Figura 14 Proceso productivo de la planta.....	46
Figura 15 Modelo de negocio .....	48
Figura 16 Diagrama de la relación de AC .....	50
Figura 17 Estructura organizacional planteada .....	52

# **CAPÍTULO 1: Descripción de la idea de negocio**

## **1.1 Planteamiento del Problema**

El deporte es una de las actividades de mayor crecimiento en los últimos años ya que involucra a millones de personas alrededor del mundo y es practicado o seguido por la mayoría de la población mundial.<sup>1</sup>

En el Ecuador el deporte es una parte importante de la cultura ecuatoriana. Los más destacados son el fútbol, el básquetbol, el voleibol, natación, equitación el tenis y el atletismo. El fútbol es sin duda el deporte más popular en Ecuador. Sin embargo, se pueden encontrar ligas profesionales de varios deportes por todo el territorio nacional y fanáticos dispuestos a apostar por su equipo en cada partido.

Por otro lado, los clubes Sociales y Deportivos - S&D - son puntos de encuentro familiar y tiempo libre, donde se puede perfeccionar los deportes como: Tenis, Golf, Hípica, Padel, Squash, Gimnasio, Futbol, Natación, entre Otros. Además, estos lugares se han convertido en un lugar muy común para realizar todo tipo de eventos como torneos nacionales e internacionales; así como cumpleaños, matrimonios, bautizos.

Arca Continental es una empresa dedicada a la producción, distribución y venta de bebidas no alcohólicas de las marcas propiedad de The Coca-Cola Company, así como de botanas saladas bajo las marcas Bokados en México, Inalecsa y Carlisnacks en Ecuador y Wise en los Estados Unidos. Junto con The Coca-Cola Company, lidera el segmento de lácteos de alto valor agregado en Ecuador bajo las marcas de Tonicorp y de helados bajo la marca de Topsy. Con una destacada trayectoria de más de 93 años, Arca Continental es la segunda embotelladora de Coca-Cola más grande de América Latina y una de las más importantes del mundo. En su franquicia de Coca-Cola, la empresa atiende a una población de más de 123 millones en la región norte y occidente de México, así como en Ecuador, Perú, en la región norte de Argentina y en la región suroeste de Estados Unidos. Arca Continental cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores bajo el símbolo "AC".<sup>2</sup>

La estructura de distribución y comercialización de Arca Continental Ecuador – AC- se la maneja por unidades de negocio de forma independiente. Sin embargo, si hay cargos administrativos que son transversales a todos los negocios de las compañías como son Legal, Sistemas, Asuntos Públicos, entre otros; pero en lo que respecta al área de distribución y

---

<sup>1</sup> Hoye, Smith, Nicholson y Stewart, 2015

<sup>2</sup> <http://www.arcacontal.com>.

comercialización son áreas independientes lo cual ha ayudado a darle foco a los indicadores de cumplimiento de objetivos de volumen de ventas de forma independiente. Sin embargo, vemos la oportunidad de que ciertos clientes (en este caso los clubes sociales y deportivos S&D) también se los pueda manejar de forma transversal pues hay una gran oportunidad de atención, y ofertar de manera completa el portafolio total de AC. Esto debido que las ventas de bebidas de las marcas propiedad de The Coca-Cola Company si se encuentran en los clubs S&D pero no los otros productos de Tonicorp, Topsy, Inalecsa y Carlinacks.

La gran concurrencia de adultos y niños, entrenadores y deportistas en los clubes sociales y deportivos son de alta importancia para todas las unidades de Arca Continental mencionadas, ya que se puede reclutar nuevos consumidores mediante la disponibilidad y oferta de portafolio en estos lugares. Por lo tanto, hay un alto potencial para la generación de venta incremental y una ventana importante para el desarrollo de las categorías: exposición de marca, sampling, engagement con potencial consumidor.

Para el cumplimiento del objetivo, se realizará un análisis de mercado para entender el total universo de personas que concurren a clubs S&D, de igual manera se estudiará la opinión de varios administradores de estos clubes para conocer cuáles será la mejor forma de estructurar la oferta y Plan de Estrategia Comercial que Arca Continental deberá desarrollar para participar activamente con el portafolio de sus productos, así como la implementación de una estrategia de Marketing que pueda promover la intensidad e impulso de compra.

De la misma manera, se realizará una proyección estimada de ventas, costos y gastos de este desarrollo y se detallarán los valores que permitan identificar la viabilidad del proyecto a través de los estados financieros proyectados para que Arca Continental lo ponga en marcha.

#### **i. Objetivo General**

Desarrollo de unidad de atención transversal para comercializar el portafolio AC en clubes sociales y deportivos en el distrito metropolitano de Quito.

#### **ii. Objetivos Específicos**

- Captar el 80% de los clientes más representativos según potencial de venta en la ciudad de Quito en el mediano plazo.
- Implementar herramienta digital que permita hacer pedidos de forma electrónica y facilite la comercialización de productos en un 50% de los clientes captados en el primer año.
- Implementar patrocinios en 50 eventos al año con un reach de 20k impacto para generar publicidad

- Ofertar un portafolio de productos que genere ventas incrementales en USD 70K mensuales en bebidas y 30k en otras categorías
- Implementar presencia de marca a través de elementos publicitarios que generen recordación e impulso de compra en 60 hot spots
- Activar iniciativas de separación en la fuente y recolección diferenciada en 3TNS de PET Recuperado, para generar una cultura ambiental en los consumidores de los clubes sociales y participantes de los torneos.

## **1.2 Revisión de la literatura relacionada al problema**

Para el desarrollo de nuestro objetivo, hemos identificado algunos textos secundarios que nos han permitido comprender mejor el problema, y así poder definir las oportunidades de manera coherente y clara. A continuación, mencionamos los siguientes:

El artículo de junio 2018 de Gabriel Orozco-Grover sobre “La creación de valor de marca por medio de patrocinios en eventos deportivos en el mundo”, hace una revisión de los distintos eventos deportivos y su impacto económico basado en el valor de marca y generado a través de patrocinios alrededor del mundo. El autor menciona que la evolución del deporte en aspectos relacionados con temas económicos y organizativos estriba en la gran demanda de los ciudadanos hacia él año 2000). De acuerdo con Blázquez (2015), el deporte genera un gran mercado que aporta el 2.4% de la riqueza en España; otro dato acerca de la trascendencia del deporte en la economía española es que las tiendas deportivas cerraron 2014 con 3 900 millones de euros, y una sola cadena vende un tercio de esa cifra (Blázquez, 2015). Por ello, el deporte es un área de interés creciente para el marketing en la búsqueda de creación de valor de marca en una industria particular, en este caso, la industria de los eventos deportivos.<sup>3</sup>

En el artículo de Gómez L et al sobre el patrocinio de programas de actividad física por parte de la industria de bebidas azucaradas<sup>4</sup> donde establece que la creciente evidencia acerca de los vínculos entre consumo de bebidas azucaradas, obesidad y otras enfermedades crónicas plantea la necesidad de implementar acciones legislativas dirigidas a regular la comercialización, mercadeo y oferta de sus productos. Por lo tanto, para nuestro análisis este riesgo deberá ser analizado aplicando herramientas de análisis de riesgo y oportunidades como el PESTEL o las fuerzas de PORTER.

---

<sup>3</sup> <https://www.scielo.org.mx/pdf/zcr/v2n3/2448-8437-zinco-2-03-69.pdf>

<sup>4</sup> GOMÉZ L ET AL, 2011, Patrocinio de programas de actividad física por parte de la industria de bebidas azucaradas: ¿salud pública o relación es públicas? Rev Saúde Pública 2011;45(2):423-7

Por otro lado, el autor José Francisco Navarro Picado, establece los esfuerzos que hacen las organizaciones y clubes deportivos al intentar firmar contratos de patrocinio. Para lo cual realizó una comparación exploratoria de dos clubes de fútbol profesional, uno chileno y el otro costarricense. Utilizando diferentes metodologías narrativas (club costarricense fue analizado por observación, mientras que el club chileno se analizó utilizando entrevistas a profundidad). El análisis reveló que los comportamientos organizacionales tienen un impacto en la cantidad de contratos de patrocinio, tanto de una temporada como de varias temporadas. Se devela que la institucionalización y la legitimidad son un primer paso en este tipo de relaciones, y que por sí solas, se consideran una herramienta de mercadeo.<sup>5</sup>

Por último, según los autores Fonseca et al,<sup>6</sup> el impacto de los eventos deportivos está relacionado con aspectos sociales, económicos, ambientales y políticos que inciden en el desarrollo de las comunidades por medio de la integración social. El estudio concluye que los eventos deportivos deben contar con los grupos de interés desde el momento de planificación del evento, para así generar iniciativas para evitar daños ambientales en la construcción de escenarios, buscar sostenibilidad económica, dar uso consiente a la infraestructura deportiva construida y dejar un legado positivo a largo plazo. Esta información es relevante pues deberá ser tomada en cuenta al momento de hacer los acercamientos con los administradores de los potenciales clientes identificados

### **1.3 Propuesta de valor**

Con el fin de que AC pueda comercializar todos los productos de todas sus unidades de negocio en los club S&D, se propone desarrollar nueva unidad de atención transversal dentro de Arca Continental Ecuador que tenga un plan de atención y estrategia comercial para desarrollar a Clubes Deportivos y Sociales en la ciudad de Quito, y así lograr disponibilidad de todo el portafolio todos sus negocios, asociado a una estrategia de visibilidad de sus marcas y reclutación acelerada de potenciales consumidores.

La unidad de negocio estará a cargo de un “Key Account Manager - KAM” o “Jefe KAM” quien deberá contar con un plan de atención y estrategia comercial que contenga los siguientes 6 capítulos:

- a. Prospección y Captación Clientes Potenciales

---

<sup>5</sup> JOSÉ FRANCISCO NAVARRO PICADO, 2020, Las ventas de patrocinio no son solo un deporte, sino también un negocio institucional: evidencia de dos clubes de fútbol profesionales en América Latina, Estudios De Administración, ISSN 0717-0653

<sup>6</sup> INGRID FONSECA, JAYSON BERNATE, DIEGO TUAY, 2022, La responsabilidad social corporativa y los eventos deportivos. Una revisión sistemática de la producción científica, Corporación Universitaria Minuto de Dios, Bogotá, Colombia.

Esta sería la principal e inicial actividad de equipo de colaboradores que se contrate, donde se buscará identificar nuevos clientes potenciales y el interés de acceder al portafolio de AC.

b. Negociación Portafolio Stock Keeping Unit - SKU's - donde se introducirá la herramienta digital para la toma de pedidos.

Se realizará una depuración y segmentación del total del portafolio de AC con el fin de que la negociación sea más ágil y eficiente. Además se incluirá este portafolio en la herramienta AC digital para que la toma de pedido sea automática y ágil.

c. Gestión Logística

Una vez tomado el pedido se deberá coordinar el proceso de entrega con cada unidad de negocios de AC. Pues el sistema de distribución seguirá siendo operado de forma independiente y no centralizado.

d. Activaciones Especiales Marketing, Eventos (Sampling)

Con el fin de generar engagement con las marcas se manejará un plan de activaciones de marketing con un presupuesto para la entrega de samplings.

e. Promueve Desarrollo Categorías (Venta incremental)

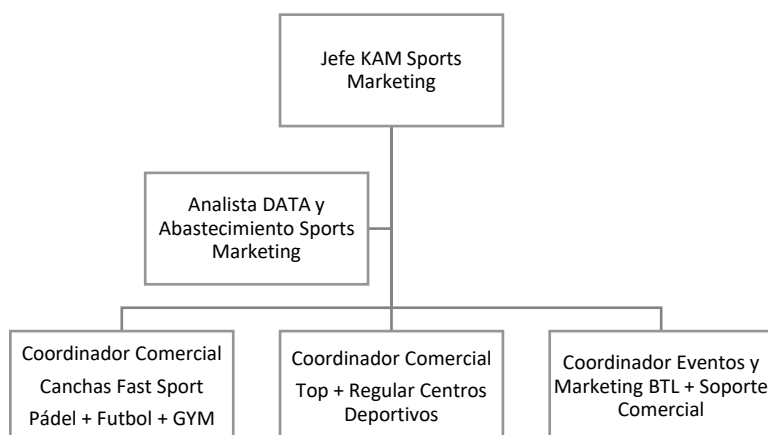
Se promoverá el desarrollo y venta incremental de nuevas categorías con el fin de que el cliente tenga variedad de productos que ofertar.

f. Activación Imagen | Foto de Éxito - FDE

Al final de la negociación se deberá implementar la FDE con el fin de que el cliente pueda contar con material visual que conecte con el consumidor.

La estructura organizacional planteada operará de forma transversal a todas las unidades de negocio de AC, la misma se detalla a continuación:

**Figura 1** estructura organizacional



La estructura propuesta estará a cargo de la prospección y captación de nuevos clientes, para posteriormente hacer una negociación de un portafolio segmentado por canal, donde se introducirá la herramienta AC Digital para la toma de pedidos de forma directa y automática por parte del cliente, agilizando la toma de pedido.

Posteriormente el pedido tomado directamente o a través de la herramienta digital se sube al basis para que a través de la gestión logística se pueda coordinar el proceso de entrega del producto por cada unidad de negocios AC. La entrega del producto se lo hará de forma independiente por cada unidad de negocio (bebidas, lácteos, y snacks) a cada cliente. Esto debido a que hacerlo de forma centralizada implicaría la creación de un centro de distribución único donde cada unidad de negocio tenga que ir a dejar el producto para centralizarlo, lo cual de la experiencia no es operativa ni económicamente viable.

Como complemento a las negociaciones se podrá realizar activaciones especiales de marketing, activación de imagen, eventos, entregar samplings y así generar un engagement mayor con el cliente.

Con relación a la herramienta de AC Digital se propone introducir a los clientes una app móvil gratuita que le permite al cliente adquirir sus productos 24/7 de forma directa y ágil. El objetivo de la aplicación AC Digital es que sea el método primario para realizar la compra, sin embargo, esta herramienta no sustituirá a la gestión comercial que se haga de forma presencial y directa.

El procedimiento para utilizar la herramienta digital contendrá los siguientes pasos:

- Cliente realiza la compra en la plataforma
- Automáticamente pasa al sistema Basis
- Llega la venta a logística
- Se programa la entrega y se entrega el producto

## **1.4 Propuesta del Modelo de Negocio**

A través del Modelo de Negocio planteado buscamos crear valor a los clubs S&D y por otro lado que AC obtenga ingresos adicionales por atender a consumidores que hoy por hoy no lo está haciendo.

La propuesta de valor presentada consiste en creación una nueva unidad de negocio de atención transversal dentro de Arca Continental Ecuador que tenga un plan de atención y estrategia comercial para desarrollar a Clubes Deportivos y Sociales en la ciudad de Quito, y así lograr disponibilidad de todo el portafolio todos sus negocios. Para esto deberá ejecutar 6 actividades específicas que contribuirán a ventas incrementales y engagement con el cliente objetivo. Los principales aliados serán uno interno (el Director de Estrategia comercial) y uno externo (el administrador de los clubs) con quienes debemos generar una relación de cercanía para contar con presupuesto por un lado y por otro para generar engagement.

Para una relación con el cliente de forma personalizada y eficaz, se necesario contar con un equipo de trabajo optimo, bien remunerado de acuerdo con la estructura de costos presentada y que que cuente con un presupuesto de patrocinios, eventos y sampling que contribuya a la generación de cercanía con el cliente y el consumidor final. Finalmente el canal de distribución será manejado de forma independiente así cada unidad de negocio haría la entrega del producto de acuerdo con su programación diaria de entrega.

A continuación, presentamos el Modelo de Negocio en el formato Lean-Canvas de acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2011), en donde demostramos como con la nueva unidad de negocio planteada para AC vamos a crear, captar y proporcionar valor.



**Figura 2 Modelo de negocios Lean-Canvas**



## 1.5 Conclusiones del Capítulo

La estructura de distribución y comercialización de Arca Continental Ecuador – AC- se la maneja por unidades de negocio de forma independiente. Por lo tanto, vemos la oportunidad de crear una nueva unidad de negocio de atención transversal dentro de Arca Continental Ecuador que pueda captar clientes para ofertar de manera completa el portafolio total de AC: bebidas de las marcas propiedad de The Coca-Cola Company y productos bajo las marcas Tonicorp, Topsy, Inalecsa y Carlinacks.

La gran concurrencia de adultos y niños, entrenadores y deportistas en los clubes sociales y deportivos son de alta importancia para todas las unidades de Arca Continental mencionadas, ya que se puede reclutar nuevos consumidores mediante la disponibilidad y oferta de portafolio en estos lugares. Por lo tanto, hay un alto potencial para la generación de venta incremental y una ventana importante para el desarrollo de las categorías: exposición de marca, sampling, engagement con potencial consumidor.

## **CAPÍTULO 2: Análisis de mercado**

El mercado relevante de los clubes deportivos en Ecuador puede ser bastante diverso y abarcar diferentes aspectos, dependiendo de cómo se enfoque. Aquí hay algunos elementos que podrían considerarse al analizar el mercado de los clubes deportivos en Ecuador:

**Deportes populares:** El fútbol es el deporte más popular en Ecuador. Por lo tanto, los clubes de fútbol en el país tienen un mercado relevante considerable, tanto en términos de seguidores como de inversión.

**Deportes adicionales:** Además del fútbol, hay interés en otros deportes como el baloncesto, el ciclismo, el atletismo, el tenis, entre otros. Los clubes que se dedican a estos deportes también tienen su propio mercado.

**Ligas y competiciones:** Las ligas deportivas en Ecuador, como la Serie A de fútbol, la Liga Profesional de Baloncesto, etc., son importantes para los clubes. El mercado se relaciona con la audiencia que sigue estas ligas y competencias.

**Edades y género:** Los clubes pueden enfocarse en diferentes grupos demográficos, como niños, adolescentes, adultos o mujeres. El mercado varía según a quién se dirijan.

**Ubicación geográfica:** La ubicación de un club puede ser un factor determinante en su mercado relevante. Por ejemplo, los clubes de Quito, Guayaquil o Cuenca pueden tener mercados diferentes.

**Ingresos y patrocinio:** Los clubes deportivos dependen en gran medida de los ingresos por venta de boletos, merchandising y acuerdos de patrocinio. El mercado relevante en este caso incluiría a las empresas y patrocinadores interesados en invertir en deportes.

**Afiliación y membresía:** Algunos clubes pueden tener programas de membresía para sus seguidores, lo que también puede influir en su mercado relevante.

En resumen, el mercado relevante de los clubes deportivos en Ecuador es diverso y depende de diversos factores, incluyendo el deporte en cuestión, la ubicación geográfica, el grupo demográfico al que se dirigen y su capacidad para atraer seguidores, patrocinadores e ingresos.

Si analizamos el mercado de los deportes dentro del Distrito Metropolitano de Quito, Ecuador, podemos evidenciar que se practican una variedad de deportes. Algunos de los deportes más populares incluyen:

1. **Fútbol:** El fútbol es el deporte más popular en Ecuador, y Quito cuenta con varios equipos de fútbol profesional, siendo el más destacado Liga Deportiva Universitaria de Quito o el Deportivo Quito.

2. Atletismo: Quito alberga una serie de eventos y competencias de atletismo, tanto en pista como en campo. Las competencias se dan en el Complejo deportivo de los Chasquis, o en los colegios como Alemán o Americano.

3. Ciclismo: La ciudad cuenta con rutas y carriles para ciclistas, y el ciclismo de montaña es popular en los alrededores de Quito.

4. Tenis: Hay clubes de tenis en la ciudad que ofrecen instalaciones para los amantes de este deporte. Los más destacados son Jacarandá, Top Tenis, Terravalle, Quito Tenis y Golf Club, El Condado, Arrayanes, entre otros.

5. Baloncesto: El baloncesto es practicado en colegios y clubes deportivos de la ciudad.

6. Deportes de aventura: Debido a su ubicación geográfica, Quito ofrece oportunidades para deportes de aventura como el parapente, el ala delta y el rafting en los ríos cercanos.

En lo que respecta a los clubs sociales y deportivos dentro del Distrito Metropolitano de Quito, hemos identificado 2277 donde podemos identificar la practica de tenis, natación, futbol, padel, entre otros. Para una mejor atención a estos 227 clubs y poder segmentar el portafolio y los servicios, los hemos clasificado en los siguiente:

- Clubes top 12
- Regulares – 20
- Canchas de padel – 45
- Canchas de futbol – 50
- Gimnasios - 100

Estos 227 clientes solo son atendidos por la unidad de negocios de Bebidas de AC, pero no de las otras unidades de negocio. De la encuesta realizada (muestreo por conveniencia) a 9 de los clientes conocemos que la rotación de consumidores llega a 4.063 aproximadamente de forma semanal dando un total de 19.929 posibles consumidores al mes, y por lo tanto de 677.320 posibles transacciones al mes. Ver tabla 1:

---

<sup>7</sup> Base de datos de clientes Arca Continental

**Tabla 1 Bebidas de AC**

Análisis PDV Tipo	Promedio Semanal				Prom Total Mes			
	#Deportistas	#Visitantes Niños	#Visitantes Adultos	#Total Foro (Sem)	#Total Foro (Mes)	Mix Foro	#Cant. PDV	#Total Personas Posible transacción
<b>Total</b>	<b>2,850</b>	<b>553</b>	<b>1,200</b>	<b>4,603</b>	<b>19,929</b>	<b>100.0%</b>	<b>227</b>	<b>677,320</b>
Top	1,000	250	500	1,750	7,578	38.0%	12	90,930
Regular	600	150	300	1,050	4,547	22.8%	20	90,930
Padel	400	40	200	640	2,771	13.9%	45	124,704
Futbol	350	88	175	613	2,652	13.3%	50	132,606
GYM	500	25	25	550	2,382	12.0%	100	238,150

Para el análisis del mercado se aplicó la metodología del muestreo por conveniencia, la misma que es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular.

El muestreo por conveniencia se utiliza cuando no existen criterios que deban considerarse para que una persona pueda ser parte de la muestra. Cada elemento de la población puede ser un participante y es elegible para ser parte de la muestra. Estos participantes comúnmente dependen de la proximidad al investigador.<sup>8</sup>

Es por esto que elegimos a los entrevistados mencionados a continuación por su relevancia en el mercado del deporte de acuerdo a la observación de hábitos del Quiteño, opiniones, y puntos de vista de entrenadores de la ciudad. Además, los entrevistados fueron elegidos por la accesibilidad que demostraron para compartir información que no necesariamente se lo podía hacer a través de una encuesta.

Para el muestreo por conveniencia entrevistamos a

Tres administradores del clubs sociales:

- Club Jacarandá.
- Terravalle Tennis Club
- Arrayanes

Tres administradores de los gimnasios:

- Tiger GYM
- Gimnasio Prosport Gym
- Club Pacific Gym Shyris

Tres administradores de las canchas de futbol:

<sup>8</sup> OTZEN, T. & MANTEROLA C. Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. Int. J. Morphol., 35(1):227-232, 2017

- Academia de Futbol Bravo
- Arcos Indor Futbol
- Graf Lumbicity Futbol

La representatividad de esta muestra permite extrapolar y por ende generalizar los resultados observados en ésta, a la población accesible; y a partir de ésta, a la población blanco.

Las preguntas realizadas a los entrevistados fueron las siguientes: ¿Cuántas personas asisten de lunes a viernes al club, gimnasio o cancha de futbol? ¿Cuántas personas asisten el fin de semana al club, gimnasio o cancha de futbol? ¿Cuántas personas asisten al club, gimnasio o cancha de futbol cuando hay un torneo? ¿Cuántos torneos hay mensualmente? ¿De que edades son los asistentes? ¿Qué productos son los que mas consumen los clientes? ¿La mayoría de clientes que asisten de que edad son? ¿Cuántos eventos como matrimonios, bautizos, cumpleaños tienen al mes?.

De la entrevista realizada se puede concluir que el comportamiento de clientes es similar en los clubs sociales y deportivos (incluyendo los regulares), en canchas de padel y en las canchas de futbol; sin embargo difiere del comportamiento de los clientes en los gimnasios, tal como se detalla a continuación.

En los clubs sociales y deportivos (incluyendo los regulares), en canchas de padel y en las canchas de futbol, los fines de semana hay un mayor flujo de clientes, donde podemos encontrar familias y amistades que acuden a hacer deporte o simplemente reunirse en familia. Aunque también hay presencia entre semana por el flujo de clientes que acuden a las escuelas de entramiento.

Cuando hay torneos (nacionales o internacionales) prevalece la presencia de niños y adolescentes de entre 7 a 18 años de edad que van acompañados de entrenadores y familiares para ver el partido. En promedio hay dos partidos al mes.

En los gimnasios sin embargo no hay partidos ni torneos, además la concurrencia el domingo es nula debido al cierre del local.

Sobre el consumo de los asistentes se puede concluir que los niños y adolescentes de entre 10 a 18 años consumen bebidas gaseosas, isotónicos y aguas, helados, snacks. Al preguntar al administrador si considera que ¿este público objetivo consumiría lácteos? La respuesta es afirmativa, además se puede evidenciar la presencia de otras marcas de lácteos en el mercado.

Sobre las edades de los clientes que asisten a los clubs S&D hay un rango muy amplio desde niños de 5 años hasta adultos mayores de 70 años. Los cuales, según los entrevistados, adquieren hidratación, helados, snacks, y lácteos.

Con conclusión, de las preguntas realizadas a los administradores podemos concluir que hay gran rotación de deportistas, entrenadores, familiares y amigos que asisten a estos lugares con mayor prevalencia los fines de semana o cuando hay torneos nacionales o internacionales, donde se puede identificar las potenciales transacciones y por lo tanto consumo de los productos del portafolio de AC. Ver tabla 2.

**Tabla 2 Portafolio de AC.**

Tipo	#Total Personas Posible transacción	Assumption Consumo			Assumption Transacciones			Ingreso Transacción Promedio (PVD)			Ingreso Total Assumption (Mes)				TOTAL Ing (Año)
		ACE	HTC	INA	ACE	HTC	INA	ACE	HTC	INA	ACE	HTC	INA	TOTAL	
<b>Total</b>	<b>677,320</b>	<b>64%</b>	<b>15%</b>	<b>17%</b>	<b>413,234</b>	<b>79,331</b>	<b>92,197</b>	<b>\$0.50</b>	<b>\$ 0.80</b>	<b>\$ 0.40</b>	<b>\$206,617</b>	<b>\$51,565</b>	<b>\$32,269</b>	<b>\$290,451</b>	<b>\$3,485,409</b>
Top	90,930	70%	30%	30%	63,651	27,279	27,279	\$0.50	\$ 0.65	\$ 0.35	\$ 31,826	\$17,731	\$ 9,548	\$ 59,105	\$ 709,254
Regular	90,930	70%	30%	30%	63,651	27,279	27,279	\$0.50	\$ 0.65	\$ 0.35	\$ 31,826	\$17,731	\$ 9,548	\$ 59,105	\$ 709,254
Padel	124,704	70%	5%	10%	87,293	6,235	12,470	\$0.50	\$ 0.65	\$ 0.35	\$ 43,646	\$ 4,053	\$ 4,365	\$ 52,064	\$ 624,767
Futbol	132,606	60%	5%	10%	79,564	6,630	13,261	\$0.50	\$ 0.65	\$ 0.35	\$ 39,782	\$ 4,310	\$ 4,641	\$ 48,733	\$ 584,794
GYM	238,150	50%	5%	5%	119,075	11,908	11,908	\$0.50	\$ 0.65	\$ 0.35	\$ 59,538	\$ 7,740	\$ 4,168	\$ 71,445	\$ 857,340

Del la tabla 2 podemos concluir los % de los productos del portafolio de AC que podrían ser adquiridos por los consumidores. Así el consumo en promedio podría estar distribuido de la siguiente forma: 64% de los productos bajo las marcas The Coca-Cola Company, 15% de los productos bajo las marcas de Tonicorp y 17% de los productos bajos las marcas de Inalecsa y Carlisnacks. Dando un total de ingresos anuales aproximados de \$ 3.5 MM.

## **CAPÍTULO 3: Análisis de la industria**

### **Introducción:**

El entorno empresarial está en constante evolución, influido por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales (PESTEL). La creación de una nueva estructura dentro de una empresa requiere una comprensión profunda de estos elementos externos para garantizar la toma de decisiones informadas y estratégicas. El análisis PESTEL emerge como una herramienta esencial, permitiendo a las organizaciones anticipar cambios, mitigar riesgos y capitalizar oportunidades, asegurando así una base sólida y adaptativa para el crecimiento empresarial. En este contexto, exploraremos la importancia de emplear el análisis PESTEL como guía fundamental en el proceso de diseñar y establecer una nueva estructura empresarial.

### **3.1 PESTEL**

#### **Político**

Los aspectos políticos del Ecuador son relevantes para la toma de decisiones empresariales pues inciden en la economía y estabilidad del país. Dependiendo de la tendencia política del gobierno de turno podemos determinar su inclinación a un mayor control sobre las empresas, o más impuestos, así como en la políticas fiscales como son el incremento de la deuda o de impuestos para cubrir el déficit fiscal. Según el actual Ministro de Economía y Finanzas Juan Carlos Vega Malo, el Ecuador en el 2023 cerrará con un déficit de 5MM es decir del 5% del PIB. Esto puede incidir en la inversión de sector publico en infraestructura, salud, educación, pago de sueldos al sector publico, el mismo que representa cerca de 500,000 empleos directos. Esta falta de inversión del sector público podría implicar una baja en el consumo del ecuatoriano y por lo tanto un impacto en los ingresos de las empresas. Por otro lado Ecuador ha experimentado los últimos años cambios constantes en sus mandantes, lo cual repercute en el cambio de sus políticas. Como es de esperare, esta dinámica, desencadena un panorama de incertidumbre repercutiendo directamente en la confianza de los mercados financieros. No obstante, se espera que esta situación mejore durante los siguientes meses, dado que el gobierno de turno que acaba de posicionarse representa un proyecto de centro derecha.

Mediante su proyecto de reactivación económica, se espera que las empresas a través de políticas centradas en la libertad y facilidades tributarias, puedan ser un eje fundamental en la aceleración económica y generación de fuentes de empleo.

#### **Económico**

En el segundo trimestre de 2023, la economía ecuatoriana registró una variación positiva de 3,3% en comparación con el mismo período del año anterior. Este crecimiento estuvo impulsado principalmente por el incremento del gasto del gobierno en 6,4%; el consumo de los hogares en 4,3%; y, la formación bruta de capital fijo (FBKF) en 3,8%.

El aumento del gasto del gobierno estuvo relacionado principalmente con la compra de bienes y servicios, así como el pago de remuneraciones de los sectores de salud y educación. Por otro lado, el crecimiento del consumo de los hogares se vio impulsado por el aumento de las remesas y las operaciones de créditos de consumo. Además, el desempeño positivo de la FBKF se reflejó en un incremento en la adquisición de maquinaria y equipo de transporte, así como en el crecimiento del sector de la construcción.

Adicionalmente, las importaciones registraron un aumento del 6,2%, impulsadas por la adquisición de maquinaria, equipos eléctricos, productos químicos básicos y equipo de transporte. Por otro lado, las exportaciones mostraron una ligera reducción interanual de 0,2%, debido a la disminución de las ventas externas de petróleo, pescado elaborado, y minerales metálicos y no metálicos.

A nivel de industrias, 15 de los 18 sectores reportaron un desempeño positivo durante este período. Entre las actividades que mostraron un mayor crecimiento interanual se encuentran:

- Suministro de electricidad y agua en 10,8%
- Acuicultura y pesca de camarón en 10,5%
- Enseñanza y servicios sociales y de salud en 8,5%
- Correo y comunicaciones en 7,5%
- Administración pública en 4,3%

En términos trimestrales, la economía ecuatoriana experimentó un crecimiento del 2,5% comparado con el primer trimestre de 2023. Este resultado se explica principalmente por el incremento de la FBKF en 7,6%, el gasto de gobierno en 3,5%, las exportaciones en 3,3% y el consumo de los hogares en 2,5%. Además, las importaciones crecieron un 2,1%.

Finalmente, es importante mencionar que los resultados de las Cuentas Nacionales correspondientes al segundo trimestre de 2023 serán el último período donde se utilice la base fija de 2007. A partir de la siguiente publicación de las Cuentas Nacionales, los resultados se presentarán utilizando una base móvil, la cual incorporará una fuente más amplia de indicadores



estadísticos y reflejará la estructura económica más reciente del país. Estos resultados se publicarán según lo establecido en el calendario estadístico del Banco Central del Ecuador.<sup>9</sup>

## **Social y Cultural**

El INEC a través de su último informe<sup>i</sup>, sobre indicadores laborales, elaborado el primer trimestre de 2023 indica que la tasa de desempleo disminuyó de 5% a 3.8%, siendo esta una diferencia significativa. De igual manera podemos apreciar en dicho informe que el subempleo disminuyó en términos absolutos 207.043 plazas, mientras que el empleo adecuado aumentó en 194.222 plazas. Estas tendencias positivas, indican que la población cuenta con más ingresos lo cual contribuye al aumento en el consumo e inversión.<sup>10</sup>

## **Tecnológicos**

Según el medio DATTA “Las empresas deberán apoyarse en plataformas de Business Analytics para incorporar, almacenar, procesar y transformar grandes cantidades de datos internos y externos, relacionados o no con las operaciones de una empresa, su sector de la economía, o con las experiencias de sus clientes, proporcionando nuevos modelos de análisis o analítica. Las empresas que no lo hagan, en poco tiempo quedarán en la «era del darwinismo digital»”.<sup>11</sup>

Es así como las empresas que no logren adoptar o migrar sus negocios a un modelo de negocio basado en datos muy probablemente queden obsoletas o rezagadas. De cierta manera es muy probable que las empresas que hoy se ven renuentes a migrar sus negocios a estos modelos, tarde o temprano terminen haciéndolo con el fin de mantenerse relevantes y eficientes en un entorno empresarial que constantemente evoluciona.

El entorno tecnológico a nivel mundial ofrece una variedad de oportunidades para lograr migrar una empresa convencional a un modelo de empresa enfocada en datos. Ecuador no es la excepción, según Forbes Ecuador “La revolución de Big Data se instituye como una de las tendencias tecnológicas de nuestro tiempo. Los grandes volúmenes de información están reconfigurando la manera en que los negocios se desenvuelven y cómo las personas interactúan con la tecnología.”<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Cuentas Nacionales segundo trimestre 2023, Banco Central del Ecuador <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/>

<sup>10</sup> Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - ENEMDU Indicadores laborales - I trimestre de 2023 - [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Trimestre\\_I/2023\\_I\\_Trimestre\\_Mercado\\_Laboral.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2023/Trimestre_I/2023_I_Trimestre_Mercado_Laboral.pdf)

<sup>11</sup> <https://www.datta.com.ec/noticias/tecnologia/analytics-y-bigdata-antes-una-tendencia-hoy-una-realidad>

<sup>12</sup> <https://www.forbes.com.ec/brandvoice/big-data-el-futuro-esta-aqui-n41168>

Con el acuñamiento de la expresión Industria 4.0, que fue mencionada por primera vez en Alemania en el año 2011, representa la cuarta revolución industrial. Destacan así la convergencia de tecnologías avanzadas para transformar los procesos. La idea de la industria 4.0 es integrar tecnologías digitales como la analítica de datos, manejo de datos en la nube, automatización de procesos, etc., buscando mejorar el desempeño de las empresas.

En este contexto, las empresas que no aprovechen este tipo de tecnologías pueden verse gravemente afectadas y tener grandes desafíos para competir. Es claro, que las industrias están evolucionando rápidamente y la capacidad para adaptarse al entorno es necesaria, más aún como vemos en un mundo cada vez más globalizado.

## **Ecológico**

Según el medio de comunicación PRIMICIAS “La sostenibilidad se posiciona como el pilar fundamental para la supervivencia de las empresas en el futuro. Aquellas que incorporen prácticas sostenibles estarán preparadas para enfrentar los desafíos venideros y prosperar en un mundo en constante cambio.”<sup>13</sup>

Incorporar aspectos de sostenibilidad en los negocios es crucial por varias razones que abarcan tanto el ámbito empresarial como el social y ambiental. Aquí hay algunas razones clave:

**Responsabilidad Social Corporativa (RSC):** Los consumidores y las comunidades están cada vez más conscientes de las prácticas empresariales y prefieren apoyar a empresas que operan de manera ética y sostenible. La RSC se ha vuelto un factor importante para construir y mantener una reputación positiva.

**Demanda del Consumidor:** Los consumidores modernos prefieren productos y servicios que sean producidos de manera sostenible. La demanda del mercado está impulsando a las empresas a adoptar prácticas más respetuosas con el medio ambiente y socialmente responsables.

**Eficiencia Operativa:** La sostenibilidad a menudo va de la mano con la eficiencia operativa. Las prácticas sostenibles, como la reducción de residuos, la eficiencia energética y la gestión responsable de recursos, pueden generar ahorros significativos a largo plazo.

**Acceso a Mercados Internacionales:** Muchos mercados internacionales están imponiendo requisitos más estrictos en términos de sostenibilidad. Las empresas que adoptan prácticas sostenibles tienen más posibilidades de acceder a estos mercados y evitar posibles barreras comerciales.

---

<sup>13</sup> [https://www.primicias.ec/nota\\_comercial/hablemos-de/cambio/responsabilidad-social/el-futuro-empresarial-es-sostenible/](https://www.primicias.ec/nota_comercial/hablemos-de/cambio/responsabilidad-social/el-futuro-empresarial-es-sostenible/)

**Regulaciones y Cumplimiento:** Las regulaciones ambientales están en constante evolución y se están volviendo más estrictas. Adoptar prácticas sostenibles ayuda a las empresas a cumplir con las normativas existentes y a prepararse para futuras regulaciones, evitando riesgos legales y multas.

**Atracción y Retención de Talentos:** Los empleados, especialmente las generaciones más jóvenes, buscan trabajar para empresas con valores y propósitos alineados con la sostenibilidad. Las empresas sostenibles tienen más facilidad para atraer y retener talento.

**Gestión de Riesgos:** La sostenibilidad ayuda a las empresas a gestionar riesgos relacionados con la volatilidad de precios de los recursos, interrupciones en la cadena de suministro, cambios en la legislación y eventos climáticos extremos.

**Preservación del Medio Ambiente:** La incorporación de prácticas sostenibles contribuye directamente a la preservación del medio ambiente, reduciendo la huella ecológica y minimizando el impacto negativo de las actividades empresariales en la biodiversidad y los ecosistemas.

En resumen, la sostenibilidad en los negocios no solo es esencial para el bienestar del planeta, sino que también es una estrategia inteligente desde el punto de vista empresarial, ya que puede conducir a una mayor rentabilidad, aceptación del mercado y una posición sólida en un entorno empresarial en constante cambio.

## **Legal**

Es crucial que una empresa tome en cuenta los aspectos legales de un país por varias razones, y estas se pueden resumir en la necesidad de cumplir con las leyes y regulaciones locales, así como para garantizar su éxito y sostenibilidad a largo plazo. Aquí hay algunas razones clave:

**Cumplimiento Legal:** Cada país tiene sus propias leyes y regulaciones que rigen la actividad empresarial. Cumplir con estas leyes es esencial para evitar sanciones legales, multas y posibles cierres de operaciones. Las empresas que operan fuera de los límites legales pueden enfrentar consecuencias graves, lo que incluye la pérdida de licencias comerciales y la reputación.

**Gestión de Riesgos:** Conocer y comprender el marco legal de un país permite a una empresa identificar y gestionar eficazmente los riesgos legales. Esto incluye la prevención de disputas legales, la protección de la propiedad intelectual y la gestión de responsabilidades contractuales.

**Reputación y Responsabilidad Social:** Las empresas que operan dentro de los límites legales contribuyen positivamente a su reputación y demuestran responsabilidad social corporativa. Cumplir con las leyes locales es fundamental para construir y mantener la confianza de los clientes, los empleados y otras partes interesadas.

**Acceso a Mercados Internacionales:** Cuando una empresa busca expandirse internacionalmente, es esencial comprender y cumplir con las leyes locales. Muchos países imponen regulaciones específicas para las empresas extranjeras, y la falta de cumplimiento puede dificultar el acceso a ciertos mercados.

**Estabilidad y Previsibilidad:** Las leyes proporcionan un marco de estabilidad y previsibilidad para las empresas al establecer las reglas del juego. Conocer y respetar estas reglas contribuye a la estabilidad operativa y financiera, lo que es esencial para el éxito a largo plazo.

**Protección de Derechos:** Las leyes protegen los derechos de los empleados, clientes, socios comerciales y otros stakeholders. Cumplir con las leyes laborales, de privacidad y otros aspectos legales es esencial para garantizar la protección de estos derechos y evitar problemas legales.

**Evitar Conflictos con Autoridades:** Cumplir con las leyes locales ayuda a evitar conflictos con las autoridades gubernamentales. La cooperación y el respeto hacia las instituciones gubernamentales son fundamentales para establecer relaciones positivas y evitar posibles intervenciones adversas.

**Innovación y Desarrollo Sostenible:** Al entender el entorno legal, las empresas pueden adaptarse a los cambios regulatorios y fomentar la innovación sostenible. Las regulaciones pueden influir en la adopción de prácticas comerciales más responsables y en la implementación de estrategias de desarrollo sostenible.

En resumen, tener en cuenta los aspectos legales de un país es esencial para el funcionamiento ético, legal y sostenible de una empresa. El cumplimiento legal no solo es una obligación, sino también una estrategia fundamental para el éxito a largo plazo.

### **3.2 PORTER**

Analicemos las Cinco Fuerzas de Porter en el contexto de la creación de una nueva estructura dentro de la compañía AC, con el objetivo de atraer clientes de clubs deportivos y sociales en Quito:

#### **Rivalidad entre los competidores – Alta:**

Número de Competidores:

La industria de bebidas es altamente competitiva, con la presencia de numerosos competidores que ofrecen una variedad de opciones de bebidas. La rivalidad puede ser intensa debido a la diversidad de marcas y productos disponibles en el mercado.

Crecimiento del Mercado:

Si el mercado de bebidas en Quito y específicamente en clubs deportivos y sociales está experimentando un crecimiento lento, la competencia entre los actores existentes se intensificará, ya que todos buscan captar una parte del mismo mercado limitado.

#### Costos Fijos y Variables:

La alta inversión en publicidad, marketing y distribución puede aumentar la rivalidad, ya que las empresas compiten por la atención del consumidor y la distribución en puntos de venta estratégicos. La rivalidad también puede aumentar si los costos de producción y distribución son elevados.

#### Diferenciación de Productos:

Si los competidores ofrecen productos similares y la diferenciación es baja, la rivalidad entre ellos puede intensificarse, ya que los consumidores pueden cambiar fácilmente de una marca a otra sin perder beneficios significativos.

#### Lealtad del Cliente:

La lealtad del cliente juega un papel crucial. Si los consumidores tienen una fuerte lealtad a ciertas marcas de bebidas, la rivalidad entre competidores puede disminuir. Sin embargo, si la lealtad es baja y los clientes pueden cambiar fácilmente de marca, la competencia será más intensa.

#### Diferenciación de Productos:

La introducción constante de nuevos productos y la innovación en marketing pueden aumentar la rivalidad entre competidores. La capacidad de lanzar productos innovadores y atractivos puede ser un factor clave para destacarse en un mercado competitivo.

#### Retirada de Competidores:

Si los competidores enfrentan bajos márgenes de ganancia o desafíos financieros, es más probable que se retiren del mercado, disminuyendo la rivalidad. Sin embargo, si la industria es atractiva, nuevos competidores pueden ingresar y aumentar la competencia.

En conclusión, la alta rivalidad entre competidores en la industria de bebidas, especialmente al dirigirse a clientes de clubs deportivos y sociales en Quito, resalta la importancia de la diferenciación, la innovación y la construcción de relaciones sólidas con los clientes. La creación de una estructura que pueda adaptarse rápidamente a cambios en el entorno competitivo será esencial para el éxito en este contexto

### **Amenaza de nuevos competidores – Alta:**

#### Niveles de Precio:

La relación calidad-precio de los productos del portafolio de AC en comparación con los sustitutos puede afectar la preferencia del consumidor. Si los productos sustitutos ofrecen beneficios similares a un costo más bajo, la amenaza de sustitución puede aumentar.

#### Niveles de Inversión:

La entrada en la industria de bebidas puede requerir una inversión significativa en investigación, desarrollo, marketing y distribución. La alta inversión inicial actúa como una barrera que podría disuadir a nuevos competidores.

#### Economías de Escala:

Coca-Cola, como líder en la industria, puede disfrutar de economías de escala que le permiten producir a costos más bajos por unidad. Esto puede dificultar que los nuevos participantes alcancen niveles de eficiencia similares y compitan en términos de costos.

#### Lealtad del cliente:

Coca-Cola tiene una marca globalmente reconocida y fuertemente posicionada. La lealtad del cliente y la percepción de la marca pueden dificultar que los nuevos competidores establezcan una presencia sólida y atraigan a los consumidores leales de Coca-Cola.

#### Acceso a Canales de Distribución:

El acceso a canales de distribución es crítico en la industria de bebidas. Coca-Cola, con su red de distribución bien establecida en Ecuador, puede tener una ventaja significativa. La dificultad para que los nuevos competidores obtengan acceso a estos canales puede limitar su capacidad para ingresar al mercado de manera efectiva.

#### Barreras Político legales:

Las regulaciones y normativas en la industria de bebidas pueden actuar como barreras de entrada. El cumplimiento de estándares de calidad, normativas de salud y requisitos legales puede ser complejo y costoso para los nuevos competidores.

#### Experiencia Acumulado:

La experiencia y el conocimiento del mercado son activos importantes de AC. Coca-Cola, con su larga historia y experiencia, puede tener una comprensión profunda de las preferencias del consumidor y las dinámicas del mercado, lo que dificulta que los nuevos competidores se adapten rápidamente.

#### Lealtad del Cliente:

La lealtad del cliente hacia el portafolio de AC que incluye marcas reconocidas como Coca-Cola, Tonicorp e Inalecsa ser una barrera significativa. Los consumidores que tienen preferencias arraigadas por la marca pueden ser menos propensos a probar productos de nuevos competidores.

La reputación de Coca-Cola y sus relaciones establecidas con diversos stakeholders, incluidos distribuidores, minoristas y clientes, pueden ser difíciles de replicar para nuevos entrantes, lo que les coloca en una posición de desventaja.

En resumen, la alta amenaza de nuevos competidores puede mitigarse mediante la consolidación de los recursos y activos existentes, la protección de la marca, la optimización de la cadena de suministro y la fortalecimiento de las relaciones con los clientes y los socios de distribución. La creación de una estructura que capitalice estos aspectos será esencial para mantener la posición del portafolio de productos de AC y enfrentar de manera efectiva cualquier intento de entrada por parte de nuevos competidores.

#### **Amenaza de productos sustitutos – Baja:**

Cantidad de Productos Sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos en la industria de bebidas puede provenir de una amplia variedad de opciones, como agua embotellada, jugos, bebidas energéticas, entre otros. Es importante evaluar la disponibilidad y aceptación de estos sustitutos en el mercado de Quito.

Diferenciación de Productos:

La capacidad de Coca-Cola para diferenciar sus productos y ofrecer una propuesta de valor única puede disminuir la amenaza de productos sustitutos. La lealtad del consumidor hacia la marca y la percepción de la calidad pueden actuar como barreras para la adopción de sustitutos.

Cambios en las Preferencias del Consumidor y aceptación de los productos sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos puede aumentar si hay cambios en las preferencias del consumidor hacia opciones más saludables o productos alternativos. La nueva estructura debe adaptarse a estas tendencias y ofrecer productos que satisfagan las demandas cambiantes del mercado. Sin embargo, evaluar el costo y la conveniencia para los consumidores al cambiar de productos de sustitutos es esencial. Si el costo de cambio es bajo y los beneficios percibidos son significativos, la amenaza de productos sustitutos podría ser más alta. Por ejemplo, Powerade o la leche chocolatada de Toni, tienen amplios beneficios nutricionales para los deportistas por lo que, quizá vale la pena comunicar más estos beneficios y por lo tanto hacer que este cambio en las preferencias del consumidor sea más difícil. Finalmente, las tendencias de salud y bienestar pueden influir en la aceptación y preferencia por productos sustitutos más saludables. Así AC podría enfrentar una mayor amenaza si los consumidores buscan activamente alternativas más saludables en el ámbito de los clubs deportivos y sociales.

En conclusión, la amenaza de productos sustitutos para Coca-Cola al dirigirse a clientes de clubs deportivos y sociales en Quito subraya la importancia de la diferenciación de productos, la adaptación a las tendencias del mercado y la construcción de una sólida conexión emocional con los consumidores. La nueva estructura debe centrarse en ofrecer un valor distintivo que no solo satisfaga, sino que supere las expectativas del consumidor, reduciendo así la propensión a cambiar a productos sustitutos.

### **Poder de negociación de los proveedores – Muy alto:**

Cantidad de Proveedores:

Si hay pocos proveedores que ofrecen ingredientes clave para los productos del portafolio de AC, estos proveedores podrían tener un mayor poder de negociación. La diversificación de proveedores y la evaluación de nuevas fuentes pueden ayudar a reducir este poder.

Variedad de artículos sustitutos:

Si los proveedores necesarios para los productos del portafolio de AC son críticos y no se pueden sustituir fácilmente, los proveedores pueden tener un mayor poder de negociación. La identificación de alternativas o la exploración de acuerdos estratégicos puede ser esencial. Si los insumos proporcionados por los proveedores son únicos o altamente diferenciados, esto puede aumentar su poder de negociación. AC podría considerar la diversificación de ingredientes o la búsqueda de proveedores que ofrezcan opciones exclusivas. Por ejemplo en el caso del azúcar y aspartame.

En resumen, enfrentar el muy alto poder de negociación de los proveedores en la industria de bebidas, lácteos y snacks requiere que AC adopte estrategias proactivas, como la diversificación de proveedores, la negociación de términos contractuales favorables y la búsqueda de formas de reducir la dependencia crítica de ciertos insumos. Establecer una estructura que equilibre eficientemente esta dinámica será esencial para el éxito de la nueva iniciativa dirigida a clientes de clubs deportivos y sociales en Quito.

Principio del formulario

### **Poder de negociación de los clientes – Muy alto:**

Nivel de organización:

El poder de negociación de los clientes puede ser más alto si el segmento de clientes de clubs deportivos y sociales en Quito es más organizado.

Nivel de información:



Si los productos del portafolio de Ac no están diferenciados o los clientes perciben que hay alternativas sustanciales, el poder de negociación puede aumentar. La empresa debe buscar formas de diferenciar sus ofertas y ofrecer valor adicional para retener a los clientes. La disponibilidad de información sobre productos y precios puede influir en el poder de negociación de los clientes. Si los clientes tienen fácil acceso a información sobre competidores y precios, su capacidad para comparar y tomar decisiones informadas será mayor.

Poder adquisitivo:

Evaluar los costos asociados con cambiar de proveedor de bebidas, lácteos y snacks puede proporcionar información sobre el poder de negociación de los clientes. Si cambiar a otras opciones es fácil y económico, el poder de negociación será mayor.

En resumen, la creación de una estructura para atraer clientes de clubs deportivos y sociales en Quito debe abordar el alto poder de negociación de los clientes mediante estrategias que mejoren la diferenciación de productos, fomenten la lealtad y ofrezcan un valor distintivo. Entender las necesidades y preferencias de los clientes, así como su capacidad para influir en la empresa, es esencial para el diseño efectivo de la nueva iniciativa.

### **3.3 Conclusión**

La utilización del análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter se revela como un componente crucial para la creación de una nueva estructura dentro de la compañía AC, con el objetivo de atraer clientes de clubs deportivos y sociales en Quito. Estas herramientas estratégicas proporcionan una visión holística y profunda del entorno empresarial, permitiendo una toma de decisiones informada y adaptativa. El análisis PESTEL identifica los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que podrían influir en la operación y éxito de esta nueva iniciativa.

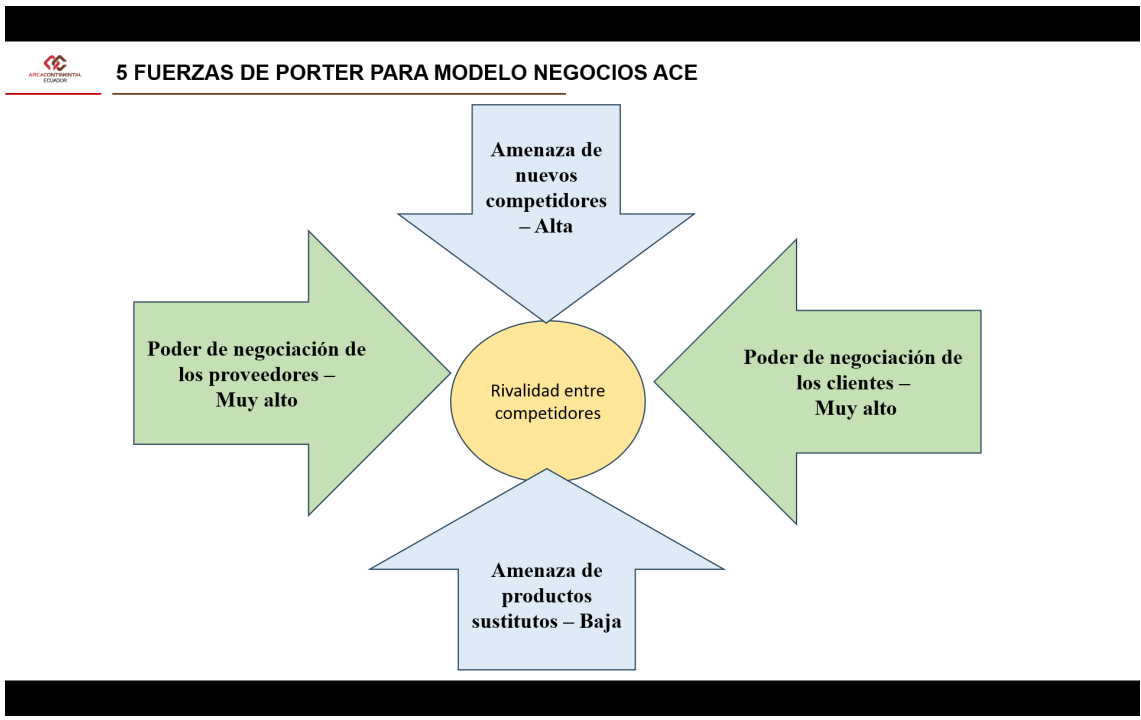
Por otro lado, las Cinco Fuerzas de Porter ofrecen una comprensión detallada de las dinámicas competitivas, revelando la intensidad de la competencia, el poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de productos sustitutos y la entrada de nuevos competidores. En el caso específico de AC, estas herramientas ayudan a anticipar desafíos potenciales, identificar oportunidades estratégicas y diseñar una estructura organizacional que maximice el valor para los clientes y fortalezca la posición competitiva de la empresa.

La combinación de ambos análisis no solo permite mitigar riesgos asociados con factores externos imprevistos, sino que también facilita la creación de estrategias proactivas que se alinean con las tendencias del mercado, las expectativas de los clientes y los objetivos comerciales de AC. En última instancia, la aplicación de estas herramientas estratégicas proporciona a la empresa

una base sólida para navegar en un entorno empresarial dinámico, asegurando que la nueva estructura dedicada a la captación de clientes de clubs deportivos y sociales en Quito sea no solo efectiva, sino también sostenible a largo plazo.

Anexos:

**Figura 3 PESTEL**



**Figura 4 Porter**

**5 FUERZAS DE PORTER ESTRUCTURA DEDICADA SPORT MARKETING PARA ACE**

Alta rivalidad entre los competidores	Valoración	Alta amenaza de nuevos competidores	Valoración	Alta amenaza de productos sustitutos	Valoración	Alto poder de negociación de los proveedores	Valoración	Alto poder de negociación de los clientes	Valoración
Número de competidores	0	Niveles de precios	1	Cantidad de productos sustitutos	1	Cantidad de proveedores	1	Nivel de organización	1
Tamaño de los competidores	1	Niveles de inversiones	0	Aceptación de los productos sustitutos	0	Concentración de proveedores	0	Nivel de información	1
Crecimiento del sector	1	Economías de escala	0			Variedad de artículos sustitutos	1		
Diferenciación del producto	0	Lealtad de los clientes	1			Estructura de canales de distribución	0		
Concentración del mercado	0	Expertise acumulado	0			Servicio de atención	0		
Elasticidad del producto	1	Acceso a los canales de distribución	1						
		Barreras políticos-legales	1						
Promedio	0.50		0.57		0.50		0.40		1.00
	<b>ALTA</b>		<b>ALTA</b>		<b>BAJA</b>		<b>BAJA</b>		<b>MUY ALTA</b>

## **CAPÍTULO 4: Plan de marketing**

En el dinámico panorama empresarial actual de nuestro país, la oferta y distribución de productos de consumo masivo juega un papel fundamental en la experiencia del cliente y en el éxito de cualquier empresa. Con la creciente demanda de eficiencia y conveniencia, se ha desarrollado un innovador modelo de negocio de negociación y distribución diseñado para transformar por completo la forma en que llegan los productos a nuestros clientes de **“Clubes Deportivos y Sociales de la Ciudad de Quito, para la empresa Arca Continental Ecuador”**. Este plan de marketing tiene como objetivo destacar las características clave y las estrategias esenciales para impulsar la adopción y el éxito de nuestro nuevo enfoque, que no solo optimiza la cadena de suministro, sino que también busca establecer nuevos estándares en la satisfacción del cliente.

El sector de distribución enfrenta actualmente diversos desafíos, desde la complejidad logística hasta las expectativas crecientes de los consumidores. Nuestro nuevo modelo aborda estos desafíos de manera integral, aprovechando las últimas tecnologías y estrategias de eficiencia operativa. Al tiempo que superamos las barreras tradicionales, también identificamos y capitalizamos las oportunidades emergentes del sector definido a atender. Este plan destaca cómo nuestra propuesta de valor se alinea con las necesidades del cliente y cómo nuestra estrategia de distribución se adapta de manera proactiva a un entorno comercial en constante evolución.

Con el propósito de garantizar el éxito de este innovador modelo de negociación y distribución, nuestro plan de marketing establece objetivos claros y medibles. No solo nos esforzamos por aumentar la eficiencia interna, sino que también buscamos proporcionar a nuestros clientes una experiencia sin precedentes. Este plan destaca cómo nuestro enfoque beneficiará no solo a los consumidores finales, sino también a nuestros valiosos socios comerciales, estableciendo una red robusta y colaborativa. A través de estrategias de promoción, comunicación efectiva y una ejecución precisa, buscamos posicionar nuestro nuevo modelo como la elección preferida en el mercado, beneficiando tanto a la empresa como a todos los actores de la cadena de suministro.

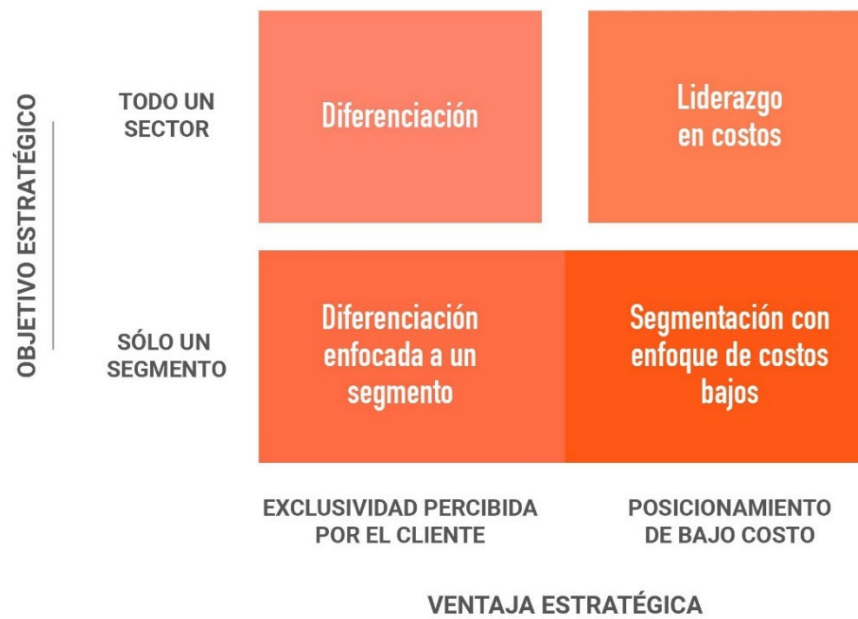
### **4.1. Definición de la estrategia genérica específica del negocio**

Para la siguiente definición de la estrategia genérica del negocio, nos basamos en el análisis realizado en el capítulo anterior (Fuerzas de PORTER)

En el mismo se pudo definir que el éxito en la incursión de AC en el mercado de bebidas, dirigido específicamente a clientes de clubs deportivos y sociales en Quito, dependerá de su capacidad para enfrentar la alta rivalidad entre competidores, la amenaza constante de nuevos

participantes y la necesidad de diferenciación en un entorno altamente competitivo. Además, la mitigación del poder de negociación tanto de proveedores como de clientes se revela como una tarea esencial. La diferenciación de productos, la adaptación a las tendencias del mercado, la construcción de lealtad del cliente y la optimización de la cadena de suministro son estrategias clave para mantener y fortalecer la posición de AC en este desafiante contexto empresarial.

**Figura 5** *Ventaja Estratégica*



Una de las conclusiones más relevantes de esta matriz es que, siguiendo a Porter, es muy difícil ser líder en costos y en diferenciación al mismo tiempo. De hecho, se corre el riesgo de quedar a medio camino entre ambas estrategias, un error que se paga muy caro y que, con frecuencia, le sucede a las empresas que no tienen un plan de negocios bien definido<sup>14</sup>

Basado en este análisis y en línea con el proyecto se define que la estrategia específica del negocio a aplicar será:

**Diferenciación enfocada a un segmento**

Nuestro modelo de negocio para la atención, negociación y distribución del portafolio Arca Continental Ecuador esta enfocado a un segmento de clientes muy particular “Clubes deportivos

<sup>14</sup>

Porter, M. (22 de 11 de 2018). *Titular*. Obtenido de Titular: <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing>

y sociales”, al mismo tiempo, la oferta de valor es distinta, diferente a la atención que se realiza al resto de canales, ya que en la oferta de valor se entregan 6 puntos claves que están desarrollados específicamente para la atención el giro de negocio de estos clientes.

## 4.2. Estrategias de Mercadeo

### 4.2.1. Producto o servicio:

Se consideran los productos que Arca Continental Ecuador ofertará a los Clubes Deportivos y Sociales, los mismos estarán asociados a un portafolio especial definido para estos clientes, este portafolio se define a través de las ocasiones de consumo y giro de negocio de nuestros socios comerciales

#### Portafolio Comercialización:

Arca Continental y todos sus negocios en Ecuador tiene un portafolio conformado por 1.178 SKU's, mismos que están agrupados en 5 tipos de empresas. El total de estos SKU's representa aproximadamente de un 40% hasta 60% del Share of Wallet de una tienda de barrio.

Figura 6 Datos generales Arca



Sin embargo, para el caso de la atención especializada en clubes deportivos se realizará una simplificación del portafolio, en la cual se promocionará una limitada cantidad de productos, enfocado en las ocasiones de consumo que sucede en cada club.

Se realizo un ejercicio con el equipo de marcas de Arca Continental en donde se obtuvo el siguiente resultado de portafolio a comercializar, esto no quiere decir que se restringe la venta del resto de items.


#### Portafolio definido:

En esta definición tenemos 22 categorías, mismas que se compone de un total de 78 SKU's prioritarios definidos para desarrollar la venta en clubes deportivos y sociales, de los cuales 64 son personales y 14 familiares, el 82% de este portafolio esta compuesto por empaques

personales, debido a la ocasión de consumo que se tiene en estos puntos de venta, así como los SKU's familiares que componen un 18% de SKU's cumplen un rol importante en el servicio de catering de los clubes, para la preparación y elaboración de cocteles, etc.

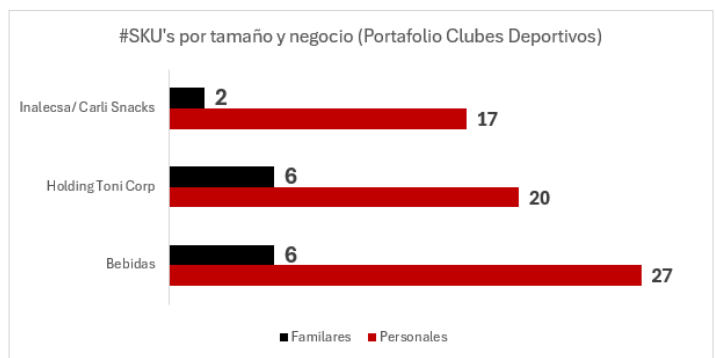
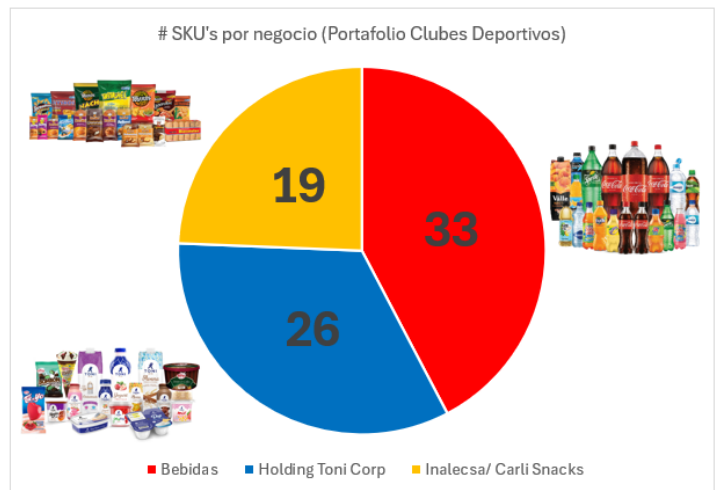
**Figura 7 Portafolio definido**

SKU's Portafolio CS&D	Personales	Familiares	Total
	64	14	78

Negocio	Categorías	Personales	Familiares	Total
Bebidas 	Colas Negras	4	3	7
	Gaseosas Sabores	5	2	7
	Agua sin gas	1	0	1
	Agua con gas	1	0	1
	Jugos refrescantes	1	1	2
	Jugos Nectar	2	0	2
	Isotónicos	5	0	5
	Energizantes	3	0	3
	Tés	1	0	1
	Cerveza	4	0	4
		27	6	33

Negocio	Categorías	Personales	Familiares	Total
tonicorp 	Yogurt	5	3	8
	Leche Entera	2	2	4
Holding Toni Corp 	Avena	1	0	1
	Manjar	1	1	2
	Gelatina	1	0	1
	Helados	10	0	10
		20	6	26

Negocio	Categorías	Personales	Familiares	Total
Inalecsa 	repostería	6	0	6
	Papas Fritas	4	1	5
Inalecsa/ Carli Snacks	Chiffles	3	1	4
	Extruidos	2	0	2
	Tortillas	1	0	1
	Bizcotelas	1	0	1
		17	2	19

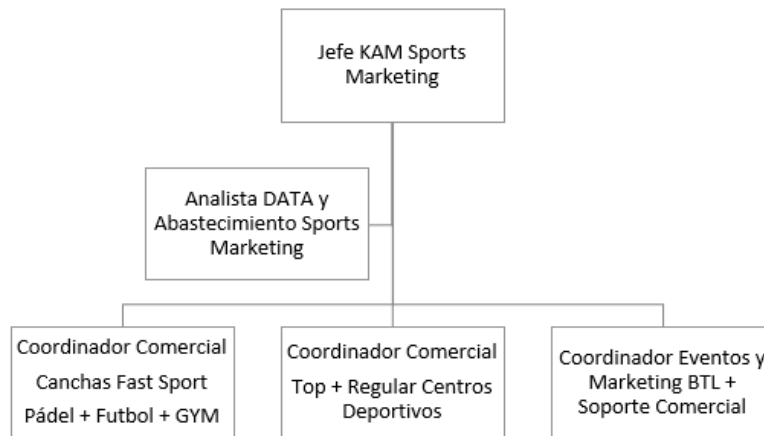


#### 4.2.2. Estrategias de distribución:

La estrategia de distribución estará definida por 4 grandes procesos

1. Captación de clientes: Para la captación de clientes se realizará a través de la estructura especializada de Sportmarketing para Clubes deportivos, en donde se realizará la oferta de valor al cliente de todo el modelo de negocio, acorde al manual de estrategia comercial definido

**Figura 8 Organigrama**



2. Book Negociación Desarrollo Clientes Centros Deportivos: Es el manual que usará el equipo de sportmarketing en donde bajo 6 aristas podrán promover una oferta de valor para captar y desarrollar al cliente

**Figura 9 Estrategia comercial**



3. Una vez captado el punto de venta el cliente podrá realizar sus pedidos de productos a través del aplicativo **AC Digital**, este será el medio por el cual cada cliente podrá realizar sus pedidos con 48 horas de anticipación para que sea procesado, en el mismo se encuentran los SKU's ofertados por el área de Sport Marketing



Figura 10 AC Digital



**ARCACONTINENTAL | DIGITAL**

**Qué es AC Digital**  
Es una app móvil gratuita que le permite al cliente adquirir sus productos 24/7

**Nuestro objetivo**  
Que la aplicación AC Digital sea el método primario para realizar la compra. Tenemos que aumentar el volumen de venta en un 50%

**Para quién está dirigido**  
Para nuestro universo de clientes que son en total 205k

**Descarga**  
Download on the Google play | Download on the App Store

Para el registro el cliente requiere de su código de cliente

**Administración tu negocio**  
está en tus manos  
Controla tus pedidos desde tu celular y aprovecha la visita de tu vendedor, para conocer más sobre las ventajas de usar AC Digital

**Logos:** Coca-Cola, tonicorp, Inalecsa, Comercializadora Zipor



4. Una vez emitido los pedidos vía AC Digital los mismos llegarán al flujo operativo de cada empresa (Bebidas, Lácteos, Inalecsa) los cuales serán despachados de manera progresiva, ya que cada producto sale desde la bodega logística de cada empresa, sin embargo, llegará directo a cada cliente. En este punto es importante mencionar que no se generan gastos logísticos o de transporte adicionales ya que se ocuparán todas las capacidades comerciales de cada negocio de Arca Continental

#### 4.2.3. Estrategias de precios

##### Análisis costo de servicio

El costo de servir tiene el mismo estándar de atención de un cliente de Canal Tradicional **(Confidencial por parte de Arca Continental)**

##### Análisis del precio del producto o servicio.

Con respecto a los precios que se van a manejar para negociar a estos clientes serán los mismos estipulados para el Canal Tradicional (Tiendas de barrio), en caso de existir alguna negociación de volumen importante se considerará revisar una política comercial diferenciada, misma que se ajustará a la política de Revenue Growth Management, en la cual cada ejecutivo en caso de requerir deberá presentar un P&L por cada cliente para la revisión y asignación de un % de descuento **(Confidencial por parte de Arca Continental)**

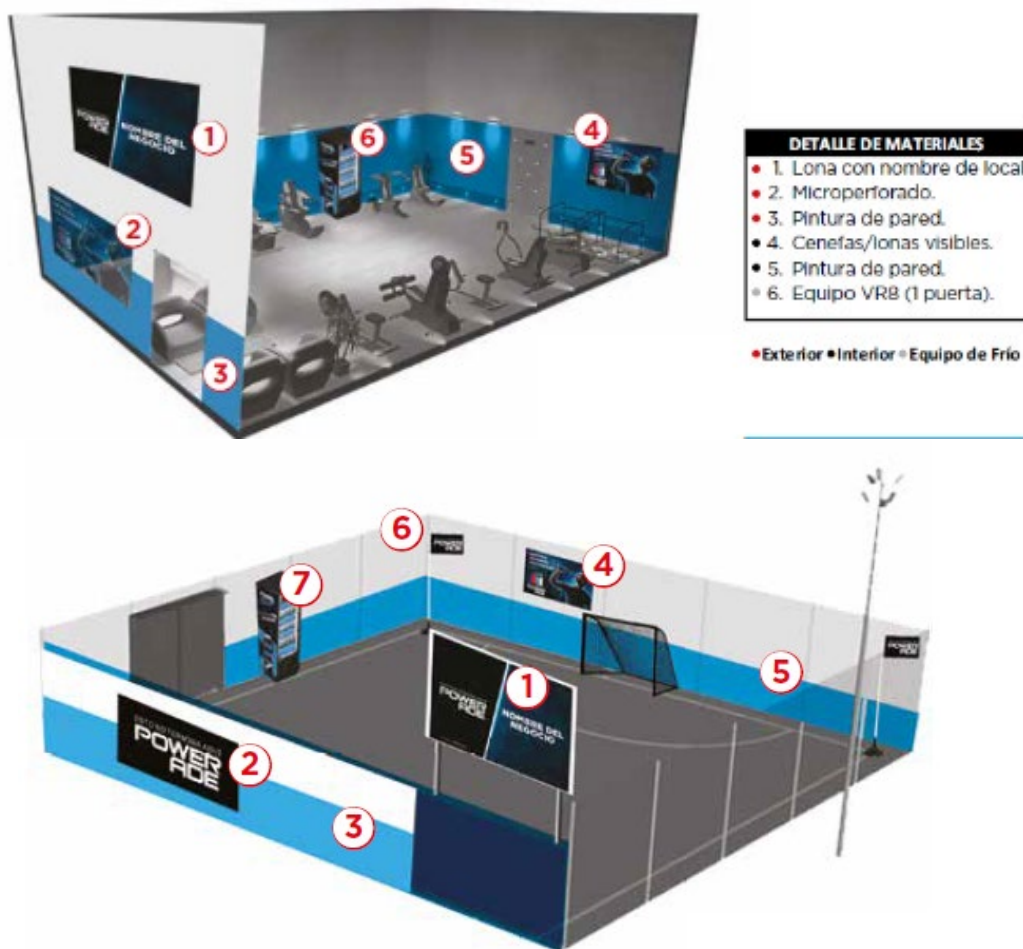
#### 4.2.4. Estrategias de Promoción y Comunicación:

Con respecto a la estrategia de comunicación y activación en el cliente, se entregará producto de sampling y también un presupuesto de activación foto de éxito para cada tipo

Sampling: Importante para la generación de conocimiento de los productos de Arca Continental

Activación: Fundamental tener elementos de transición y destino para generar una conexión entre las marcas y los consumidores

**Figura 11** Estrategia de comunicación y activación



### 4.3.Presupuesto

**Tabla 3 Presupuesto**

Gasto Visibilidad/ Activación	\$ USD
Club Top	\$ 60,000
Club Regular	\$ 40,000
Padel	\$ 27,000
Futbol	\$ 30,000
GYM	\$ 60,000

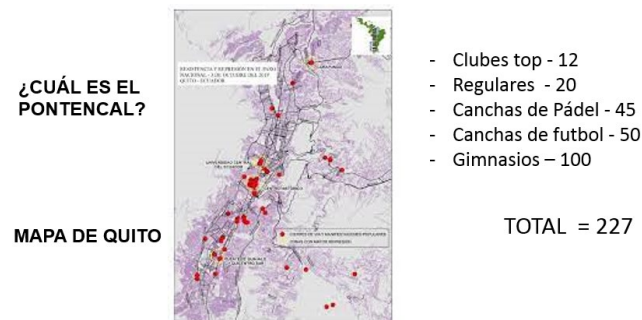
### 4.4. Proyecciones de ventas

Para el pronóstico de ventas se considera una proyección resultante del potencial consumidores que se tendría del total de clubes definidos a captar, en el mismo se realiza una estimación de posible consumo que esas personas podrían realizar en cada punto de venta.

#### Estimación Clubes deportivos potenciales

Con respecto al levantamiento del total de puntos de venta o clubes de deportivos que podemos atender se definieron 227 potenciales a desarrollar en la ciudad de Quito

**Figura 12 Estimación Clubes deportivos potenciales**



#### Estimación Personas (Posibles Transacciones/ Venta de Portafolio Arca Continental)

**Tabla 4 Estimación Personas**

Análisis PDV Tipo	Promedio Semanal				Prom Total Mes			
	#Deportistas	#Visitantes Niños	#Visitantes Adultos	#Total Foro (Sem)	#Total Foro (Mes)	Mix Foro	#Cant. PDV	#Total Personas Posible transacción
<b>Total</b>	<b>2,850</b>	<b>553</b>	<b>1,200</b>	<b>4,603</b>	<b>19,929</b>	<b>100.0%</b>	<b>227</b>	<b>677,320</b>
Top	1,000	250	500	1,750	7,578	38.0%	12	90,930
Regular	600	150	300	1,050	4,547	22.8%	20	90,930
Padel	400	40	200	640	2,771	13.9%	45	124,704
Futbol	350	88	175	613	2,652	13.3%	50	132,606
GYM	500	25	25	550	2,382	12.0%	100	238,150

#### Estimación Personas (Ingreso a captar por assumption/ Venta de Portafolio Arca Continental)

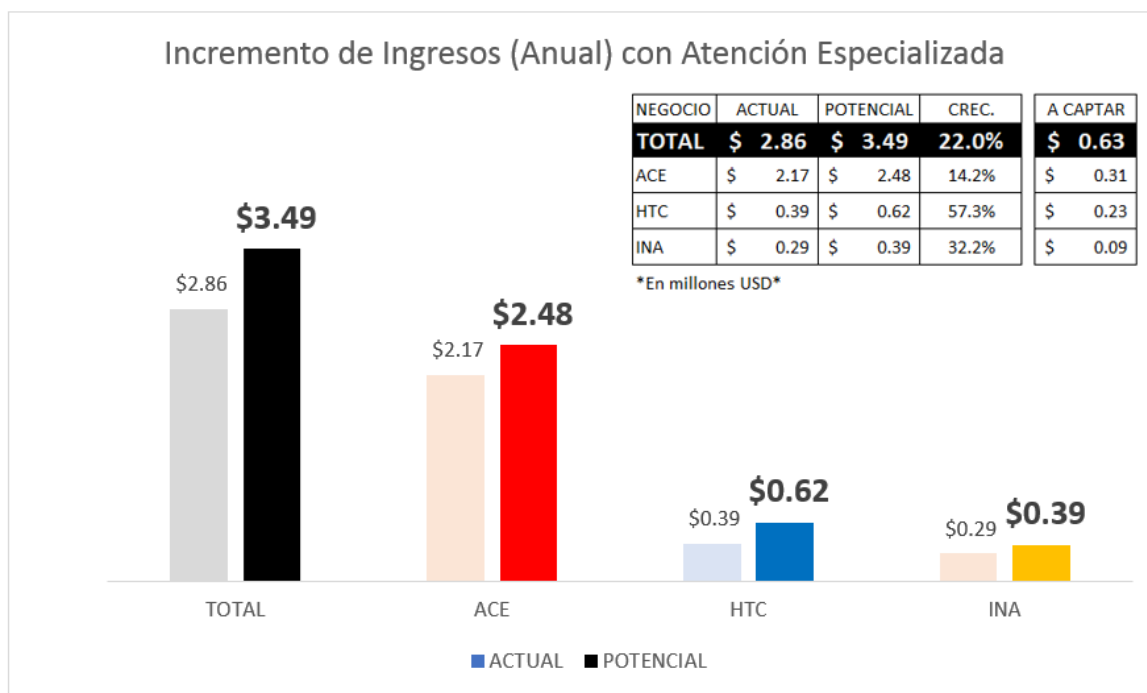
**Tabla 5 Ingreso a captar por assumption/ Venta de Portafolio Arca Continental**

Tipo	#Total Personas Posible transacción	Assumption Consumo			Assumption Transacciones			Ingreso Transacción Promedio (PVD)			Ingreso Total Assumption (Mes)				TOTAL Ing (Año)
		ACE	HTC	INA	ACE	HTC	INA	ACE	HTC	INA	ACE	HTC	INA	TOTAL	
<b>Total</b>	<b>677,320</b>	<b>64%</b>	<b>15%</b>	<b>17%</b>	<b>413,234</b>	<b>79,331</b>	<b>92,197</b>	<b>\$0.50</b>	<b>\$0.80</b>	<b>\$0.40</b>	<b>\$206,617</b>	<b>\$51,565</b>	<b>\$32,269</b>	<b>\$290,451</b>	<b>\$3,485,409</b>
Top	90,930	70%	30%	30%	63,651	27,279	27,279	\$0.50	\$0.65	\$0.35	\$ 31,826	\$17,731	\$ 9,548	\$ 59,105	\$ 709,254
Regular	90,930	70%	30%	30%	63,651	27,279	27,279	\$0.50	\$0.65	\$0.35	\$ 31,826	\$17,731	\$ 9,548	\$ 59,105	\$ 709,254
Padel	124,704	70%	5%	10%	87,293	6,235	12,470	\$0.50	\$0.65	\$0.35	\$ 43,646	\$ 4,053	\$ 4,365	\$ 52,064	\$ 624,767
Futbol	132,606	60%	5%	10%	79,564	6,630	13,261	\$0.50	\$0.65	\$0.35	\$ 39,782	\$ 4,310	\$ 4,641	\$ 48,733	\$ 584,794
GYM	238,150	50%	5%	5%	119,075	11,908	11,908	\$0.50	\$0.65	\$0.35	\$ 59,538	\$ 7,740	\$ 4,168	\$ 71,445	\$ 857,340

### Estimación Real (Venta incremental)

En varios de estos clubes deportivos ya vendemos, no con una atención especializada, sin embargo ya se produce un volumen en estos clientes, en estos clientes actualmente Arca Continental genera un ingreso de \$2.86 millones de USD, con la estimación previa realizada se estima captar 630K USD, es decir un crecimiento de 22% vs promedio venta anual actual

**Tabla 6 Venta incremental**



### 4.5. Conclusiones del capítulo

El proyecto representa un reto importante para incrementar el consumo en los clubes sociales y deportivos, los cuales en la actualidad no tienen una estrategia comercial y modelo de atención especializado, en los mismos existe un gran potencial para captar esa ocasión de consumo que se genera día a día entre socios, deportistas, familiares e invitados en el club. Sin embargo, la propuesta de valor es atractiva para buscar el incremento de ventas esperado en estos clubes.

# CAPÍTULO 5: Plan de operaciones

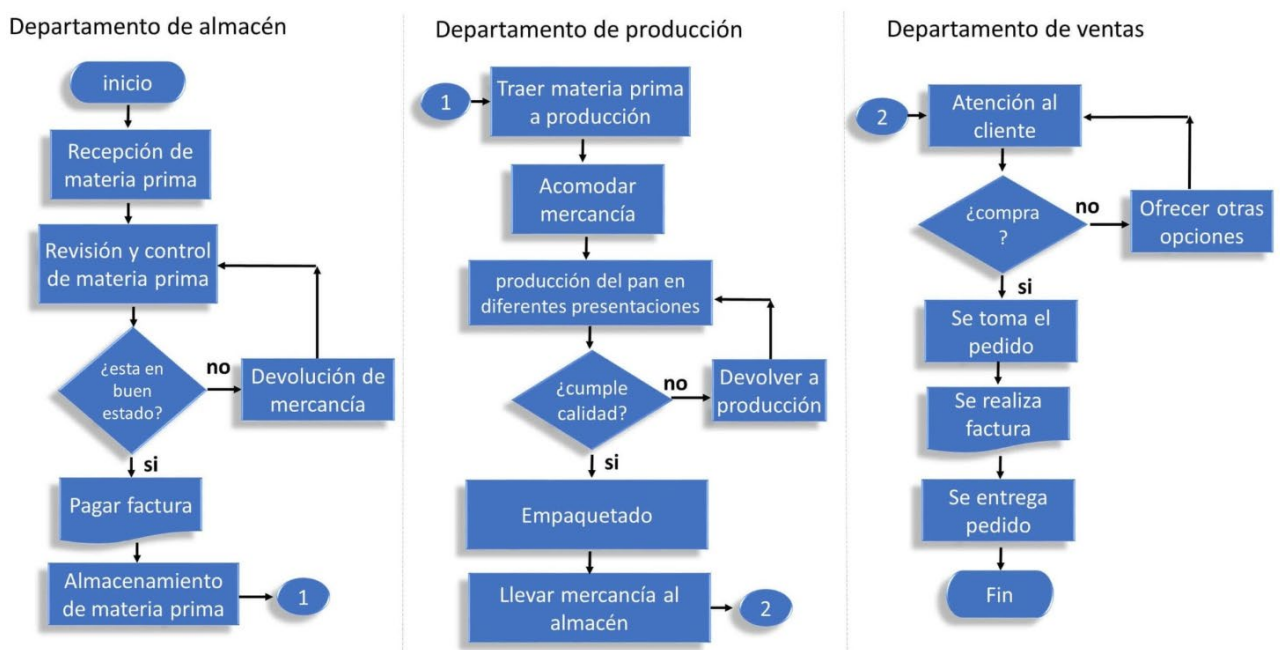
## 5.1. Gestión de Operaciones:

La gestión de operaciones con respecto a producción y abastecimiento es indispensable, sin embargo esta venta incremental se adaptará al proceso actual establecido en la parte operativa y técnica de cada negocio, las capacidades de producción tienen espacio para poder abastecer la demanda adicional que representaría este proyecto

## 5.2. Descripción del proceso:

Se detalla a continuación un flujograma similar para toda la parte operativa de los negocios de Arca Continental, el proceso de almacen y producción trabajan de la misma manera en todas las unidades de negocio. Con respecto al área de ventas podemos iniciar el proceso por dos días (Atención directa al cliente con el equipo de Sport Marketing o con el aplicativo AC Digital)

Figura 13 *Flujograma*



## 5.3. Necesidades y requerimientos/capacidad instalada

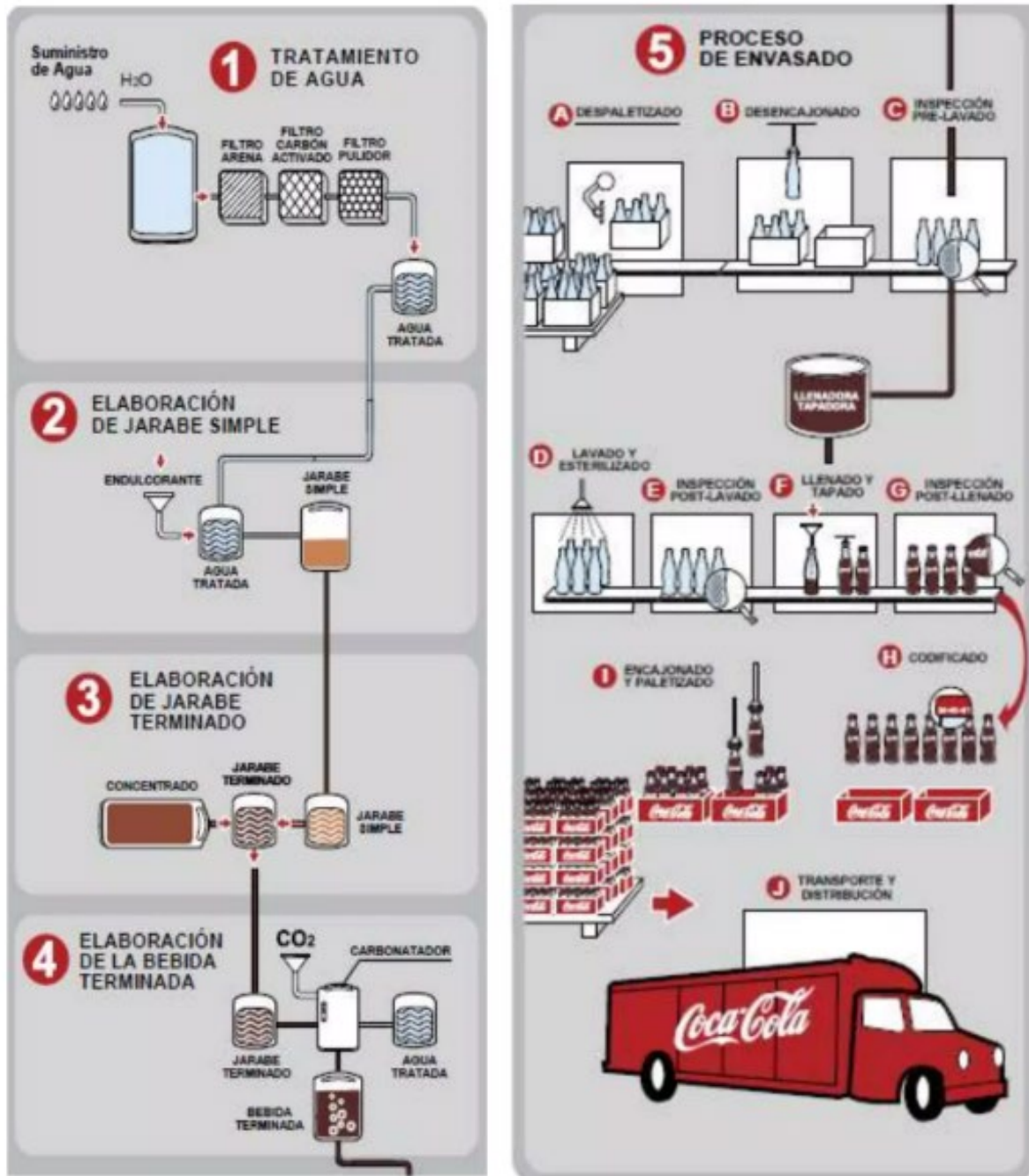
Como se mencionó previamente, con respecto a materias primas e insumos; tecnología requerida: equipos y máquinas; capacidad instalada, mantenimiento, situación tecnológica de la empresa, necesidades técnicas y tecnológicas; mano de obra operativa especializada no se requiere una inversión adicional a la ya establecida, ya que **este proyecto busca generar una venta incremental con las capacidades actuales**

## 5.4. Plan de producción

Con respecto al plan de producción para el proyecto se garantizará que el producto este disponible en CEDIS, actualmente se tiene estipulada una política de 40 días de inventario, lo cual nos permitirá atender los pedidos de todos los clientes.

A continuación se detalla el proceso productivo de la planta de producción de bebidas:

**Figura 14** Proceso productivo de la planta



Proceso que asegura máxima calidad de los productos de comercializamos

## 5.5. Plan de compras:

El proceso de compras pasa por un PLP (Plan Largo Plazo) para negociar las mejores tarifas y precios de materias primas, jarabes, bases, envase, etc.

El mismo está ligado al plan comercial establecido a largo plazo

## 5.6. KPI's

Los KPI's mas importantes son: Fill Rate, Inventario dias piso, % de merma, LTIR

**Fill Rate:** Es un indicador en logística para medir la eficiencia del servicio de entrega para los clientes. Se refiere a la proporción de pedidos que se cumplen al 100% en relación con el número total de órdenes realizadas

**Inventario dias piso:** Es un KPI logístico y también contable. Este indicador nos dice los días que necesitamos para renovar completamente el stock de nuestro almacén, comparando el valor económico del stock almacenado y el vendido

**% Merma:** Se refiere a todas las pérdidas que deterioran el margen de utilidad de un negocio. Estas no pueden generar ningún ingreso ya que no tienen valor de venta como residuos. La merma se detecta al comparar el registro de inventario y el stock físico de la mercancía.

**LTIR:** (Tasa de incidentes); por sus singlas en inglés (Total recordable injury frequency rate) El indicador se calcula tomando en cuenta el número de **incidentes registrables**, es decir, aquellos eventos que tuvieron como resultado: muertes, lesiones con tiempo perdido, trabajo restringido y otras lesiones que requieren tratamiento por parte de un profesional médico.

## 5.7. Conclusiones del Capítulo

Es fundamental garantizar que la venta incremental que va a generar el proyecto este alineada con los procesos operativos actuales que tienen las unidades de negocio de Arca Continental, así como dar un exhaustivo monitoreo a los KPI's mencionados previamente. De esta forma garantizar el éxito del proyecto y entregar el máximo valor a los clientes que se atenderán

## CAPÍTULO 6: Aspectos legales

### Introducción:

La estructura de distribución y comercialización de AC opera por unidades de negocio de forma independiente. Sin embargo, vemos la oportunidad de que ciertos clientes (en este caso los clubes sociales y deportivos S&D) se los pueda manejar de forma transversal y unificada pues hay una gran oportunidad de atención, y ofertar de manera completa el portafolio total de AC. Por lo tanto, la creación de una unidad de atención transversal para todos los negocios dependerá de la naturaleza, filosofía, misión, visión y estructura legal de AC, tal como se detalla a continuación:

### 6.1. Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo

A través de un modelo de negocio sostenible AC impulsa la generación de valor compartido, construyendo un entorno propicio para el crecimiento rentable, la excelencia operativa, la protección del medio ambiente y el desarrollo integral de la comunidad, en un marco de ética, transparencia y responsabilidad.

Figura 15 Modelo de negocio



### 6.2. Misión y visión

AC es una empresa orientada al éxito y a los resultados, pero también al desarrollo sustentable y a la ética, todas sus acciones están guiadas por un cuerpo de principios y valores que son la esencia de la cultura organizacional.

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

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

Valores:





Orientación al Cliente y  
Vocación de Servicio



Integridad Sustentada  
en Respeto y Justicia



Desarrollo Integral  
del Capital Humano



Sostenibilidad

### 6.3. Tipo de empresa, estado legal actual

; Normas o Política de distribución de utilidades. Capital social. Socios, participantes.

Arca Continental (AC) es una sociedad mexicana que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores (“BMV”). Su principal accionista es el Fideicomiso de Control que detenta el 46.5767% de las acciones de AC; el 53.4233% restante está ampliamente repartido entre el gran público inversionista, donde The Coca Cola Company (“TCCC”) detenta menos del 10% de las acciones de AC.

AC participa en la producción, distribución y comercialización de bebidas no alcohólicas carbonatadas y no carbonatadas de las marcas propiedad de o licenciadas por TCCC, así como de botanas en Ecuador, México, Estados Unidos y otros países de Latinoamérica.<sup>15</sup>

En Ecuador AC tiene directa e indirectamente participación accionaria en las siguientes sociedades ecuatorianas:

- AC Bebidas S. de R.L. de C.V. (Sucursal Ecuador), es una empresa que comercializa y distribuye la totalidad del portafolio de bebidas, bajo las marcas de The Coca-Cola Company.
- Bebidas Arca Continental Ecuador ARCADOR, S.A. producen bebidas carbonatadas y no carbonatadas bajo las marcas de The Coca-Cola Company.

INALECSA participa en la producción, distribución y comercialización de botanas saladas y dulces, repostería y galletería.

---

<sup>15</sup> Para más información, consultar AC (2021). Reporte anual 2020 enviado a la BMV (<https://bit.ly/3u19Bsr>).

Vending del Ecuador, S.A. (“Vending”) es una sociedad que comercializa productos del portafolio de AC en Ecuador.

AC y TCCC tienen control conjunto y participación al 50% cada uno en JV Toni, S. L. (“JV Toni”), sociedad española constituida con el propósito de operar en forma conjunta a Holding Tonicorp, S.A. (“Tonicorp”).

Tonicorp es una sociedad ecuatoriana y tenedora de acciones de las siguientes sociedades ecuatorianas:

Distribuidora Importadora Dipor, S.A. (“Dipor”) participan en la distribución y comercialización de productos fabricados por TONI y PESA, así como productos de consumo masivo.

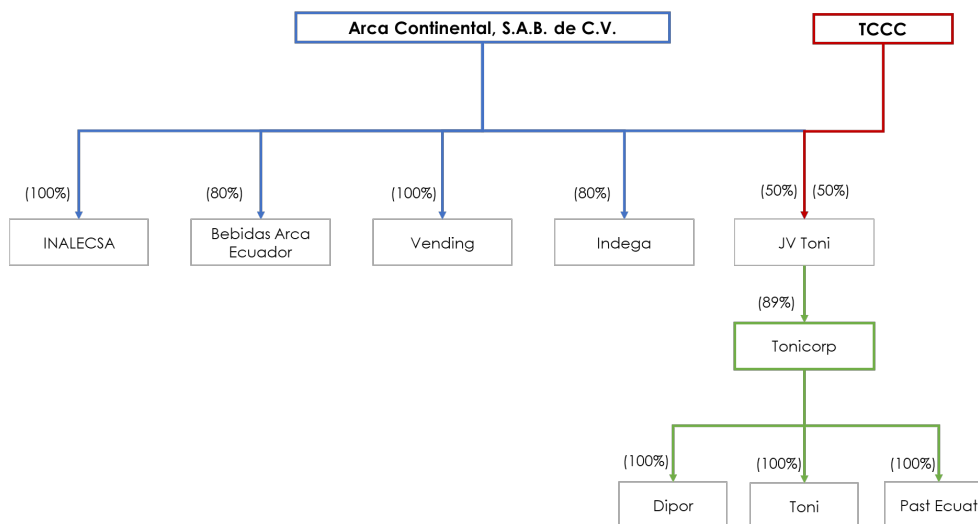
Industria Lácteas Toni, S.A. (“Toni”) participa en la producción de productos lácteos, helados de crema y productos relacionados;

Plásticos Ecuatorianos, S.A. (“PESA”) participa en la producción de vasos y vajillas plásticas, envases y empaques industriales.

En la siguiente gráfica, se presenta el diagrama de la relación de AC con sus subsidiarias ecuatorianas y su coinversión con TCCC en JV Toni:

Relaciones de Grupo AC en sociedades con actividades en Ecuador:<sup>16</sup>

**Figura 16** Diagrama de la relación de AC



Nota: Las cifras en paréntesis son la participación directa e indirecta de AC (línea azul), TCCC (línea roja), JV Toni (línea naranja) y Tonicorp (línea verde) sobre sus subsidiarias.

<sup>16</sup> Fuente: Informe anual presentados ante BMV, correspondientes a los ejercicios 2015–2020.

En Ecuador, AC cuenta con los siguientes activos para realizar sus actividades:

- Bebidas carbonatadas: tres plantas de refrescos, 33 centros de distribución (“CEDIs”) y aproximadamente 686 rutas. Además, los derechos para producir, distribuir y vender productos de TCCC en todo el territorio de Ecuador.
- Lácteos: una planta de lácteos, 20 CEDIs y aproximadamente 513 rutas.
- Botanas: dos plantas productoras, una ubicada en Guayaquil y otra en Quito, mismas que integran 15 líneas de producción, 149 unidades de reparto, 17 CEDIs (5 de INALECSA y 12 de Dipor) y 1 edificio de oficinas corporativas.

Las marcas y categorías bajo las cuales INALECSA vende sus productos son las siguientes:

Botanas saladas, la cual se puede segmentar en tortilla (Nachos, Tostitos, Ryskos, Tornaditos, Ronditos y Pizzerolas), plátano (Tortolines), papa (Sarita), extruido (Prispas, Tostachos, Rosquitas, Locachos) y varios (Cuates, Chicharrones). El texto entre paréntesis corresponde al nombre de las marcas.

Repostería, se dividen en pastelillos (Inacake, Chococake, Inacake Rebanadas, Bony, Tigretón, Inalecsa Negrito, Mis Gansitos, Inacake Relleno), pastelería (Alfajor), panadería (Inalecsa Pan de Pascua) y galletería (Bizcotelas). El texto entre paréntesis corresponde al nombre de las marcas.

Tortillas de harina con las marcas “Mama Fany” y “Conchas de maíz”.

INALECSA distribuye directamente sus productos en las ciudades de Guayaquil y Quito, y en el resto del país, mediante la contratación de los servicios de distribución de Dipor.

### **6.3.1. Legislación vigente**

(ventajas y desventajas) que regule la actividad económica y la comercialización de los productos / servicios (urbana, ambiental, laboral y protección social, registros, tributaria, protección intelectual y ambiental).

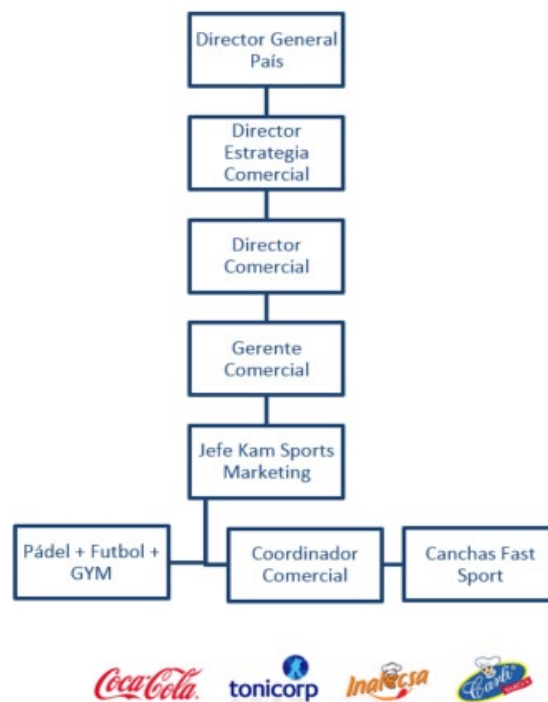
La legislación vigente aplicable para la unidad de atención transversal será la misma aplicable a toda la estructura legal de AC. Así, para la contratación del personal se deberá aplicar las normas del Código de Trabajo y la respectiva afiliación a la seguridad social IESS, los vehículos de transporte deberán tener los permisos de circulación de transporte de alimentos además deberán cumplir con las normas de circulación tales como “pico y placa”, las instalaciones deberán contar con los permisos municipales.

### 6.3.2. Estructura Organizacional

Descripción detallada de los integrantes y sus responsabilidades. Gobierno corporativo. Organigrama.

La estructura organizacional planteada operará de forma trasversal a todas las unidades de negocio de AC, la misma se detalla a continuación:

**Figura 17** Estructura organizacional planteada



La estructura propuesta estará a cargo de la prospección y captación de nuevos clientes, para posteriormente hacer una negociación de un portafolio segmentado por canal, donde se introducirá la herramienta AC Digital para la toma de pedidos de forma directa y automática por parte del cliente, agilizando la toma de pedido.

### 6.3.3. Ubicación

Lugar donde se ubicará la empresa/proyecto, y por qué (justificar desde el punto de vista comercial y operativo). Si tiene subsidiarias explique.

La unidad de atención transversal para comercializar el portafolio AC en clubes sociales y deportivos operará inicialmente únicamente dentro del distrito metropolitano de Quito. Esto con el fin de que el equipo pueda testear el impacto en incremento de ventas que puede tener la

iniciativa. Posteriormente se analizará la expansión de la unidad de atención a otras ciudades donde los clubs deportivos proliferen como Guayaquil, Manta y Cuenca.

#### **6.4.Conclusiones del capítulo**

Para la ejecución de la propuesta de una unidad de atención transversal para todos los negocios de Ecuador que atiendan a las Club S&D de Quito, no se creará una unidad legal diferente a la mencionada en el numeral 7 que precede. Por lo tanto, la unidad de atención transversal será un departamento dentro de la estructura legal mencionada.

# CAPÍTULO 7: PLAN FINANCIERO

## 7.2. Supuestos a considerar

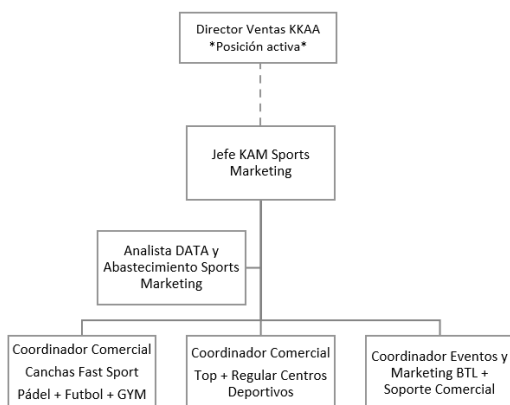
- Se considera una inflación acumulada al 2024 de 2.7% de acuerdo con el boletín del INEC, (INEC, 2024)
- Para los siguientes años se realiza un Assumption por inflación del 3.0% de crecimiento año siguiente, proyección 5 años
- Se realiza el análisis financiero con un margen de contribución teórico (rango estándar de márgenes para ACE) del 55% debido a confidencialidad de la información para Arca Continental
- Se considera una depreciación lineal anual del 10% por concepto de equipos de frío y del 20% para herramientas equipos de cómputo, estándar de la empresa
- Para la inclusión de la nueva estructura de atención a Clubes Deportivos y Sociales se considera una estructura especializada, así como los incrementos de esos sueldos acorde al % de inflación anual
- Desde el año 2 y cada año siguiente se estima un crecimiento de 8% por crecimiento de transacciones y captación de nuevos puntos de clubes sociales y deportivos, el área de RTM ACE se determina que existe espacio de capacidades comerciales para la entrega del volumen incremental.
- En la actualidad AC Bebidas, HTC e Inalecsa realizan sus estados de resultados, y manejan sus ingresos de manera individual, sin embargo, para este caso de estudios se realizará una simulación como una sola compañía.



## KEY ACCOUNT MANAGER

**SPORTS MARKETING**

**\*Estructura Comercial\***



Personas nuevas: Total 5

**\*Gestión Comercial, captación clientes y desarrollo\***  
Especializada para Clubes sociales y deportivos

**Tabla 7 Supuestos a considerar**

Total Head Cout	# PAX	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total	5	\$ 91,200	\$ 93,936	\$ 96,754	\$ 99,657	\$ 102,646
Jefe Sport Marketing Clubes	1	\$ 27,600	\$ 28,428	\$ 29,281	\$ 30,159	\$ 31,064
Coord Comercial	2	\$ 38,400	\$ 39,552	\$ 40,739	\$ 41,961	\$ 43,220
Coord Eventos Marketing BLT	1	\$ 14,400	\$ 14,832	\$ 15,277	\$ 15,735	\$ 16,207
Analista DATA y Abastecimiento	1	\$ 10,800	\$ 11,124	\$ 11,458	\$ 11,801	\$ 12,155

## 7.2. Análisis de generación de Valor Financiero

### 7.2.1. Estado de resultados

**Tabla 8 Estado de resultados**

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 628,909	\$ 679,222	\$ 733,559	\$ 792,244	\$ 855,624
Costo Comercial	\$ 283,009	\$ 305,650	\$ 330,102	\$ 356,510	\$ 385,031
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 345,900</b>	<b>\$ 373,572</b>	<b>\$ 403,458</b>	<b>\$ 435,734</b>	<b>\$ 470,593</b>
MVC	55%	55%	55%	55%	55%
<b>Gastos Operativos</b>	<b>\$ 348,375</b>	<b>\$ 242,611</b>	<b>\$ 245,429</b>	<b>\$ 248,332</b>	<b>\$ 251,321</b>
Nómina	\$ 91,200	\$ 93,936	\$ 96,754	\$ 99,657	\$ 102,646
Activación	\$ 217,000	\$ 108,500	\$ 108,500	\$ 108,500	\$ 108,500
Depreciación	\$ 40,175	\$ 40,175	\$ 40,175	\$ 40,175	\$ 40,175
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>-\$ 2,475</b>	<b>\$ 130,961</b>	<b>\$ 158,029</b>	<b>\$ 187,403</b>	<b>\$ 219,272</b>
Particip. Trabajadores 15%		\$ 19,644	\$ 23,704	\$ 28,110	\$ 32,891
Impuesto Renta 25%		\$ 32,740	\$ 39,507	\$ 46,851	\$ 54,818
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$ 2,475</b>	<b>\$ 78,577</b>	<b>\$ 94,817</b>	<b>\$ 112,442</b>	<b>\$ 131,563</b>

## 7.2.2. Estado de situación o balance general

**Tabla 9** Estado de situación o balance general

ESTADO DE SITUACION ANUAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 990,484	\$ 956,697	\$ 930,684	\$ 909,019	\$ 892,049
<b>Corrientes</b>	\$ 628,909	\$ 679,222	\$ 733,559	\$ 792,244	\$ 855,624
Efectivo ventas	\$ 628,909	\$ 679,222	\$ 733,559	\$ 792,244	\$ 855,624
Efectivo Capital					
<b>No Corrientes</b>	\$ 361,575	\$ 277,475	\$ 197,125	\$ 116,775	\$ 36,425
Maquinaria y Equipo	\$ 398,000	\$ 357,825	\$ 317,650	\$ 277,475	\$ 237,300
Equipos de Computo	\$ 3,750				
Depreciación acumulada	-\$ 40,175	-\$ 80,350	-\$ 120,525	-\$ 160,700	-\$ 200,875
Amortización acumulada					
<b>PASIVOS</b>	\$ 119,501	\$ 91,761	\$ 90,257	\$ 88,457	\$ 86,332
<b>Corrientes</b>	\$ 119,501	\$ 91,761	\$ 90,257	\$ 88,457	\$ 86,332
Cuentas por pagar proveedor	\$ 28,301	\$ 30,565	\$ 33,010	\$ 35,651	\$ 38,503
Sueldos por pagar	\$ 91,200	\$ 93,936	\$ 96,754	\$ 99,657	\$ 102,646
Impuestos por pagar	\$ -	-\$ 32,740	-\$ 39,507	-\$ 46,851	-\$ 54,818
<b>No Corrientes</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Interes deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	\$ -	\$ 78,577	\$ 94,817	\$ 112,442	\$ 131,563
Capital Inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades del ejercicio	\$ -	\$ 78,577	\$ 94,817	\$ 112,442	\$ 131,563
Utilidades retenidas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

## 7.2.3. Estado de flujos de caja

**Tabla 10** Estado de flujos de caja

FLUJO DE CAJA LIBRE						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Flujo de caja libre del inversionista</b>						
Utilidad antes de interese, imp y partici	\$ -	-\$ 2,475	\$ 130,961	\$ 158,029	\$ 187,403	\$ 219,272
Gastos de depreciación	\$ -	\$ 40,175	\$ 40,175	\$ 40,175	\$ 40,175	\$ 40,175
Gastos de amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
15% Participación trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 19,644	\$ 23,704	\$ 28,110	\$ 32,891
Impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ 32,740	\$ 39,507	\$ 46,851	\$ 54,818
<b>I. Flujo de efectivo operativo neto</b>	\$ -	\$ 37,700	\$ 223,520	\$ 261,415	\$ 302,539	\$ 347,155
Inversión de captial de trabajo neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Variación de capital trabajo neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>II. Variación de capital de trabajo neto</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de caja libre del proyecto</b>	\$ -	\$ 37,700	\$ 223,520	\$ 261,415	\$ 302,539	\$ 347,155
<b>Flujo de caja libre del inversionista</b>						
Flujo de caja libre del proyecto	\$ -	\$ 37,700	\$ 223,520	\$ 261,415	\$ 302,539	\$ 347,155
Prestamo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de caja libre del inversionista</b>	\$ -	\$ 37,700	\$ 261,220	\$ 522,635	\$ 825,174	\$ 1,172,329



#### 7.2.4. Análisis de relaciones financieras: Índices aplicables a la empresa e industria

Se realiza de las principales relaciones financieras correspondiente a una empresa relacionada con el consumo masivo

**Razón eficiencia:** Con respecto a los días de Cuentas por Pagar es del 16.5 días donde se puede evidenciar oportunidad para generar un mayor apalancamiento de pago a proveedores en cuanto a generación de más días

**Razón apalancamiento:** En el primer año la razón de deuda/ capital es baja, debido a que Arca es una empresa ya constituida y tiene un flujo previo considerable/ capital propio, por este motivo el arranque del proyecto es inmediato y fácil

**Razones de rentabilidad:** Con respecto a los márgenes de utilidad, el primer año es negativo por 2 drivers, el gasto inicial de nomina y de activaciones de marketing, sin embargo, con la captación de clientes y volumen a partir del año 2 se puede observar positivo el proyecto. Así también el ROA crece hasta el año 5 con un 14.75%.

**Tabla 11** Razones de rentabilidad

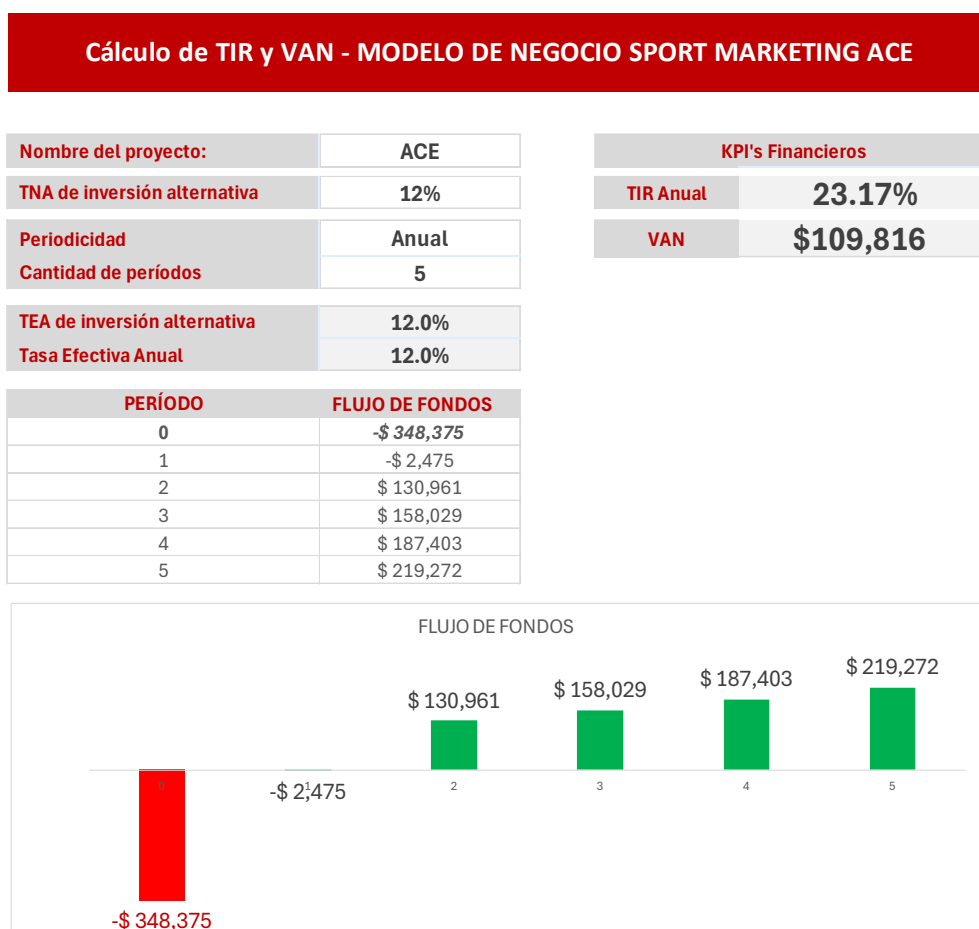
<u>Rentabilidad</u>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Margen Neto	-0.39%	11.57%	12.93%	14.19%	15.38%
ROA	-0.25%	8.21%	10.19%	12.37%	14.75%

#### 7.2.5. Análisis de Viabilidad: VAN, TIR

Con respecto al análisis de viabilidad del proyecto es importante destacar que este proyecto genera una VAN de 109K USD y una TIR de 23.17% siendo positivo y viable; acorde los lineamientos de Arca Continental un proyecto es viable cuando la TIR es superior al 18% y adicionalmente entrega otros beneficios no monetarios, en este caso como:

- Captación nuevos clientes
- Generación de nuevos consumidores potenciales
- Brand Awareness de puntos específicos en la ciudad capital del país
- Sinergia comercial entre empresas de Arca Continental
- Apalancamiento de negociaciones y activaciones de eventos, etc.

**Tabla 12** *Análisis de Viabilidad: VAN, TIR*



### 7.3. Análisis de impacto en Stakeholders

#### Impacto económico:

- Se considera un impacto positivo por el aporte a la economía del país ya que Arca Continental produce el 100% de productos en el Ecuador y esto brinda oportunidades a toda la cadena de valor que trabaja dedicada para este proceso
- Otro impacto importante es que esta venta incremental genera impacto positivo en la recaudación de impuestos para el estado como lo son el IVA e ICE (Impuesto consumo especial para el caso de bebidas con azúcar), así como el impuesto por botellas plásticas.

### 7.4 Conclusiones del análisis financiero

Como ya se mencionó previamente el proyecto es rentable, generará venta incremental y positivo desde el segundo año, los costos más importantes están en el primer año. El indicador VAN es positivo con \$109.816 y una TIR del 23.17%