

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TEMA:**

**Plan de negocios para la comercialización del vino chileno Devil's Collection, casillero del diablo en canales especiales (eventos y clientes finales del sector Samborondón) en el año 2016.**

**AUTORAS:**

**Rossero Calderón, Paola María ; Andrade Vergara, Kenya Viviana**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de  
Ingeniero en Administración de Ventas**

**TUTOR:**

**Ing. Basantes Cuesta, Eric Knut MBA.**

**Guayaquil, Ecuador  
27 de Agosto del 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

### **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Rossero Calderón, Paola María y Andrade Vergara, Kenya Viviana como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas.**

#### **TUTOR**

f. \_\_\_\_\_

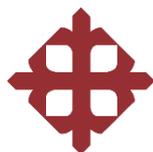
**Ing. Basantes Cuesta, Eric Knut MBA.**

#### **DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Lcda. Salazar Santander, Janett Mgs.**

**Guayaquil, a los 27 días del mes de Agosto del año 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Nosotras, Rossero Calderón, Paola María ; Andrade Vergara, Kenya Viviana**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, Plan de negocios para la comercialización del vino chileno Devil's Collection, casillero del diablo en canales especiales (eventos y clientes finales del sector Samborondón) en el año 2016 previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 27 días del mes de Agosto del año 2016

**LAS AUTORAS**

f. \_\_\_\_\_

**Rossero Calderón, Paola María**

f. \_\_\_\_\_

**Andrade Vergara, Kenya Viviana**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**AUTORIZACIÓN**

**Nosotras, Rossero Calderón, Paola María ; Andrade Vergara, Kenya Viviana**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Plan de negocios para la comercialización del vino chileno Devil's Collection, casillero del diablo en canales especiales (eventos y clientes finales del sector Samborondón) en el año 2016, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 27 días del mes de Agosto del año 2016

**LAS AUTORAS**

f. \_\_\_\_\_  
**Rossero Calderón, Paola María**

f. \_\_\_\_\_  
**Andrade Vergara, Kenya Viviana**

# REPORTE URKUND

**URKUND**

Documento: [REPORTE DE TITULACION 13 agosto 2016.docx \(0215,61kb\)](#)

Presentado: 2016-08-26 20:33 (-06:00)

Recibido: [enagly.garcés@analysis.urkund.com](mailto:enagly.garcés@analysis.urkund.com)

Mensaje: Proyecto Traction Carileno [Mantén la conexión con Google](#)

3% de esta obra, 41 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 3 Fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	<a href="#">Plan de Negocio Subsidiario Botiquines SCS con anexos y foto 24 de agosto.docx</a>
	<a href="#">http://investorscorp.net/usuarios/usuarios/1317489/FILES/ACCESOS/24P/16/1317489.pdf</a>
	<a href="#">16451.html.docx</a>
	<a href="#">http://investorscorp.net/usuarios/usuarios/1317489/FILES/ACCESOS/24P/16/1317489.pdf</a>
	<a href="#">ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA AGENCIA DE COLOCACIONES PARA LAS EMPRESAS PRODUCTORA...</a>
	<a href="#">http://www.avaluaventas.com/ventas/2016/08/08/venta/19323024.html#de=caranofuadico</a>
	<a href="#">http://www.avaluaventas.com/ventas/2016/08/08/venta/19323024.html#de=caranofuadico</a>

**84%**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS TITULO PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACION DEL VINO CHILENO DE LA 3 COLECCIÓN, CASILLERO DEL DIABLO EN CANALES ESPECIALES DE VENTOS Y CLIENTES FINALES DEL SECTOR SANEDRÓN EN EL AÑO 2008 AUTOR ES: ROSSERO CALDERON PAOLA MARIA ANDREA VERGARA

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Ingeniero en Administración de Ventas TUTOR BASANTES CUESTA ERICK KNUIT, MBA. 22 de Febrero del 2016

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Rossery Calderon Paola Maria, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Ventas. TUTOR f. \_\_\_\_\_ Basantes Cuesta Erick Knuit, MBA, DIRECTOR DE LA CARRERA f. \_\_\_\_\_ Lodo Janet Sandoz Sandoz, Mg.

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Ana María Vega Méndez Vilanova, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Ventas. TUTOR f. \_\_\_\_\_ Basantes Cuesta Erick Knuit, MBA, DIRECTOR DE LA CARRERA

**84%**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS TITULO PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACION DEL VINO CHILENO DE LA 3 COLECCIÓN, CASILLERO DEL DIABLO EN CANALES ESPECIALES DE VENTOS Y CLIENTES FINALES DEL SECTOR SANEDRÓN EN EL AÑO 2008 AUTOR ES: ROSSERO CALDERON PAOLA MARIA ANDREA VERGARA

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de Ingeniero en Administración de Ventas TUTOR BASANTES CUESTA ERICK KNUIT, MBA. 22 de Febrero del 2016

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Soriana Rodríguez Ivis Fabiola, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Ventas. TUTOR f. \_\_\_\_\_ Basantes Cuesta Erick Knuit, MBA, DIRECTOR DE LA CARRERA f. \_\_\_\_\_ Lodo Janet Sandoz Sandoz, Mg.

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por Conal Mrs. Jerry Henly, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Ventas. TUTOR f. \_\_\_\_\_ Basantes Cuesta Erick Knuit, MBA, DIRECTOR DE LA CARRERA

## **AGRADECIMIENTO**

Hace cinco años comenzó esta meta y hoy cumplida no me queda más que agradecer a Dios, quien me dio la fortaleza y ánimo para siempre estar de pie y dar lo mejor de mi día tras día, me siento muy bendecida por este logro alcanzado.

Agradezco profundamente a mis padres, esposo, hijos, tías, ellos siempre supieron entender mi ausencia y esperar este título con paciencia, apoyo y amor.

Agradezco a María Lorena Menoscal Presidente Ejecutivo Vinlitoral S.A., del Grupo Cordovez, ella como compañera, amiga, jefa, una persona que admiro y respeto, me ha permitido desarrollar esta tesis, creyó en mí, constituye un pilar muy importante en mi aprendizaje y crecimiento tanto personal como profesional.

Agradezco a todas las personas y amigas que de alguna u otra manera contribuyeron al desarrollo de esta tesis, cada una tiene un lugar muy importante en este ciclo.

Gracias a todas las personas de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil por su atención y amabilidad, en especial a cada uno de mis maestros que aportaron con un granito de arena para mi conocimiento.

Agradezco el equipo que hicimos con mi compañera y amiga Kenya Andrade quien supo llevar con profesionalismo y dedicación nuestra tesis.

Un agradecimiento especial, a mi tutor el Ing. Eric Knut Basantes Cuesta que desde su primera clase supo transmitir su pasión por la carrera. Hoy con su guía termino con mucho éxito y bendición este gran sueño.

**PAOLA MARÍA ROSSERO CALDERÓN**

## **AGRADECIMIENTO**

A dios quien siempre guía mi camino, a mi hija por su paciencia, tolerancia y sacrificio de cada fin de semana, a mi amiga Paola Rossero Calderón por haber sido un apoyo incondicional para culminar este proceso. A todas y cada una de las personas que de manera muy especial estuvieron allí apoyándome, a mi tutor por su guía y profesionalismo.

**KENYA VIVIANA ANDRADE VERGARA**

## **DEDICATORIA**

A mi compañero de vida Roberto, por su paciencia ayuda y amor. Mis hijos Moisés y Sebastián por ser mi motor y fortaleza, espero ser referente para su crecimiento personal y profesional, por ustedes me esforzaría toda la vida.

A mi mami Rosita quien sembró en mí las bases de responsabilidad y deseos de superación, con su ternura que solo una madre sabe brindar hace que logre este sueño.

Cada uno de ustedes es lo más importante de mi vida, les dedico esta Ingeniería en Administración de Ventas.

**PAOLA MARÍA ROSSERO CALDERÓN**

## **DEDICATORIA**

A mi hija Ariadna, por ser mi motor y darme fuerzas para que todo el sacrificio valga la pena, eres quien me impulsa cada día a ser una mejor persona y ser tu referente en el futuro, tu amor me cambio la vida.

**KENYA VIVIANA ANDRADE VERGARA**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Eric Knut Basantes Cuesta, MBA.**

TUTOR

f. \_\_\_\_\_

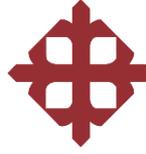
**Lcda. Janett Salazar Santander, Mgs.**

DIRECTORA DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Com. Mariela Sempértegui, Cali**

COORDINADORA



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

**CALIFICACIÓN**

---

**f.** \_\_\_\_\_

**Ing. Eric Knut Basantes Cuesta MBA.**

TUTOR

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	23
JUSTIFICACIÓN.....	25
OBJETIVO GENERAL.....	26
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	27
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN .....	27
CAPÍTULO I.....	28
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	28
1.1. Actividad de la empresa .....	28
1.2. Misión, visión .....	30
1.3. Descripción del producto .....	30
CAPÍTULO II.....	33
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA.....	33
2.1. Población y muestra .....	34
2.2. Selección del método muestral.....	35
2.3. Técnicas de recolección de datos .....	35
2.4. Presentación de los resultados .....	36
2.5. Análisis e interpretación de los resultados.....	45
2.6. Análisis externos .....	45
2.6.1. Análisis Pesta.....	45
2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado.....	52
2.6.3. Competencia – Análisis De Las Fuerzas De Porter	56
2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global	

2.6.5. Mercado Meta .....	59
2.6.6. Perfil del Consumidor .....	60
2.7. Análisis interno .....	61
2.7.1. Cadena de Valor .....	63
2.7.2. Benchmarking .....	66
2.8. Diagnostico.....	67
2.8.1. Análisis DAFO .....	67
2.8.2. Análisis CAME.....	69
2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff .....	72
2.8.4. Mapa estratégico de objetivos .....	73
2.8.5. Conclusiones.....	74
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>75</b>
<b>PLAN ESTRATEGICO.....</b>	<b>75</b>
3.1. Objetivos Comerciales.....	75
3.2. Plan Comercial y de marketing .....	76
3.2.1. Estrategias de Ventas .....	77
3.3. Organización de la Estructura de Ventas .....	78
3.3.1. Cuotas de ventas .....	80
3.3.2. Método de Krisp .....	80
3.3.3. Presupuestos de Ventas.....	82
3.4. Organización del territorio y de las rutas .....	82
3.4.1. Establecimiento de los territorios.....	83
3.4.2. Gestión rentable y revisión de los territorios .....	83
3.4.3. Construcción de rutas .....	85
3.4.4. Métodos y tiempos: Productividad en ruta .....	85
3.5. Realización de las Estrategias de Venta.....	86

3.5.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación. ....	86
3.6. Remuneración de los vendedores. ....	87
3.6.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos .....	88
3.6.2. Sistemas mixtos.....	89
3.7. Control de ventas y de vendedores .....	89
3.7.1. Control del volumen de ventas .....	89
3.7.2. Control de otras dimensiones de la venta.....	89
3.7.3. Evaluación de vendedores .....	90
3.7.4. Cuadro de mando del Director de Ventas .....	91
3.8. Marketing mix .....	94
3.8.1. Producto .....	94
3.8.2. Precio .....	97
3.8.3. Plaza.....	97
3.8.4. Publicidad y Promoción .....	98
CAPÍTULO IV .....	101
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	101
4.1. Hipótesis de partida .....	101
4.1.1. Capital inicial .....	101
4.1.2. Política de financiamiento .....	103
4.1.3. Costos de Capital.....	103
4.2. Presupuesto de Ingresos.....	104
4.2.1. Precios .....	104
4.2.2. Ventas esperadas.....	105
4.3. Análisis de Punto de Equilibrio.....	105
4.4. Presupuestos de Gastos .....	106
4.5. Factibilidad financiera .....	106

4.5.1. Análisis de ratios .....	106
4.5.2. Valoración del plan de negocios.....	107
4.5.3. Análisis de sensibilidad.....	107
4.6. Sistema de control .....	108
4.6.1. Cuadro de mando integral.....	108
4.6.2. Planes de contingencia .....	108
<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>110</b>
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL .....</b>	<b>110</b>
5.1. Base legal .....	110
5.2. Medio Ambiente .....	111
5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir. ....	112
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>113</b>
Referencias.....	114
<b>ANEXO 1 .....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXO 2 .....</b>	<b>118</b>
<b>ANEXO 3 .....</b>	<b>121</b>
<b>ANEXO 4 .....</b>	<b>122</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1 Participación del Mercado Ecuatoriano de Licores</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 2 Encuesta al Consumidor por Género</b> .....	<b>36</b>
<b>Tabla 3 Encuesta al Consumidor por Edades</b> .....	<b>37</b>
<b>Tabla 4 Consumo de Vino</b> .....	<b>38</b>
<b>Tabla 5 Consumo de Vino</b> .....	<b>39</b>
<b>Tabla 6 Tipo De Vino</b> .....	<b>40</b>
<b>Tabla 7 Aspectos de compra de vino</b> .....	<b>41</b>
<b>Tabla 8 Preferencias en Marcas de Vino</b> .....	<b>42</b>
<b>Tabla 9 Características que más Valoran del Vino</b> .....	<b>43</b>
<b>Tabla 10 Rango de precio de vino</b> .....	<b>44</b>
<b>Tabla 11 Matriz de Grupo Estratégico</b> .....	<b>54</b>
<b>Tabla 12 Matriz DAFO - CAME</b> .....	<b>71</b>
<b>Tabla 13 Crecimiento de Ventas en Clientes Existentes – Crecimiento Vertical</b> .....	<b>77</b>
<b>Tabla 14 Método Krisp-Presupuesto de Venta</b> .....	<b>81</b>
<b>Tabla 15 Presupuesto Anual en dólares</b> .....	<b>82</b>
<b>Tabla 16 Rutero de Ejecutivo Cuentas Claves – Horas de trabajo</b> .....	<b>83</b>
<b>Tabla 17 Clasificación de Cuenta ABC Zona 2</b> .....	<b>84</b>
<b>Tabla 18 Calculo del ICE</b> .....	<b>101</b>
<b>Tabla 19 Capital Inicial</b> .....	<b>102</b>
<b>Tabla 20 Tabla de Amortización Financiamiento de terceros .....</b>	<b>103</b>
<b>Tabla 21 Tabla Costos de Capital</b> .....	<b>103</b>
<b>Tabla 22 Tabla Análisis de Sensibilidad</b> .....	<b>107</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1 Ventas de Vino Por Canal año 2015 .....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 2 Portafolio de productos de Vinlitoral S.A .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 3 Organigrama Compañía VINLITORAL S.A. ....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 4 Canales de Distribución de VINLITORAL S.A.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 5 Canales de Distribución de VINLITORAL S.A.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 6 Fórmula Finita para la Obtención de la Muestra ....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 7 Resultado de la Encuesta al Consumidor por Género .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 8 Resultado de la Encuesta al Consumidor por Edades al Consumidor Final.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 9 Resultados de Consumo de Vino Encuestas al Consumidor Final.....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 10 Resumen de Encuesta Consumo de Vino. ....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 11 Resumen de Encuesta por Tipo De Vino Consume Blanco .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 12 Resumen de Encuesta por Factores de Compra...41</b>	
<b>Figura 13 Resumen de Encuesta por Preferencia de Marca de Vino. ....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 14 Resumen de Encuesta Características que más Valoran del Vino. ....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 15 Rango de precios de vino Encuestas al Consumidor Final.....</b>	<b>44</b>
<b>Figura 16 Análisis P.E.S.T.A. de la Compañía Vinlitoral.....</b>	<b>46</b>
<b>Figura 17 Análisis P.E.S.T.A. de la Compañía Vinlitoral.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 18 Presentación de Resultados Matriz Análisis P.E.S.T.A. ....</b>	<b>48</b>
<b>Figura 19 Bienes y Servicios Gravados con ICE.....</b>	<b>49</b>

<b>Figura 20 Ecuador - Importaciones a nivel de Partidas Arancelarias.....</b>	<b>50</b>
<b>Figura 21 Consumo de Bebidas Alcohólicas en el Ecuador.</b>	<b>51</b>
<b>Figura 22 Compañía VINLITORAL S.A., proceso de reciclaje</b>	<b>52</b>
<b>Figura 23 Participación de Competidores por Importador de Vino en el Sector de Samborondon .....</b>	<b>52</b>
<b>Figura 24 Cuadro comparativo de Ventas año 2015-2014 .....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 25 Resultados Ventas de Vino Casillero 2015 - Proyección de Ventas 2016 .....</b>	<b>53</b>
<b>Figura 26 Presentación de Resultados Ventas de Vino Casillero 2015 - Proyección de Ventas 2016. Ventas de Vino Casillero 2015 - Proyección de Ventas 2016 .....</b>	<b>54</b>
<b>Figura 27 Principales Competidores, Presentación de Resultados Matriz de Grupo Estratégico.....</b>	<b>55</b>
<b>Figura 28 Matriz de Porter, .....</b>	<b>56</b>
<b>Figura 29 Pirámide Poblacional de Samborondón .....</b>	<b>59</b>
<b>Figura 30 Perfil del Consumidor Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A.....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 31 Factores Internos Empresa Vinlitoral. ....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 32 Factores Externos Empresa Vinlitoral. ....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 33 Cadena de Valor Compañía VINLITORAL S.A. ....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 34 Flujo grama Cadena de Valor Compañía VINLITORAL S.A,.....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 35 Cuadro comparativo Benchmarking Vinlitoral S.A. para mejora de proceso de facturación. Fuente: Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A.....</b>	<b>66</b>
<b>Figura 36 Factores Internos Empresa Vinlitoral. ....</b>	<b>67</b>
<b>Figura 37 Factores Externos Empresa Vinlitoral. ....</b>	<b>68</b>
<b>Figura 38 Matriz Ansoff .....</b>	<b>72</b>

<b>Figura 39 Mapa estratégico de los objetivos.....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 40 Crecimiento de Ventas en Clientes Existentes – Crecimiento Vertical.....</b>	<b>77</b>
<b>Figura 41 Estructura Comercial de la Compañía VINLITORAL S.A. ....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 42 Geometric Approaches to Solving the traveling Salesman Problem” Cobertura de la ruta Compañía VINLITORAL S.A.....</b>	<b>84</b>
<b>Figura 43 Construcción de ruta por Ejecutivo de Venta de la Compañía VINLITORAL S.A.....</b>	<b>85</b>
<b>Figura 44 Esquema de remuneración Compañía VINLITORAL S.A. ....</b>	<b>88</b>
<b>Figura 45 Construcción de ruta por Ejecutivo de Venta de la Compañía VINLITORAL S.A.....</b>	<b>92</b>
<b>Figura 46 Plan de contingencia.....</b>	<b>93</b>
<b>Figura 47 Casillero Devil’s Collection Tinto .....</b>	<b>95</b>
<b>Figura 48 Casillero Devil’s Collection Blanco .....</b>	<b>96</b>
<b>Figura 49 Canal de distribución aplicado indirecto retail, Vinlitoral S.A. ....</b>	<b>97</b>
<b>Figura 50 Página oficial Casillero del Diablo Devil’s Collection.....</b>	<b>98</b>
<b>Figura 51 Cata de vino Casillero Devil’s Collection.....</b>	<b>98</b>
<b>Figura 52 Canal Oficial You Tube vino Casillero Devil’s Collection.....</b>	<b>98</b>
<b>Figura 53 Gala del Vino.....</b>	<b>98</b>
<b>Figura 54 Ingreso: Volúmenes de venta del vino Casillero Devil’s Collection .....</b>	<b>104</b>
<b>Figura 55 Ingresos proyectados .....</b>	<b>105</b>

<b>Figura 56 Análisis de Punto de Equilibrio Vino Casillero Devil's Collection .....</b>	<b>105</b>
<b>Figura 57 Ratios para análisis de factibilidad .....</b>	<b>106</b>
<b>Figura 58 Sistema de evaluación Qlikview .....</b>	<b>108</b>
<b>Figura 59 Estado de Resultado .....</b>	<b>121</b>
<b>Figura 60 Evaluación Financiera del Proyecto.....</b>	<b>122</b>

## RESUMEN

La problemática que se ha detectado en el canal especial, es la poca participación de las marcas que ofrece Vinlitoral S.A. específicamente Casillero del Diablo; donde a pesar de ser una marca reconocida a nivel mundial no ha cumplido las expectativas que se tuvo referente a la introducción en el mercado objetivo, para ello se propone la introducción de un nuevo producto en la zona de la Puntilla, con la finalidad de contrarrestar el declive de las ventas. Implementándose el plan de negocio en el último trimestre del año 2016. Los resultados obtenidos mediante la encuesta, evidencia que el vino es un producto de demanda alta en este extracto social. Por otro lado la preferencia en cuanto a marca es Montes; siendo el principal competidor. En base a esta información se ha desarrollado las estrategias que se empleara para la penetración de Casillero Devil's Collection en el mercado objetivo tomando en consideración las fortalezas y oportunidades que brinda la empresa y el mercado actual. La estrategia de venta va alineada a la proyección en la cuota de crecimiento propuesto del 25%, basado en la participación que obtuvo la empresa en el año 2015. Para el segundo año se prevé tener un crecimiento del 6% en número de unidades comercializadas en este canal. El plan comunicacional será a través de las redes sociales y se creara alianzas estratégicas con los clientes para aplicar las promociones detalladas en el capítulo tres. El proyecto genera valor agregado, debido a que su tasa interna de retorno es superior a lo solicitado al inversionista, con una inversión recuperable a mediano plazo. Donde favorece a los accionistas del grupo, al Estado y a la sociedad ya que se genera fuentes de empleos; los cuales, siguen el alineamiento del plan del buen vivir.

**Palabras Claves:** CANAL ESPECIAL; VINO; VENTAS; ESTRATEGIAS; MERCADO; DIVERSIFICACIÓN.

## **ABSTRACT**

*The problem has been detected on the special channel, is the low participation of brands offered Vinlitoral S.A. Casillero del Diablo specifically; where despite being a recognized brand worldwide it has not fulfilled the expectations that had concerning the introduction in the target market for this the introduction of a new product is proposed in the area of La Puntilla, in order to counteract the decline in sales. Business plan implemented in the last quarter of 2016. The results obtained by survey evidence that wine is a product of high demand in this social statement. On the other hand preference in terms of brand is Montes; It is the main competitor. Based on this information it was developed strategies to be used for penetration Casillero Collection Devil in the target market taking into account the strengths and opportunities of the company and the current market. The strategy aligned sale goes projection proposed share growth of 25%, based on the participation earned the company in 2015. For the second year is expected to have a growth of 6% in number of units sold in this channel. The communication plan will be through social networks and create strategic alliances with customers to implement the promotions detailed in chapter three. The project generates added value because its internal rate of return is higher than the investor requested, with a recoverable medium-term investment. Which favors the group's shareholders, the state and society as sources of employment is generated; which, following the alignment of the plan of good living.*

**Keywords:** SPECIAL CANAL; WINE; SALES; STRATEGIES; MARKET; DIVERSIFICATION.

## INTRODUCCIÓN

Con el desarrollo del presente plan de negocios, se plantea la introducción de una nueva colección de vinos correspondiente a la marca Casillero del Diablo, en el sector de Samborondon, con la finalidad de incrementar las ventas, en el canal especial y clientes finales de la compañía Vinlitoral, durante el último trimestre del año 2016.

Para atender el universo de clientes de la compañía VINLITORAL S.A, la empresa ha segmentado sus canales de la siguiente manera: Canal On Premise, Off Premise, Canal especial y ventas directas. Actualmente, se presenta la problemática en el canal especial, con la venta de vinos de la marca Casillero del Diablo; ya que, este posee 65 años en el mercado con su misma imagen, ocasionando un declive considerable; debido, a la falta de innovación en sus productos. Debido a ello importadores pequeños han detectado esa debilidad y han aprovechado la oportunidad de introducir al mercado vinos chilenos con presentaciones innovadoras; lo cual, hace que el cliente final prefiera sus productos.

Actualmente el 80% de las ventas de la compañía VINLITORAL corresponde a la categoría vinos; de acuerdo, a los datos proporcionados por la empresa; donde, la relación precio – producto, va ligado con la calidad del mismo; siendo este, el punto de partida para la realización del análisis del entorno, considerando las variables que intervienen en la situación del canal especial, examinando el comportamiento del consumidor de ese segmento para determinar las estrategias a implementar en la captación de este nicho de mercado. De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis realizado, se determina que en ese sector la tendencia es el consumo de vinos con presentaciones innovadoras y de calidad; por la cual, constituye una oportunidad en la incursión al mercado la nueva colección de Casillero del Diablo.

Los vinos de Casillero del Diablo han pasado por un proceso de guarda; es decir, aquellos que han permanecido envejecidos en madera; durante un tiempo determinado; este nuevo vino ha sido envejecido en roble

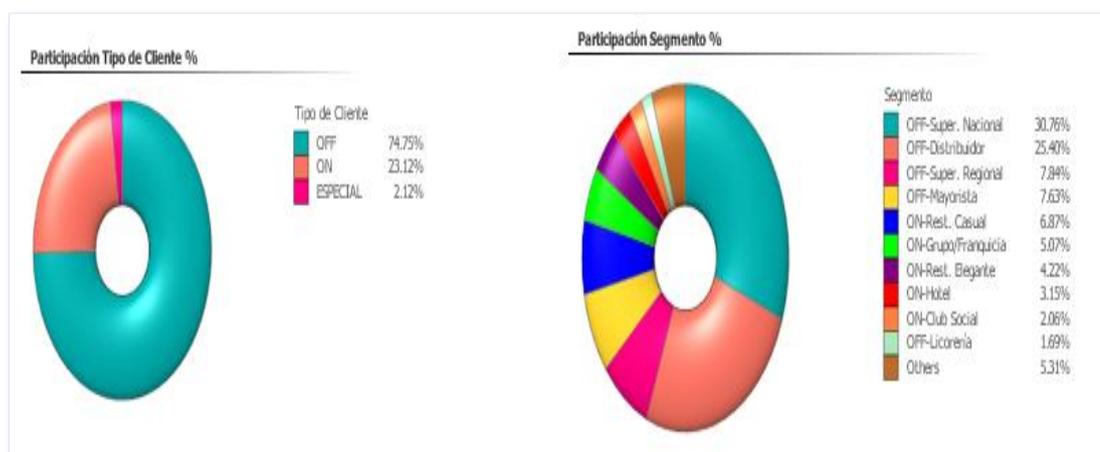
francés, contiene resveratrol el cual tiene propiedades antioxidantes y son capaces de proteger al organismo contra daños que generan un mayor riesgo de padecer enfermedades del corazón y cáncer, lo que lo hace diferente a similares en el mercado que no pasan por este proceso. Otra característica muy importante es la innovación en su presentación; ya que, tiene un imponente y enérgico estilo y mucha clase; lo que, lo convierte en un vino único, por estas características se ha determinado como la opción ideal para captar el tipo de clientes del segmento especial en la zona de Samborondon.

Este plan de negocio contiene cinco capítulos, en relación a su desarrollo y ejecución. En el primer capítulo se realizará una radiografía de la empresa, actividad que desarrolla, su visión y misión, donde está ubicada actualmente, la participación que tiene en el mercado, y la descripción del producto a introducir en el nicho afectado. En el segundo capítulo se efectuará los estudios de mercado y de la empresa; a través, de los diferentes análisis: población, selección del método muestral, análisis macro económico del país y del sector. El mercado meta al cual está dirigido el presente plan de negocios y el análisis del consumidor y su comportamiento de compra del segmento especial, para lo cual se empleará las técnicas cualitativas, entrevistas y focus group para el estrato involucrado. En el capítulo tres se plantea todo el plan estratégico comercial, se define el objetivo alcanzar, los objetivos operacionales, las estrategias de ventas y estructura comercial. Definiremos estrategias de marketing a desarrollarse y aplicarse, se desarrollará el presupuesto de venta del producto a comercializar. En el capítulo cuatro se determinará la factibilidad del proyecto, rentabilidad y sistemas de control. Para finalizar, el capítulo cinco reconocerá el impacto social directo e indirecto que tiene este proyecto de acuerdo al plan del buen vivir.

## JUSTIFICACIÓN

El presente plan de negocio propone la introducción de un nuevo producto en la zona de la Puntilla, con la finalidad de contrarrestar el declive de las ventas, en el canal especial categoría de vinos, especialmente de la marca Casillero del Diablo de la compañía Vinlitoral S.A. Al ser este un mercado de clientes selectos, requiere un producto exclusivo con reconocimiento de nivel mundial, para ello; se canalizan las palancas a este mercado meta, donde se evalúan los gustos y preferencias de los clientes objetivos; junto a los principales competidores existentes; para el desarrollo de las estrategias.

La problemática que se ha detectado en el canal especial, es la poca participación de las marcas que ofrece Vinlitoral S.A. específicamente Casillero del Diablo; donde a pesar de ser una marca reconocida a nivel mundial no ha cumplido las expectativas que se tuvo referente a la introducción en el mercado objetivo, teniendo en cuenta que la zona seleccionada se caracteriza por desarrollar actividades con un grupo selecto denominado para dicha compañía como Cuentas Claves, siendo un mercado atractivo para la empresa Vinlitoral S.A, y que aún no ha sido captado.



**Figura 1** Ventas de Vino Por Canal año 2015

**Fuente:** Compañía VINLITORAL S.A., Departamento de Comercialización del Grupo Cordovez

Casillero del Diablo ha tenido éxito en los distintos canales de distribución que posee la compañía por su imagen y calidad, por lo cual conserva un público cautivo; considerando, el Canal de Especiales un nicho con poder adquisitivo alto; se requiere un producto que cumpla sus expectativas; en el cual, entran competidores con productos renovados y exclusivos, haciendo que la percepción que el cliente final tenga sobre el vino Casillero del Diablo sea, de una marca común. La tabla que se muestra a continuación nos permite analizar que hay mucho mercado por captar en venta de vinos.

**Tabla 1** Participación del Mercado Ecuatoriano de Licores

CATEGORIA	PRODUCTO	LITROS AÑOS	CAJAS
<b>1er lugar</b>	CERVEZA	9	69.993
<b>2do lugar</b>	VINO	9	2.976
<b>3er lugar</b>	OTROS	9	1.714
<b>4to lugar</b>	OTROS	9	664

**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A., Departamento de Comercialización del Grupo Cordovez

## OBJETIVO GENERAL

Determinar la probabilidad de introducir un nuevo producto en el sector de la Puntilla, mediante un estudio del entorno y preferencias del consumidor, durante el último trimestre del año 2016, con la finalidad de posicionar la marca.

## OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Obtener información sobre el giro de negocio de la compañía VINLITORAL, junto con el portafolio de productos que comercializa, el cual se detallara en el capítulo 1.
2. Analizar el mercado para la introducción de un nuevo producto de la marca Casillero del Diablo, por medio del estudio de mercado, aplicando los diferentes análisis para conocer la aceptación que tendrá en el público objetivo, el cual será desarrollado en el capítulo 2.
3. Diseñar los planes estratégicos comerciales, de control y de marketing, para ser aplicados en el mercado meta, los cuales serán expuestos en el capítulo 3.
4. Demostrar la factibilidad del proyecto utilizando indicadores financieros y sistemas de control, los cuales constaran en el capítulo 4.
5. Implementar responsabilidad social, que está alineada al plan del buen vivir, que actualmente es impulsado por el gobierno nacional, el cual se puntualizara en el capítulo 5.

## LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las líneas de investigación indicarán la trayectoria y orientación del tema y su problemática en torno a la organización metodológica del proyecto investigativo; del cual; se está tratando y como esta tiende a concretar un espacio de aplicación. **(GUTIÉRREZ, 2004)** Partiendo de ello, la línea de investigación a aplicar en el proyecto será Línea de Facultad # 01 que son tendencias de mercado de consumo final por el giro de negocio que lleva el beneficiario del proyecto.

El enfoque de la compañía Vinlitoral está dirigido al sector de bebidas de consumo y diversificación; el cual, va direccionada a la línea de Carrera # 01; dado, a su evolución dentro del mercado.

# CAPÍTULO I

## DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### 1.1. Actividad de la empresa

Vinlitoral forma parte del Grupo Cordovez que es uno de los mayores importadores de bebidas alcohólicas en Ecuador con 65 años de trayectoria en el mercado. La compañía Vinlitoral tuvo sus inicios en la ciudad de Guayaquil, a cargo de Felipe José Cordovez Avilés comenzando así su actividad comercial en el mercado de bebidas alcohólicas hace ocho años; la cual, se enfoca en la comercialización de vinos y espírituosos importados de la bodega CONCHA Y TORO y PERNORD RICARD en la zona costa del País.

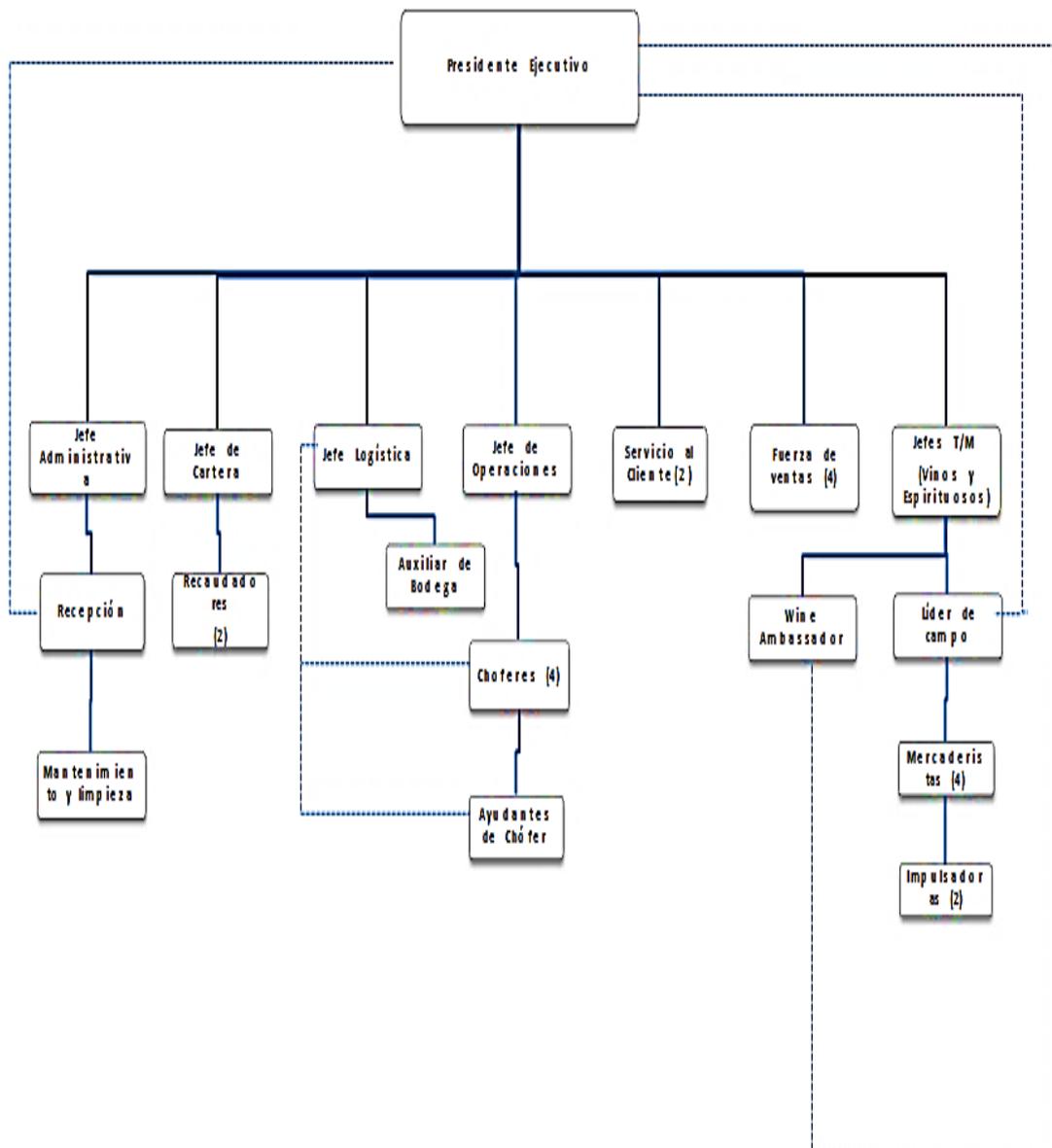
La distribución inicial de los productos comercializados estaba enfocada al canal mayorista; ya que, su objetivo era la sub distribución de bebidas alcohólicas; pero, dado al mercado cambiante; a causa, de los diferentes impuestos y aranceles que ha sufrido la industria ha tenido que diversificar los canales de distribución, clasificándolos en ON – OFF - Especiales. El portafolio de productos que tiene Vinlitoral es diverso, el cual está categorizado en Vinos, Espumantes y bebidas espirituosas (todas aquellas bebidas con contenido alcohólico procedentes de la destilación de materias primas agrícolas)

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	PRODUCTOS	ORIGEN	
ESPIRITUOSOS	Whisky	Jamesons	Irlanda	
		Chivas Regal		
		Ballantines	Escocia	
			Something Special	
	Vodka	Vodka Absolut	Suecia	
		Havana Club	Cuba	
	Ron	Malibu	Barbados	
VINOS	Pisco	Tabernero	Perú	
		Concha y Toro		
		Frontera		
		Casillero	Chile	
		Reservado		
ESPUMANTES	Maipo	Maipo		
	Trivento	Pampas	Argentina	
	Concha y Toro	Concha y Toro		
	Mumm	Mumm		
	Henkell	Henkell	Alemania	

**Figura 2** Portafolio de productos de Vinlitoral S.A

**Fuente:** Compañía VINLITORAL S.A., Departamento de Comercialización del Grupo Cordovez

Actualmente Vinlitoral .S.A tiene un participación del mercado del 47% distribuido en Guayas, Galápagos, Machala y la península. Siendo Guayas la provincia de mayor posicionamiento. La estructura de la compañía está diseñada de forma lineal – Staff por su funcionalidad dado que, el desempeño organizacional corresponde al desarrollo de algunas funciones como investigaciones de mercado, control y evaluación, ventas y marketing; y, que dichas actividades son reportadas a uno o dos jefes, dependiendo del grado de importancia de la información. (Fuente & Estallo, 2014)



**Figura 3** Organigrama Compañía VINLITORAL S.A.  
**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos Grupo Cordovez

## **1.2. Misión, visión**

### **Misión**

Estamos comprometidos a generar la confianza de nuestro cliente interno y externo; lo que se traduce en niveles crecientes de ventas y rentabilidad, actuando con integridad y entregando productos competitivos de calidad mundial.

### **Visión**

Ser líderes en la Distribución de Licores a nivel Costa, a través del trabajo eficiente y responsable del equipo, el mejoramiento continuo y el desarrollo y bienestar de nuestra gente.

## **1.3. Descripción del producto**

Casillero del Diablo Devil's Collection Tinto es un vino maduro de color púrpura oscuro y profundo, con marcadas Fuentes a cereza negra y suaves toques de chocolate negro que son aportados por la barrica. Posee delicadas Fuentes de ciruela negra que son complementadas con taninos firmes y redondos, permitiendo obtener un vino bien equilibrado y envolvente en boca. Dado a estas bondades lo hace un vino imponente, aporta elegancia, madurez y clase, convirtiéndolo en único y de alto impacto. Su temperatura de consumo es de 16 a 18 grados centígrados en Guayaquil.

## Ficha Técnica:



### Variedad

Ensamblaje tinto

### Origen

Valle de Rapel

### Suelo

Laderas de cerros, lomajes y ribera

### Guarda

Guardado en barricas de roble francés y americanas

### Color

Púrpura oscuro y profundo

### Aroma

Un vino maduro, con marcadas notas a cereza negra, ciruela y suaves toques de chocolate negro que son aportados por la bodega.

### Sabor

Delicadas notas de ciruela negra son complementadas con taninos firmes y redondos, permitiendo obtener un vino bien equilibrado y envolvente en boca.

Es perfecto para acompañar con carnes rojas, cordero y preparaciones a base de carne de caza.

Casillero del Diablo Devil's Collection White es un vino joven, seductor y fresco, de principio a fin, con una personalidad ligera y envolvente que proporciona una expresividad inigualable. Atractivos aromas de pomelo, grosella e higo, todo complementado con un agradable y suave toque mineral y salino. Un vino bien equilibrado de principio a fin, posee una acidez media, complementándose con sabores cítricos, destacando la lima y el pomelo. Este vino debe de tener una temperatura de 8 a 9 grados centígrados en Guayaquil para su consumo.

## Ficha Técnica:



### Variedad

Ensamblaje

### Origen

Valle de Casablanca

### Suelo

Suelos de ribera

### Guarda

Fermentado en tanques de acero inoxidable

### Color

Amarillo pálido con tintes verdosos

### Aroma

Atractivos aromas de pomelo, grosella e higo, todo complementado con un agradable y suave toque mineral y salino

### Sabor

Un vino bien equilibrado de principio a fin, el que posee una acidez media, complementándose con sabores cítricos, destacando la lima y el pomelo.

Este vino combina a la perfección con mariscos frescos y distintos tipos de ensaladas.

## Derechos de propiedad:

La comercialización y distribución en Ecuador de la marca Casillero del Diablo, es exclusiva para el Importador Cordovez, por medio de convenios internacionales; el cual, se mantiene vigente por el volumen de cajas demandada.

## CAPÍTULO II

### ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

En la actualidad el consumo per cápita de alcohol puro en Ecuador es 7.2 litros haciendo que el País ocupe la novena posición de ingesta de bebidas alcohólicas de América latina, según datos proporcionados por la Organización Mundial de la Salud (OMS 2010); de los cuales, “1.5 litros es el consumo per cápita de vino; ocupando la segunda posición, cuando comparativamente, dentro de las bebidas más consumidas en el país, es la cerveza ocupando el primer puesto”. Según las últimas estadísticas del INEC (2013-2014) “el consumo de bebidas alcohólicas en la provincia del Guayas es el 29,8% de bebidas alcohólicas a nivel nacional, en contraste con Pichincha, que tiene el 20%.”

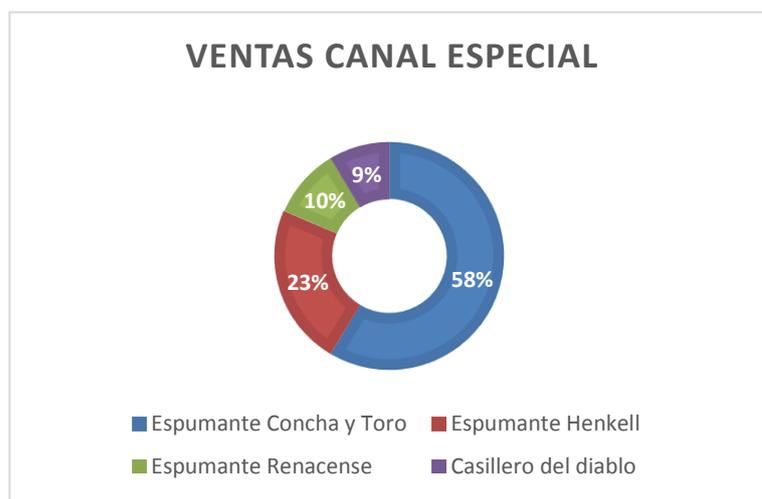
El giro de negocio de la compañía Vinlitoral S.A. es la de comercializar bebidas alcohólicas, segmentado en tres canales de distribución:

Especiales	OFF	ON (Division de Diversión y Entretenimiento)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Catering	<input type="checkbox"/> Cad de Licorería	<input type="checkbox"/> Bar/ Discoteca
<input type="checkbox"/> Eventos	<input type="checkbox"/> Distribuidor	<input type="checkbox"/> Bar/ Lounge
<input type="checkbox"/> Corporativos	<input type="checkbox"/> Licorería	<input type="checkbox"/> Bar/ Restaurante
<input type="checkbox"/> Empelados	<input type="checkbox"/> Mayorista	<input type="checkbox"/> Club Social
<input type="checkbox"/> Eventuales	<input type="checkbox"/> Micromercado	<input type="checkbox"/> Discoteca
	<input type="checkbox"/> Militares	<input type="checkbox"/> GRupo/Franquicia
	<input type="checkbox"/> Super. Regional	<input type="checkbox"/> Hostal
		<input type="checkbox"/> Hotel
		<input type="checkbox"/> Motel
		<input type="checkbox"/> REs. Casual
		<input type="checkbox"/> Rest. Elegante

**Figura 4** Canales de Distribución de VINLITORAL S.A

**Fuente:** Compañía VINLITORAL S.A., Departamento de Comercialización del Grupo Cordovez

La problemática que presenta la compañía es en el canal especial; debido al, decrecimiento de sus ventas en la categoría de vinos; ya que, ha sido desplazado por los espumantes que pertenecen a la bodega Concha y Toro.



**Figura 5** Canales de Distribución de VINLITORAL S.A  
**Fuente:** Compañía VINLITORAL S.A., Departamento de Comercialización del Grupo Cordovez.

## 2.1. Población y muestra

La población hace referencia al universo de clientes definidos, individuos con similares características y comportamientos. Es importante definir la población de estudio; es decir, a quien se va a estudiar. Básicamente el “importe de la información se ve expresado por el grado en que dichos datos faciliten el proceso de toma de decisiones”. (Namakforoosh, 2005)

El plan de negocio se desarrollara en el cantón de Samborondon, específicamente la parroquia de la Puntilla; por ser, una zona de desarrollo; ya que, es en este sector donde se encuentra el grupo objetivo en el plan de negocio. En la actualidad cuenta con restaurantes, bares, discotecas y centros de entretenimientos; lo cual, José Yúnez, alcalde del cantón, indica que “se emite cerca de 50 nuevos permisos de funcionamiento”. Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos hay unos 67590 habitantes en todo el cantón, de los cuales 24201 viven en la parroquia La Puntilla que comprende desde los 19 a 84 años.

## 2.2. Selección del método muestral

El método a aplicar para la selección de la muestra, será el probabilístico; a causa, de que cualquiera de los individuos que conforman el universo podrían ser futuros consumidores; a través, del método muestral aleatorio se empleará como herramienta la encuesta, para determinar la factibilidad de introducción del vino Casillero Devil's Collection en este nicho de mercado; estas, serán aplicadas a clientes finales dentro del sector específico; que por medio, de la formula finita mostrara el resultado total de encuestados a aplicar.

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

$$n = \frac{(24201)^2 (0.50)(0.50)24201}{0.0025 (24201-1)+(0.50)(0.50)(24201)^2}$$

MUESTRA FINITA:			
z2 =	3,8416	PXQ=	0,25
P=	0,5		6050,25
Q=	0,5	RESULTADO DE ARRIBA	23242,6404
N=	24201		
E2=	0,0025	PXQXZ2	0,9604
N-1=	24200	E2XN-1=	60,5
		RESULTADO DE ABAJO	61,4604

RESULTADO DE MUESTRA **378**

**Figura 6** Fórmula Finita para la Obtención de la Muestra

Elaborado por: Las Autoras

## 2.3. Técnicas de recolección de datos

Empleando las técnicas cualitativas, se establece realizar una entrevista al propietario del distribuidor ubicado en la Puntilla, seguido de dos focus group compuestos por seis participantes cada uno, ver Apéndice A. Como técnica cuantitativa, la encuesta será la herramienta para la recolección de información de clientes finales, con el fin de demostrar que el producto tendrá la demanda esperada.

## 2.4. Presentación de los resultados

A través de la herramienta seleccionada, se realizará las encuestas en centros comerciales del sector de la Puntilla. Para ello, se tomara a 378 personas para la obtención de la información, se exponen las preguntas a realizar del cuestionario, con la presentación de la tabulación correspondiente, integrada con las gráficas para la visualización de los resultados pertinentes:

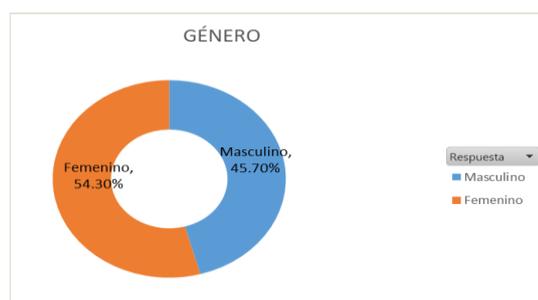
### ENCUESTAS AL CONSUMIDOR FINAL SECTOR PUNTILLA

#### 1. Género de los encuestados:

Tabla 2 Encuesta al Consumidor por Género

Preguntas	Respuesta	Cantidad de Respuesta
GÉNERO	Masculino	176
GÉNERO	Femenino	202

**Fuente:** Tomado de las Encuestas al Consumidor Final  
**Elaborado por:** Las Autoras



**Figura 7** Resultado de la Encuesta al Consumidor por Género  
**Fuente:** Encuestas al Consumidor Final

Los resultados obtenidos de la encuesta realizadas en los centros comerciales arrojaron la siguiente información: las mujeres son las que mayormente frecuentan este tipo de sitios en un 54% versus al 46% del género masculino, mostrando que el público objetivo en esta investigación es el femenino, por el valor porcentual considerable de la muestra, tal como muestra la figura 7.

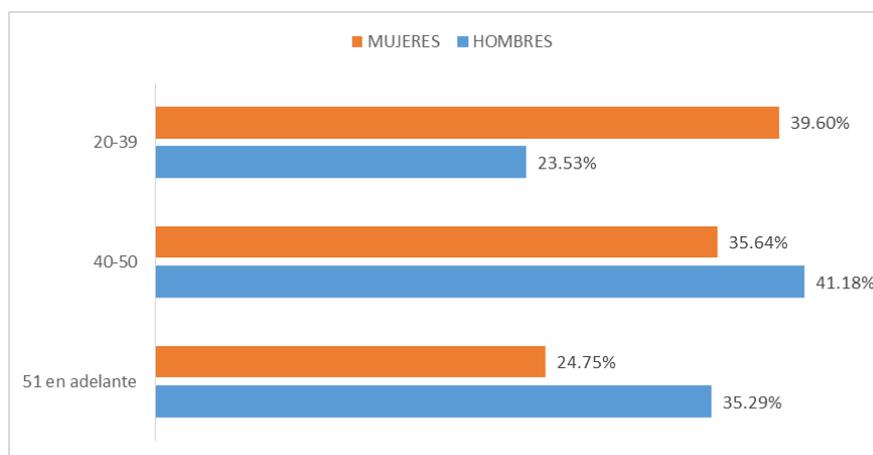
## 2. Edad de los encuestados

**Tabla 3** Encuesta al Consumidor por Edades

Preguntas	Total de Encuestados	Respuesta	Cantidad de Respuesta
<b>HOMBRES</b>	<b>176</b>	20-39	46
<b>HOMBRES</b>		40-50	70
<b>HOMBRES</b>		51 en adelante	60
<b>MUJERES</b>	<b>202</b>	20-39	80
<b>MUJERES</b>		40-50	72
<b>MUJERES</b>		51 en adelante	50

**Fuente:** Tomado de las Encuestas al Consumidor Final

**Elaborado por:** Las Autoras



**Figura 8** Resultado de la Encuesta al Consumidor por Edades al Consumidor Final

**Fuente:** Encuestas al Consumidor Final

La muestra refleja que hay un alto porcentaje de público joven femenino que frecuenta el sector, las cuales, están en un rango de 20 a 39 años con un porcentaje del 40%. También se identifica un grupo interesante en la investigación en el sexo masculino que comprende los 40 a 50 años de edad con el 41% consume vino en general, tal como muestra la figura 8.

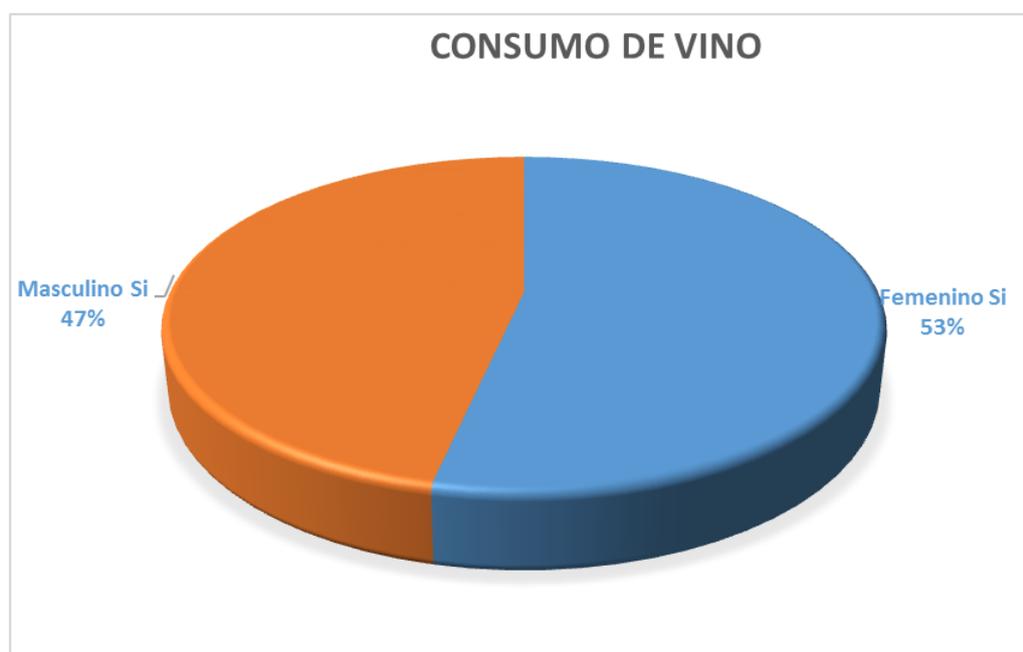
### 3. ¿Consume vino?

Tabla 4 Consumo de Vino

Preguntas	Genero	Respuesta	Cantidad de Respuesta
Consumo de Vino	Masculino	Si	176
Consumo de Vino	Femenino	Si	202

**Fuente:** Tomado de las Encuestas al Consumidor Final.

**Elaborado por:** Las Autoras



**Figura 9** Resultados de Consumo de Vino Encuestas al Consumidor Final

**Fuente:** Encuestas al Consumidor Final

De los encuestados tanto mujeres como hombres consumen vino con un porcentaje del 53% en mujeres y el 47% hombres; demostrando que existe demanda en el mercado objetivo de esta bebida con un total del 100%, tal como muestra la figura 9.

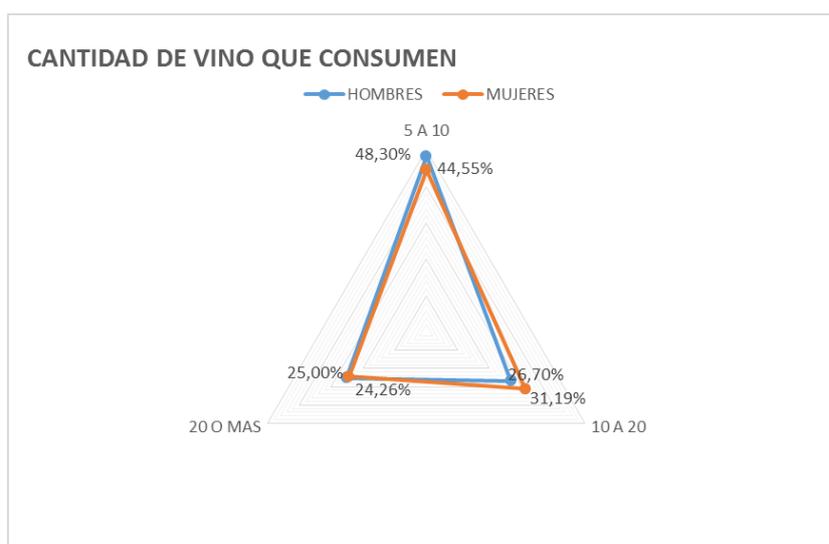
#### 4. ¿Qué cantidad de botellas de vino consume a la semana?

Tabla 5 Consumo de Vino

Preguntas	Respuesta	Cantidad de Respuesta
HOMBRES	5 A 10	85
HOMBRES	10 A 20	47
HOMBRES	20 O MAS	44
MUJERES	5 A 10	90
MUJERES	10 A 20	63
MUJERES	20 O MAS	49

**Fuente:** Tomado de las Encuestas al Consumidor Final.

**Elaborado por:** Las Autoras



**Figura 10** Resumen de Encuesta Consumo de Vino.

**Fuente:** Encuestas al Consumidor Final

El hábito de consumo de vino en la Puntilla es de cinco a diez botellas semanal, reflejando un porcentaje en hombres con el 48% y mujeres el 45% aportando de forma significativa a la demanda que este tiene, tal como muestra el figura 10.

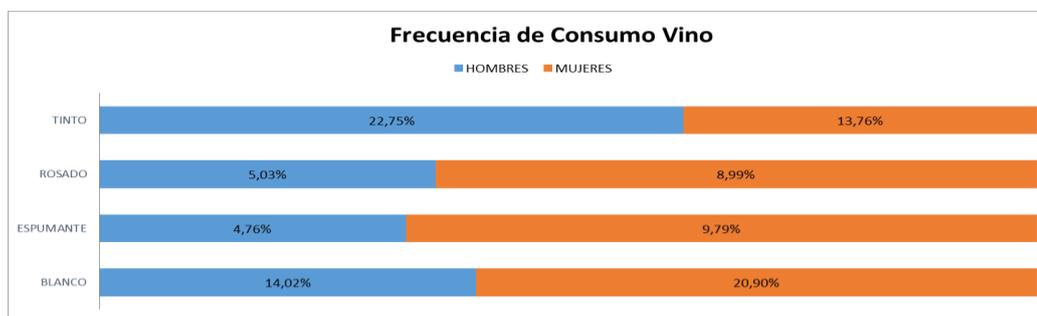
## 5. De las siguientes opciones qué tipo de vino consume

Tabla 6 Tipo De Vino

Género	Respuesta por Consumo de Vino	Cantidad de Respuesta
HOMBRES	Tinto	86
HOMBRES	Rosado	19
HOMBRES	Espumante	18
HOMBRES	Blanco	53
MUJERES	Blanco	79
MUJERES	Rosado	34
MUJERES	Espumante	37
MUJERES	Tinto	52

**Fuente:** Tomado de las Encuestas al Consumidor Final.

**Elaborado por:** Las Autoras



**Figura 11** Resumen de Encuesta por Tipo De Vino Consume Blanco

**Fuente:** Encuestas al Consumidor Final

De los encuestados el vino preferido por mujeres es el blanco por su frescura y aroma con el 21% de aceptación. Los hombres prefieren el vino tinto por tener mayor cuerpo y ser más astringente en boca con una aceptación de consumo del 23% como muestra la gráfica. Comprobando que el producto a introducir requiere las dos cepas en el mercado, como muestra en la figura 11.

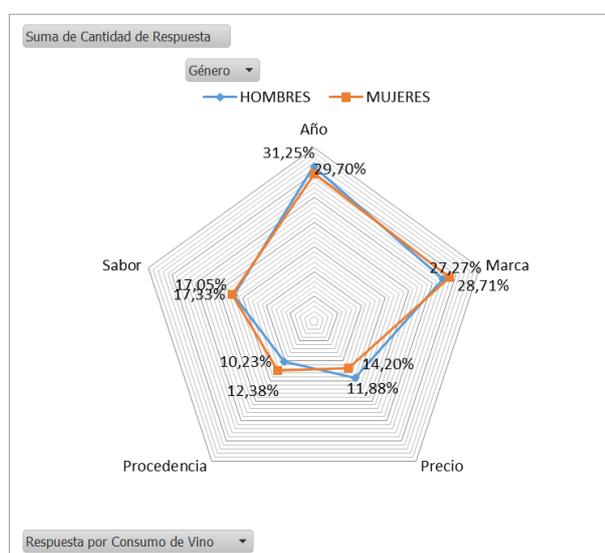
## 6.- ¿Cuáles son los aspectos que más valora a la hora de comprar un vino?

Tabla 7 Aspectos de compra de vino

Género	Respuesta por Consumo de Vino	Cantidad de Respuesta
HOMBRES	Sabor	30
HOMBRES	Precio	25
HOMBRES	Marca	48
HOMBRES	Procedencia	18
HOMBRES	Año	55
MUJERES	Sabor	35
MUJERES	Precio	24
MUJERES	Marca	58
MUJERES	Procedencia	25
MUJERES	Año	60

**Fuente:** Tomado de las Encuestas al Consumidor Final.

**Elaborado por:** Las Autoras



**Figura 12** Resumen de Encuesta por Factores de Compra

**Fuente:** Encuestas al Consumidor Final

Los aspectos que más valoran los consumidores de ambos sexos al momento de realizar la compra son la marca con un más del 20% y el año con el 31% en hombres y el 30% en mujeres; ya que, dependiendo de la añada puede ser un vino único, tal como demuestra la figura 12.

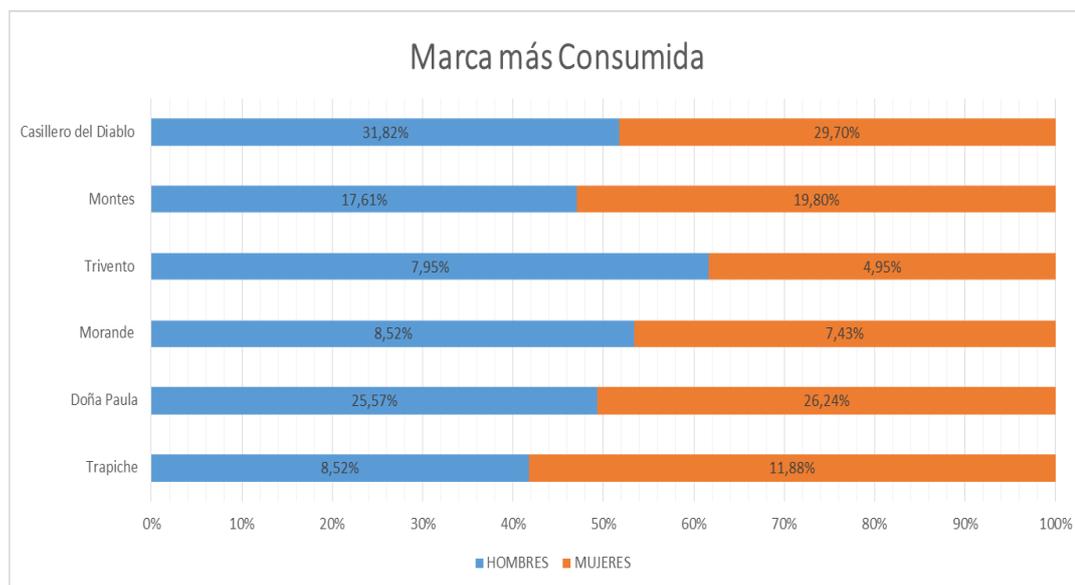
**7. Valore en una escala del 1 al 6 siendo 1 la que más prefiere y 6 la que menos prefiere.**

**Tabla 8** Preferencias en Marcas de Vino

Preguntas	Respuesta	Cantidad de Respuesta
HOMBRES	Casillero del Diablo	56
HOMBRES	Trapiche	15
HOMBRES	Doña Paula	45
HOMBRES	Morande	15
HOMBRES	Trivento	14
HOMBRES	Montes	31
MUJERES	Casillero del Diablo	60
MUJERES	Trapiche	24
MUJERES	Doña Paula	53
MUJERES	Morande	15
MUJERES	Trivento	10
MUJERES	Montes	40

**Fuente:** Tomado de las Encuestas al Consumidor Final.

**Elaborado por:** Las Autoras



**Figura 13** Resumen de Encuesta por Preferencia de Marca de Vino.

**Fuente:** Encuestas al Consumidor Final

Las marcas preferidas por los encuestados son Montes y Doña Paula identificando que los vinos chilenos y argentinos son más apetecidos por los consumidores, demostrando para la investigación los principales competidores directos que tendrá el producto, tal como muestra la figura 13.

## 8. De las siguientes características del vino cual es la que más valora :

Tabla 9 Características que más Valoran del Vino

Preguntas	Respuesta	Cantidad de Respuesta
HOMBRES	Sabor	73
HOMBRES	Color	47
HOMBRES	Aroma	56
MUJERES	Sabor	82
MUJERES	Color	55
MUJERES	Aroma	65

**Fuente:** Tomado de las Encuestas al Consumidor Final.

**Elaborado por:** Las Autoras

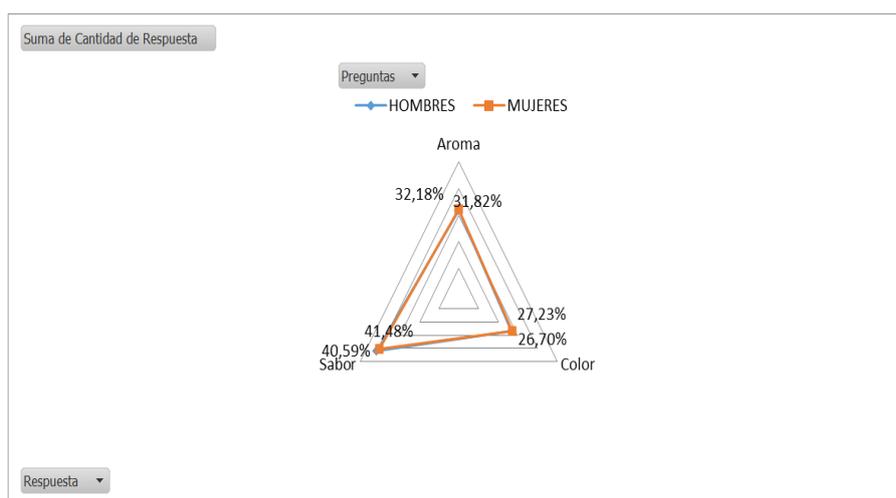


Figura 14 Resumen de Encuesta Características que más Valoran del Vino.

**Fuente:** Encuestas al Consumidor Final

Las características que más influyen al elegir un vino es el sabor, con un porcentaje del 41% en hombres, por los taninos; ya que, este es un punto fuerte para los catadores, seguido por el aroma con el 32% y sabor con el 41% en mujeres, tal como demuestra la figura14.

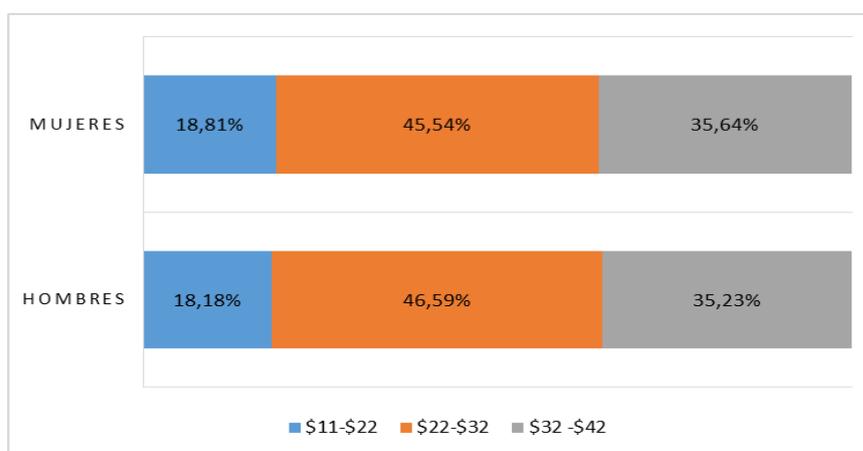
## 9. En un rango de precio cuánto estaría dispuesto a pagar por el vino

Tabla 10 Rango de precio de vino

Preguntas	Respuesta	Cantidad de Respuesta
HOMBRES	\$11-\$22	32
HOMBRES	\$22-\$32	82
HOMBRES	\$32 -\$42	62
MUJERES	\$11-\$22	38
MUJERES	\$22-\$32	92
MUJERES	\$32 -\$42	72

**Fuente:** Tomado de las Encuestas al Consumidor Final.

**Elaborado por:** Las Autoras



**Figura 15** Rango de precios de vino Encuestas al Consumidor Final

**Fuente:** Encuestas al Consumidor Final

El consumidor está en capacidad económica de adquirir una botella de vino en un rango de \$22 - \$32 dólares americanos con una aceptación por encima del 40% en ambos sexos; que son de target alto como se había definido en el análisis previo, lo cual constituye una oportunidad para la introducción del producto.

## **2.5. Análisis e interpretación de los resultados.**

Las encuestas se realizaron a clientes finales del sector de la Puntilla. De los resultados obtenidos se detecta que el vino es un producto de demanda alta en este extracto social. Por otro lado la preferencia en cuanto a marca es Montes; ya que, es conocida en el mercado por su trayectoria y prestigio, además observamos que los vinos más apetecidos son el tinto y blanco, parte de la propuesta para la introducción en este sector es un vino con características y precio similar al del rango preferido por los clientes encuestados.

## **2.6. Análisis externos**

Los factores deben ser analizados en forma minuciosa; de esta forma se podrá conocer las incidencias que tendrán en el plan de negocio; con la información obtenida del análisis previo se proceda al desarrollo de diversas estrategias “con el afán de suplir las deficiencias que se pueda encontrar en el mercado al cual se desea proyectar”. **(Vértice, 2008)**

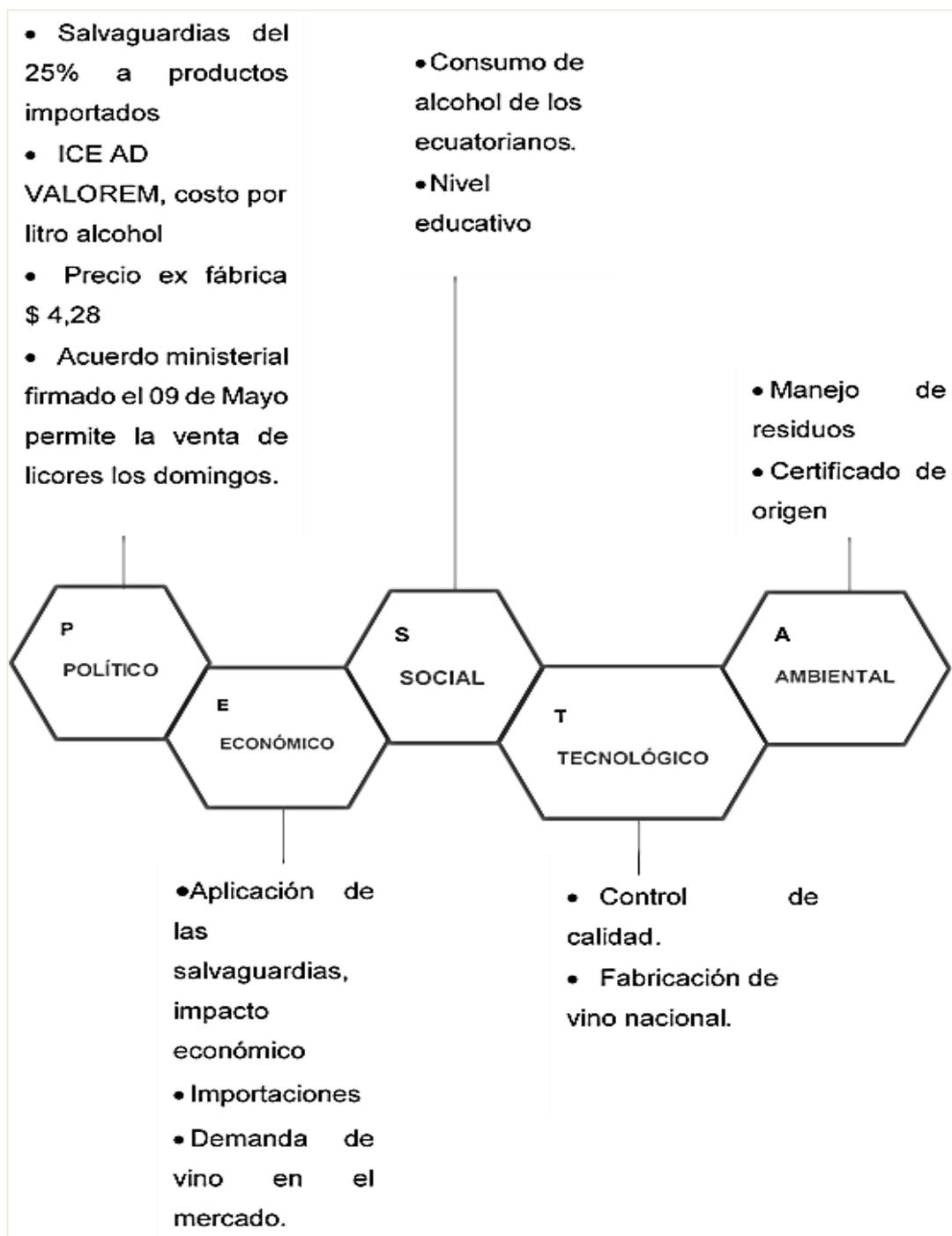
Con el fin de identificar las variables nacionales y del sector que tienen un impacto directo e indirecto en la empresa y en el plan de negocios, se realizara un análisis externo del entorno, estos factores están fuera de control de la empresa y pueden afectar al desarrollo futuro, se analizan cinco variables: Política, Económica, Social, Tecnológica y Ambiental.

### **2.6.1. Análisis Pesta**

El inicio de las estrategias es “la implementación de un análisis exhaustivo del entorno, identificando los componentes de influencias, detectando oportunidades, amenazas, debilidades” que oferta el mercado alrededor del proyecto determinando los puntos relevantes de competitividad y particularidades que diferenciara al producto. **(Cota, 2009)**

De los factores externos que influyen en el plan de negocio tenemos los siguientes puntos, que serán ponderados a través de la matriz

P.E.S.T.A., para medir el grado de incidencia que tendrá en el plan de negocio propuesto para la compañía Vinlitoral S.A.



**Figura 16** Análisis P.E.S.T.A. de la Compañía Vinlitoral

**Elaborado por:** Las Autoras.

Muy positivo	MP
Positivo	PO
indiferente	IN
Negativo	NE
Muy negativo	MN

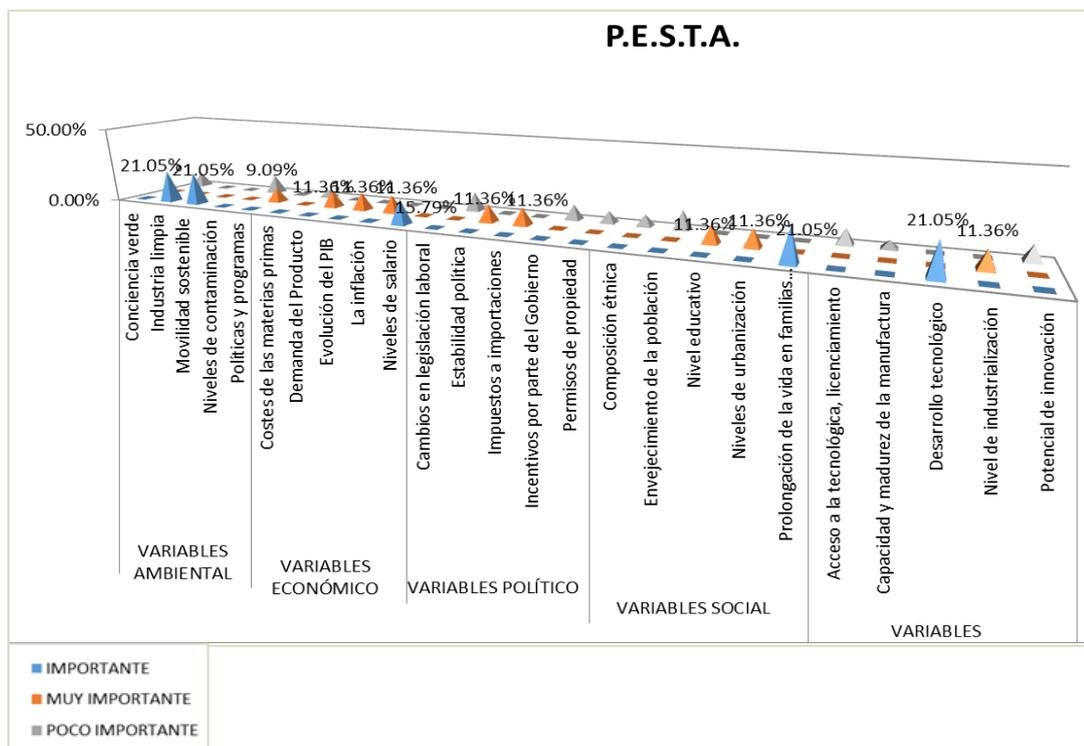
VALORACION	
0-5	POCO IMPORTANTE
6-10	IMPORTANTE
11-15	MUY IMPORTANTE

VARIABLES	VALORACION					TRASCENDENCIA			Valor	Trascendencia	
	MP	PO	IN	NE	MN	A	M	B			
<b>POLÍTICO</b>											
Cambios en legislación laboral			5						1	5	POCO IMPORTANTE
Estabilidad política				5		3				15	MUY IMPORTANTE
Incentivos por parte del Gobierno			4						1	4	POCO IMPORTANTE
Impuestos a importaciones				5		3				15	MUY IMPORTANTE
Permisos de propiedad			3						1	3	POCO IMPORTANTE
<b>ECONÓMICO</b>											
Evolución del PIB				5		3				15	MUY IMPORTANTE
Demanda del Producto	5					3				15	MUY IMPORTANTE
La inflación					5	3				15	MUY IMPORTANTE
Niveles de salario				3				2		6	IMPORTANTE
Costes de las materias primas			2						1	2	POCO IMPORTANTE
<b>SOCIAL</b>											
Prolongación de la vida en familias jóvenes		4						2		8	IMPORTANTE
Composición étnica			3						1	3	
Envejecimiento de la población			5						1	5	POCO IMPORTANTE
Niveles de urbanización	5					3				15	MUY IMPORTANTE
Nivel educativo	5					3				15	MUY IMPORTANTE
<b>TECNOLÓGICO</b>											
Desarrollo tecnológico			4					2		8	IMPORTANTE
Capacidad y madurez de la manufactura				2						1	2
Potencial de innovación			4							1	4
Acceso a la tecnológica, licenciamiento			4							1	4
Nivel de industrialización	5							3		15	MUY IMPORTANTE
<b>AMBIENTAL</b>											
Políticas y programas				4		3				12	
Movilidad sostenible			4					2		8	
Industria limpia		4						2		8	
Niveles de contaminación	5								1	5	
Conciencia verde	4								1	4	

**Figura 17** Análisis P.E.S.T.A. de la Compañía Vinlitoral

**Elaborado por:** Las Autoras

La metodología aplicada para el análisis de factores, consiste en asignar valores por grado de importancia; siendo, cinco muy importante. La gráfica demuestra por porcentaje el efecto que tendrá, en el plan de negocio



**Figura 18** Presentación de Resultados Matriz Análisis P.E.S.T.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### Político:

Resolución No. 006-2016, del Pleno del COMEX determina que se *extiendan las Salvaguardias a los productos importado hasta Junio del 2017, manteniendo el objetivo de equilibra la balanza de pago del País; con la intención de suplir en cierto modo las pérdidas ocasionadas por el terremoto ocurrido en la provincia de Esmeralda y sus zonas afectadas.* (006-2016, 2016)

De acuerdo a la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000593 publicada en el Registro Oficial 572 (25 de agosto de 2015), funda normativas para *la construcción en el cálculo de la base imponible del Impuesto a los Consumos Especiales (ICE); misma que, fue reformada bajo*

la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00000043, publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 428 de 30 de enero de 2015 efectuando, cambios en los valores impositivos para el cálculo del ICE; la cual, está vigente sobre los productos importados, segregados en 5 categorías; para, su posterior aplicación. Esta tarifa es aplicada por cada litro de alcohol.

Bien	Tarifa específica	Tarifa advalorem
Bebidas alcohólicas	USD 7,24 por litro de bebida	75% del precio ex fábrica/e) aduana cuando supere los USD 4,28 por litro de bebida alcohólica o en su proporcional en presentación distinta a litro.
Cerveza artesanal		
Cerveza industrial	USD 12,00 por litro de bebida	75% del precio ex fábrica cuando supere los USD 8,5€ para el caso de, microempresas o pequeña empresas productoras de cerveza de acuerdo a lo definido por el COPCI.

**Figura 19** Bienes y Servicios Gravados con ICE.

**Fuente:** Tomado de la tarifa aplicada por cada litro de alcohol, Servicio de Rentas Internas SRI

**Análisis:** Estas resoluciones repercuten en el plan de negocio en un grado 5 debido al impacto financiero que tendrá en la compañía; debido a que, estos impuestos deberán ser calculados para desaduanizar la mercadería procedente de Chile; por lo tanto, las cargas impositivas formarán parte de la fijación de precios al producto para su posterior comercialización.

El acuerdo ministerial para la venta libre de alcohol hasta los domingos, firmado por los ministros de Turismo y del Interior para reactivar la parte turística – comercial en el Ecuador. (Torres, 2016)

Favorece al plan de negocio; debido a que, las actividades que desarrollan los clientes del canal especial son la realización de eventos, creando demanda por bebidas Premium, como acompañante de sus comidas.

**Económico:** Otra atenuante, es el incremento del IVA al 14%; pese a ser una medida temporal indicado por el Gobernante del Ecuador, es válida para la implementación de estrategias en el plan de negocio.

Esta medida impositiva afecta al proyecto en cuestión por las restricciones de compra del consumidor; haciendo que, el mercado apunte a una gama de productos de precios accesibles que sean de calidad o por compras en países vecinos “por la devaluación de sus respectivas monedas y los pocos impuestos que se cargan al bien”, (Anónimo, 2016)

La inflación, crecimiento del PIB y la demanda del producto son puntos clave para el análisis. *La inflación acumulada en Ecuador según el Índice de Precios al Consumidor (IPC) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) es del 0.92% actualmente; de los cuales, incide con mayor grado en el tabaco y el alcohol con el 0.0319% a causa del ICE.* Produciendo que la oferta decrezca en relación a la demanda de bebidas alcohólicas incluyendo la cerveza, originando el cambio de preferencias en el consumidor, teniendo como efecto la reducción de márgenes de ganancia a los productores e importadores, ocasionando desempleo. (Anónimo, 2016)

Pese a la situación económica por las medidas impositivas, se ha obtenido un crecimiento de PIB del 0.4% en el 2015 mediante informe emitido por el Banco Central del Ecuador (2016) registrando también un crecimiento del consumo interno demostrando que aún existe demandantes que están dispuestos al consumo. Las importaciones, según datos del Banco Central del Ecuador, tienen decrecimiento en relación al 2015, en las bebidas alcohólicas fermentadas (vino) como se demuestra en el siguiente cuadro:

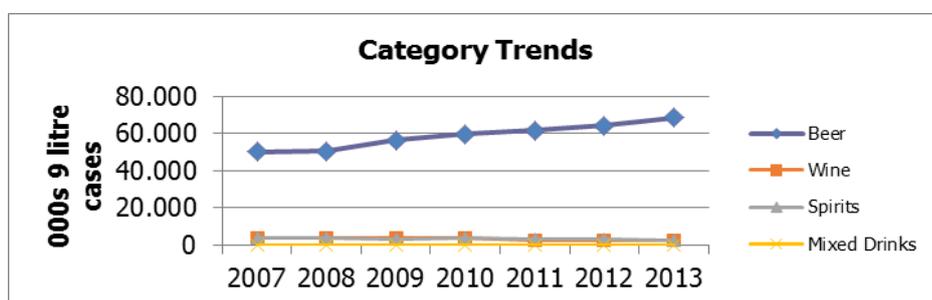

**Ecuador - Importaciones a nivel de Partidas Arancelarias**

PARTIDAS	Toneladas Métricas	Valor Fob (Miles de \$)	Valor Cif (Miles de \$)
<b>ANO: 2015</b>			
2206000000 LAS DEMÁS BEBIDAS FERMENTADAS (POR EJEMPLO: SIDRA, PERADA, AGUAMIEL); MEZCLAS DE	177,07	291,98	328,51
<b>ANO: 2016</b>			
2206000000 LAS DEMÁS BEBIDAS FERMENTADAS (POR EJEMPLO: SIDRA, PERADA, AGUAMIEL); MEZCLAS DE	41,98	68,23	73,07

**Figura 20** Ecuador - Importaciones a nivel de Partidas Arancelarias.

**Fuente:** Banco Central del Ecuador - Coordinación General Del Sistema de Información Nacional – SINAGAP

**Social:** La cultura vinícola ecuatoriana ha progresado en los últimos tiempos, dado a la labor realizada por la Cofradía del Vino, que por medio de exposiciones reúne a todos los importadores del Ecuador para la cata de sus marcas de vino más representativos incluido Dos Hemisferios de procedencia nacional, ganador de premios internacionales (Wright, 2012). El vino en Ecuador representa estatus social, se da en la socialización y la imagen idealizada por el consumidor promedio. Siendo este factor favorable para el proyecto; debido a que, existe una creciente demanda.

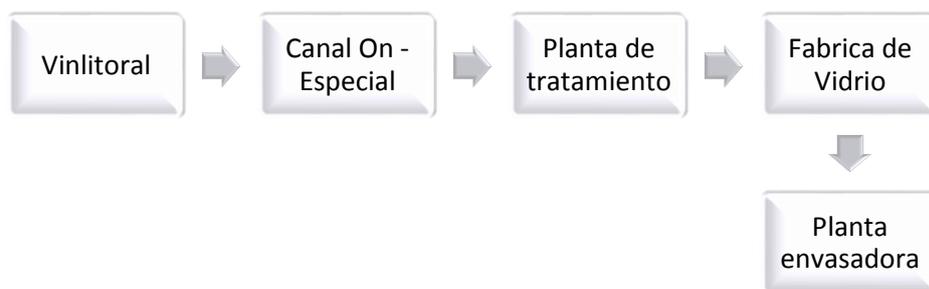


**Figura 21** Consumo de Bebidas Alcohólicas en el Ecuador.  
**Fuente:** The Source for Wines & Spirits Analysis, 2014

**Tecnológico:** El nivel de industrialización vinícola en el País presenta deficiencias a causa de que en la actualidad no existe una industria asociada a la elaboración de vinos, forzando a importar tanques de roble para la fermentación, moledoras, prensas, levaduras entre otros, empleados en la fabricación y poder así establecer una planta procesadora. (Wright, 2012)

**Ambiental:** Otro factor importante es el tema del terruño, las plantaciones se realizan en la costa, por el tipo de clima existe un margen de riesgo en las plantaciones por las plagas. (Wright, 2012). Esto es favorable para el plan de negocio, debido a que el tipo de tierra y el ambiente no es propicio para crear un viñedo en Ecuador.

Acuerdo Ministerial 079, “trata de la gestión integral de residuos de vidrio” donde involucra a importadores y fabricantes de bebidas, con la responsabilidad del medio ambiente, cumpliendo el tratamiento de manejo de botellas de vidrio. Esto es favorable, debido a que Vinlitoral, cumple la disposición del ciclo de reciclaje, desarrollado de la siguiente manera:

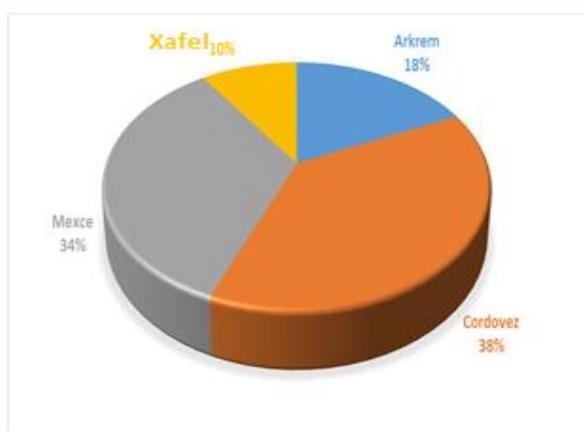


**Figura 22** Compañía VINLITORAL S.A., proceso de reciclaje

## 2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado

El sector de la Puntilla posee una zona comercial creciente, debido a la cantidad de negocios que prolifera en la urbe, donde sus habitantes gozan de un poder adquisitivo alto y un estilo de vida vibrante, siendo personas sociables e influyentes en el ámbito político, económico y social en la provincia del Guayas. Siendo este un mercado en auge, las principales empresas que pertenecen a la industria de bebidas alcohólicas centran sus recursos en captar este mercado.

Los principales competidores de Vinlitoral perteneciente al Grupo Cordovez, que existen en el sector son: Arkrem perteneciente al Grupo Juan el Juri y Mexce.



**Figura 23** Participación de Competidores por Importador de Vino en el Sector de Samborondón  
**Fuente:** Compañía VINLITORAL S.A., Departamento de Comercialización del Grupo Cordovez.

Dentro de las estimaciones de ventas en la línea casillero se presenta un cuadro comparativo por cajas comercializadas año 2015 vs 2014 y su proyección para el año 2016 con el crecimiento esperado.

Producto	Cajas 2015	Cajas 2014	Cajas 2015 vs 2014
VINOCASILLEROCABERNET	65.5	41.2	▲ 24.3
VINOCASILLEROCABERNET 1/2	4.8	5.0	▬ -0.3
VINOCASILLEROCARMENERE	5.8	48.5	▼ -42.8
VINOCASILLEROCARDONNAY	1.8	6.1	▬ -4.3
VINOCASILLEROCARDONNAY 1/2	0.0	1.7	▬ -1.7
VINOCASILLEROMALBEC	9.9	4.2	▲ 5.8
VINOCASILLEROMERLOT	55.3	18.5	▲ 36.8
VINOCASILLEROPINO	1.3	1.3	▬ -0.1
VINOCASILLERORESERVA PRIVADA	2.0	9.3	▬ -7.3
VINOCASILLEROSALVIGNON	15.3	12.3	▬ 3.0
VINOCASILLEROSALVIGNON 1/2	0.3	0.9	▬ -0.7
VINOCASILLEROSYRA	2.3	0.4	▲ 1.8

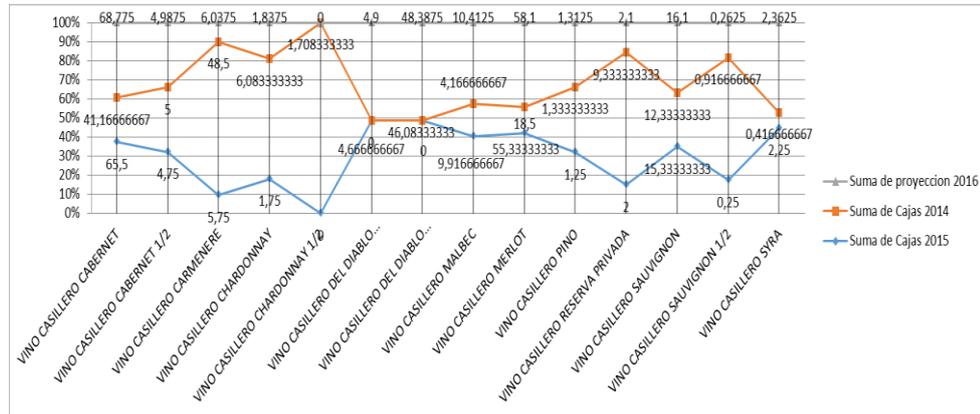
**Figura 24** Cuadro comparativo de Ventas año 2015-2014

**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A., Departamento de Comercialización del Grupo Cordovez

Producto	Cajas 2015	Cajas 2014	Cajas 2015 Vs 2014	Proyección 2016
VINO CASILLERO CABERNET	65.5	41.2	24.3	68.8
VINO CASILLERO CABERNET 1/2	4.8	5.0	-0.3	5.0
VINO CASILLERO CARMENERE	5.8	48.5	-42.8	6.0
VINO CASILLERO CHARDONNAY	1.8	6.1	-4.3	1.8
VINO CASILLERO CHARDONNAY 1/2	0.0	1.7	-1.7	0.0
VINO CASILLERO MALBEC	9.9	4.2	5.8	10.4
VINO CASILLERO MERLOT	55.3	18.5	36.8	58.1
VINO CASILLERO PINO	1.3	1.3	-0.1	1.3
VINO CASILLERO RESERVA PRIVADA	2.0	9.3	-7.3	2.1
VINO CASILLERO SALVIGNON	15.3	12.3	3.0	16.1
VINO CASILLERO SALVIGNON 1/2	0.3	0.9	-0.7	0.3
VINO CASILLERO SYRA	2.3	0.4	1.8	2.4

**Figura 25** Resultados Ventas de Vino Casillero 2015 - Proyección de Ventas 2016

**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A., Departamento de Comercialización del Grupo Cordovez



**Figura 26** Presentación de Resultados Ventas de Vino Casillero 2015 - Proyección de Ventas 2016. Ventas de Vino Casillero 2015 - Proyección de Ventas 2016  
**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A., Departamento de Comercialización del Grupo Cordovez

Se procede con el analisis matricial estratégico, se le asignara un valor por grado de confianza para profundizar la informacion del estudio de los consumidores; de como, estos ofrecen productos similares dentro de la misma industria, detectando sus principales fortalezas o debilidades, con el afán de minimizar el riesgo en el plan de negocio .

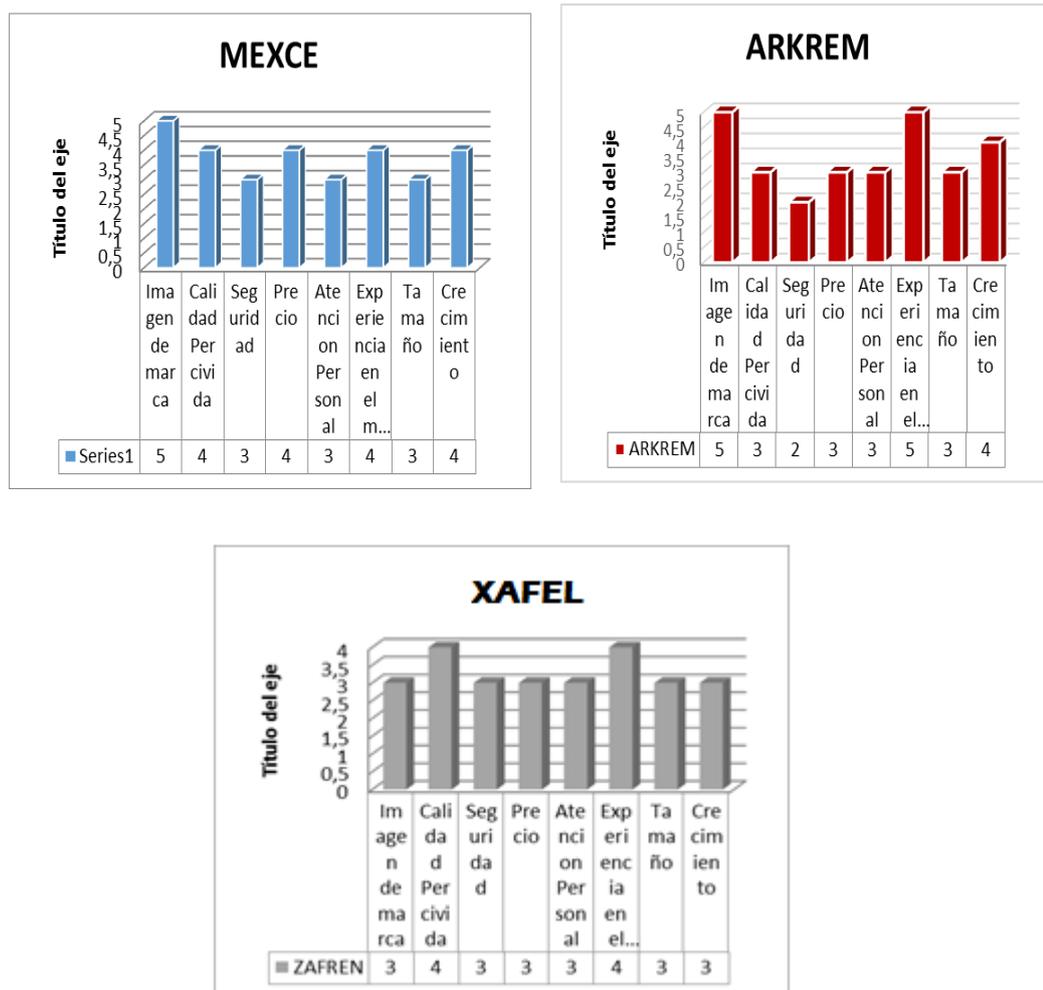
**Tabla 11** Matriz de Grupo Estratégico

Indicadores de evaluación	
1	Muy mala
2	Mala
3	Regular
4	Buena
5	Muy buena

Crterios	MEXCE	ARKREM	XAFEL
Imagen de marca	5	5	3
Calidad Percibida	4	3	4
Seguridad	3	2	3
Precio	4	3	3
Atención Personal	3	3	3
Experiencia en el mercado	4	5	4
Tamaño	3	3	3
Crecimiento	4	4	3

**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras



**Figura 27** Principales Competidores, Presentación de Resultados Matriz de Grupo Estratégico

Elaborado por: Las Autoras

La Identificación de los puntos más relevantes está en los competidores. La fortaleza que posee la compañía Mexce es la imagen de marca, siendo el Vino Trapiche que forma parte del portafolio de productos de esta compañía el competidor directo del vino Casillero Devil's Collection en el mercado. una de sus debilidades principales que para la compañía Vinlitoral es parte de sus fortalezas es la atención personalizada, la infraestructura de su fuerza de venta va acorde a la capacidad instalada para solventar las necesidades que demanda el mercado de vinos.

La principal fortaleza que tiene la compañía ArKren es la experiencia que posee en el mercado, pese a que su porcentaje de participación no es abrumante. Con su vino Doña Paula obtiene presencia de marca por ser una bebida de moda.

### 2.6.3.Competencia – Análisis De Las Fuerzas De Porter

El diamante de Porter se basa en el análisis para el conocimiento de la distribución competitiva de la industria que se desarrolla el negocio, estudiando las 5 fuerzas para detectar la relación que poseen las compañías con los diferentes entes del sector (clientes – proveedores – competidores- productos sustitutos) y como ellos influyen en las negociaciones; ayudando así, en la implementación de las estrategias para posibles entrantes al mercado objetivo. (50Minutos.es, 2016)



**Figura 28** Matriz de Porter,

**Fuente:** Las 5 fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito.

#### **Amenazas de nuevos competidores**

La Amenaza de nuevos competidores se considera baja, ya que para importar bebidas alcohólicas se requiere tener recursos de capital y capacidad financiera que permita manejar volúmenes de compra y contar con disponibilidad de stock inmediato para cumplir negociaciones, los costos que implica desaduanizar la mercadería y los impuestos aplicados al sector son altos.

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

El poder de negociación de los clientes es alto, existe mucha oferta en el mercado, desencadenando competitividad entre actores del sector. Habitualmente los compradores tienen mayor poder de negociación y de selección por quien les ofrezca mejores precios y calidad.

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

El poder de negociación del proveedor es alto, debido a que es el único que fabrica y distribuye a nivel mundial la marca Casillero. Es decir quien provee tiene una posición de fuerza ya que su producto es único.

### **Productos sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos es alta, a causa de que este puede ser reemplazado por un espumante, bajativos, la sidra más conocida como vino de manzana que se obtiene del zumo de manzana fermentada; ya que son bebidas que sirven para marinar las comidas. La cerveza entraría en esta categoría debido a la preferencia del público joven a esta bebida.

### **Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre competidores es alta, existen en el mercado productos con características similares que están entrando y compitiendo por ganar espacio y cautivar a los consumidores, el mercado es muy atractivo y genera un nivel alto de contrabando, la cultura de consumo de vino crece cada día y con esto la demanda, lo que desencadena en un alto nivel de competitividad en relación a precios, publicidad y lanzamientos de productos por parte de los actores involucrados en el sector.

## 2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global

Determinación del mercado potencial para el producto "Casillero del Diablo Devil's Collection"

La determinación del número de compradores de vinos durante el primer año en el sector la Puntilla perteneciente al cantón de Samborondón, tendrá en consideración como cliente potencial para el proyecto, a toda persona que sea mayor de dieciochos años de edad.

**Mercado Potencial Máximo teórico (MPMT) = 24201**

El mercado potencial al cual se va a dirigir el presente plan de negocio será determinado mediante la cantidad de personas que consumen vino las cuales corresponde al 100% basado en las encuestas realizadas correspondiente a la pregunta cuatro del cuestionario. Siendo esta tasa de desarrollo igual al 100% dado al resultado determinado por la encuesta; el cual, será multiplicado por 1.

**Mercado Potencial Máximo Realizado (MPMR) = MPMT \* Tasa de Desarrollo**

$$\text{MPMR} = (24201) * (1) = 24201$$

La tasa de difusión conocida como MPMA, en el plan de negocio se considerara la marca de vino que consume el mercado objetivo, el cual incluye a Casillero del Diablo con el 35% en hombres y el 31% en mujeres basado en la pregunta siete del cuestionario siendo esta la tasa de difusión.

**Mercado Potencial Máximo Actual (MPMA) = MPMR \* Tasa de difusión**

$$\text{MPMA} = (24201) * (0.32) = 7744 \text{ Hombres}$$

$$\text{MPMA} = (24201) * (0.30) = 7260 \text{ Mujeres}$$

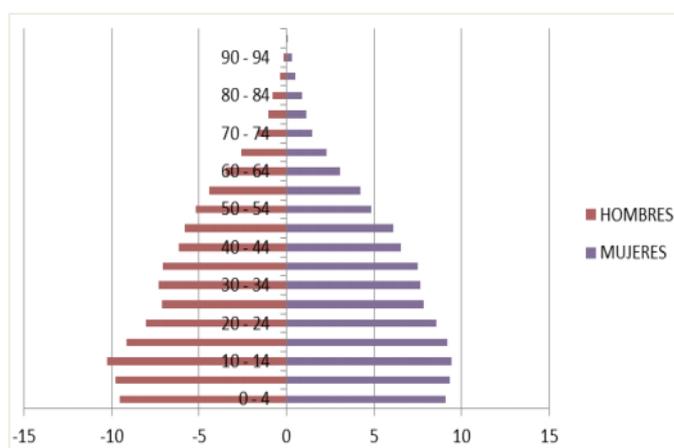
La demanda global del mercado objetivo en el plan de negocio será del 25% como tasa de realización, porcentaje relacionado al presupuesto de ventas planteado.

$$\text{Demanda global} = \text{MPMA} * \text{Tasa de realización}$$

$$\text{Demanda global} = (15005) * (0.25) = 3751,155$$

### 2.6.5. Mercado Meta

Define a un conjunto de personas con necesidades para ser suplidas “por medio de estrategias diseñadas en relación al marketing, segregadas por características similares” (Charles Lamb, 2011). Partiendo del enunciado el mercado meta para el proyecto son las personas que habitan en Samborondón, específicamente en el sector de la Puntilla; el cual, tiene 67590 habitantes en todo el cantón, de los cuales 24.201 habitantes viven en la parroquia La Puntilla que comprende desde los 19 a 84 años, “la población del cantón se concentra entre los 0 hasta 34 años expresando una localidad joven, siendo las mujeres la parte más representativa de la muestra con el 51% y hombres el 49%”. (INEC, 2010)



**Figura 29** Pirámide Poblacional de Samborondón  
Fuente: INEC - Censo Población y Vivienda 2010

## 2.6.6. Perfil del Consumidor

En el Ecuador existe una cultura de bebedores; dado que el consumidor lo asocia con actos sociales, valorando las marcas que les otorga status, que para ellos es sinónimo de clase y cultura; siendo una audiencia en despertar en el mundo del vino otorgan valor al diseño y sensaciones.

<b>Geográficas</b>	<b>Datos</b>
País	Ecuador
Región	Costa
Provincia	Guayas
Clima	Calido y humedo
<b>Demográficas</b>	<b>Datos</b>
Edad	18 años en adelante
Sexo	Todos
Religión	Todos
Nacionalidad	Nacionales y Extranjeros
<b>Socioeconómica</b>	<b>Datos</b>
Ingreso	Desde \$700
Instrucción	Profesionales
Ocupación	Hogar
<b>Psicográficos</b>	<b>Datos</b>
Clase social	Media Alta Alta
Estilos de vida y valores	Modernos Artistas Deportistas Convervadores Trendy
Personalidad	Extrovertido Sociable
<b>Conductuales</b>	<b>Datos</b>
Beneficios buscados	Satisfaccion Diversion Cultura
Tasa de uso	Consumidor Esporadico Consumidor Habitual
Nivel de lealtad	Bajo

**Figura 30** Perfil del Consumidor Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A.  
**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos Grupo Cordovez

## 2.7. Análisis interno

Sirve para detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que posee una compañía, analizando tres puntos vitales como son la parte financiera, gestión de operaciones y la capacidad de la empresa por medio del diagnóstico estratégico; para ello, se toma en consideración la cadena de valor y como estos integran al producto para otorgarle un valor agregado. (Navajo, 2009)

### MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS) EMPRESA VINLITORAL

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Debilidades</b>	<b>50%</b>		
1. Inversión en Investigación y Desarrollo.	0.1	1	0.1
2. Baja inversión en publicidad.	0.1	1	0.1
3. Falta del plan global de crecimiento.	0.1	3	0.3
4. Falta servicio al cliente	0.2	1	0.2
<b>Fortalezas</b>	<b>50%</b>		
1. Talento humano calificado	0.1	4	0.4
2. Costos operativos bajos.	0.1	4	0.4
3. Experiencia en el Sector	0.15	4	0.6
4. Estructura jerárquica achatada	0.15	3	0.45
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>2.55</b>

Calificar entre 1y 4	
4	Fortaleza Mayor
3	Fortaleza Menor
2	Debilidad Mayor
1	Debilidad Menor

El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultado...

De una calificación de **2.55** quiere decir que la empresa está en condiciones adecuadas

Donde los factores de fortalezas más importante son:

Experiencia en el sector

Donde los factores de debilidades más importantes son:

Falta del plan global de crecimiento.

**Figura 31 Factores Internos Empresa Vinlitoral.**  
**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A  
**Elaborado por:** Las Autoras

## MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS) EMPRESA VINLITORAL

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>AMENAZAS</b>		<b>50%</b>	
1. Cambios en las políticas económicas	0.15	3	0.45
2. Sobre oferta en el mercado	0.2	2	0.4
3. Tratados de Libre Comercio	0.15	2	0.3
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>50%</b>	
1. Demanda ascendente.	0.1	4	0.4
2. Bajos costos por nueva tecnología.	0.05	1	0.05
3. Disminución tasas de interés	0.15	3	0.45
4. Políticas de exportación	0.2	1	0.5
<b>Totales</b>		<b>100%</b>	
			<b>2.55</b>

Calificar entre 1y 4	
4	<b>Muy Importante</b>
3	<b>Importante</b>
2	<b>Poco Importante</b>
1	<b>Nada Importante</b>

El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultado...

De una calificación de **2.55** quiere decir que la empresa está en condiciones adecuadas

Donde los factores de Amenazas más importante son:

Sobre oferta en el mercado

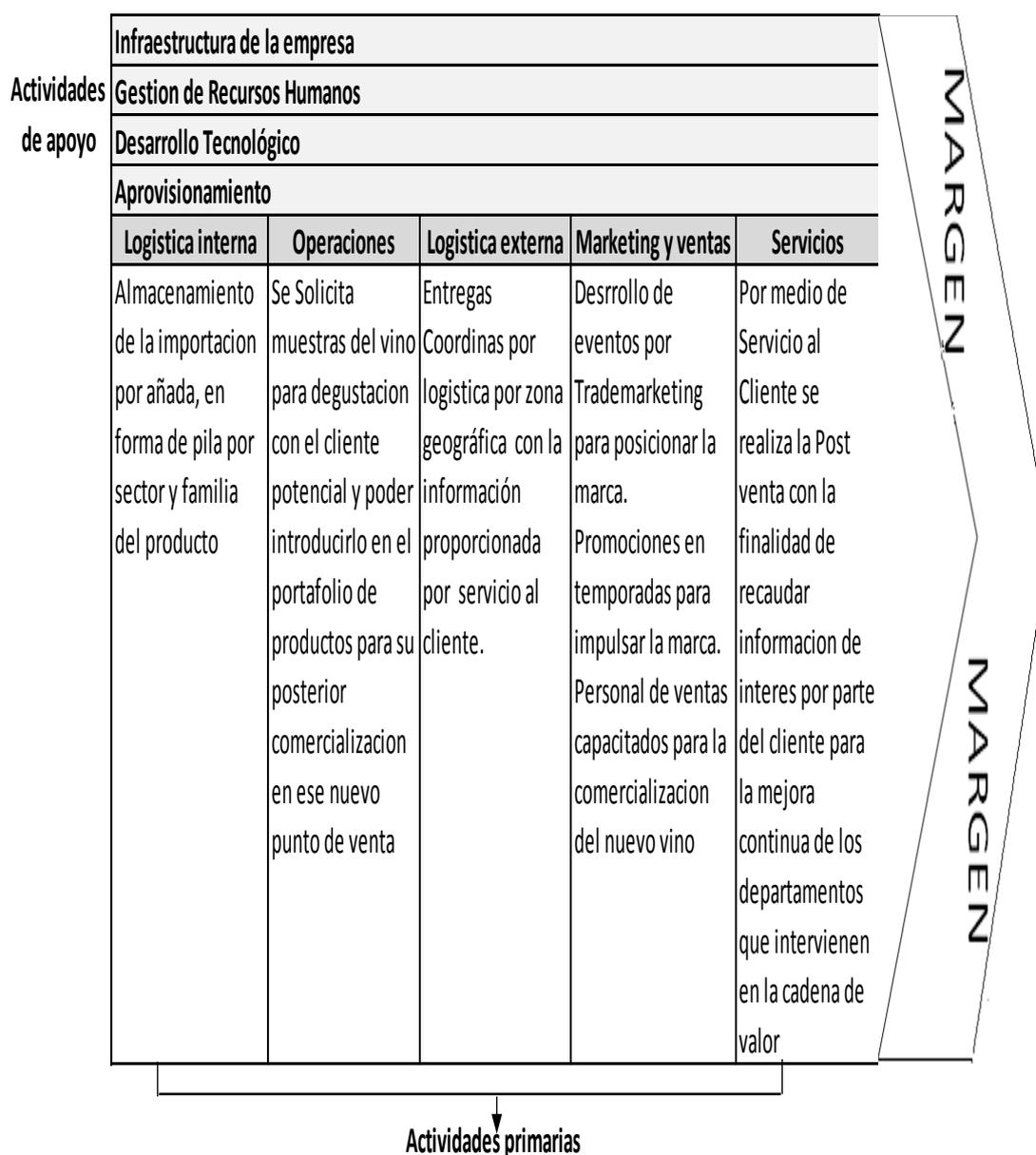
Donde los factores de oportunidades más importantes son:

Demanda ascendente.

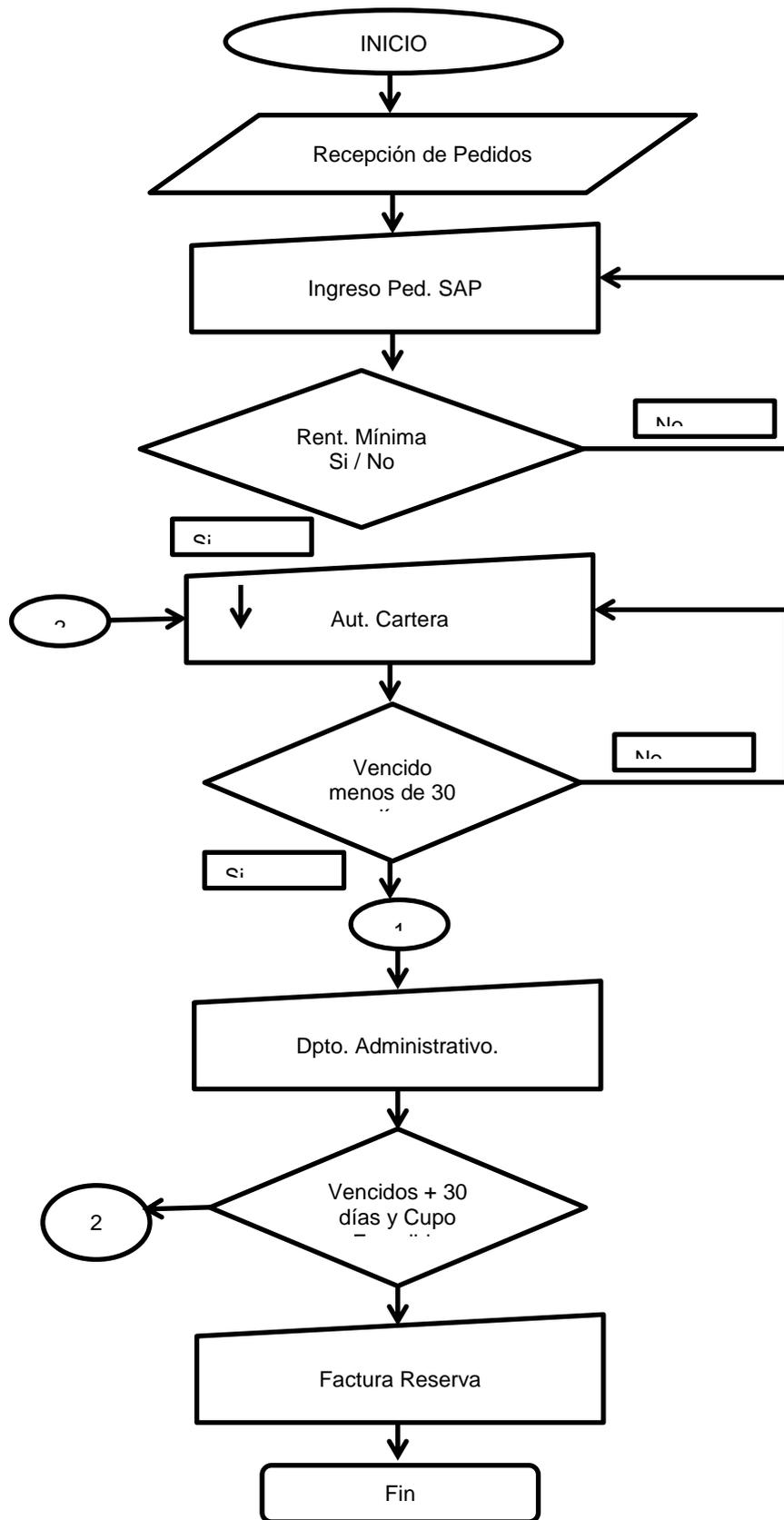
**Figura 32** Factores Externos Empresa Vinlitoral.  
**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A  
**Elaborado por:** Las Autoras

### 2.7.1.Cadena de Valor

Desglosa las actividades que realizan una compañía sin importar el tipo de bien o servicio que comercialice cuya finalidad es conocer el momento idóneo de aplicar las estrategias para que este sea más competitivo; a su vez, generar valor al producto. Estas pueden actividades primarias o de apoyo y actividades secundarias (Laudon, 2005)



**Figura 33** Cadena de Valor Compañía VINLITORAL S.A.  
Elaborado por: Las Autoras



**Figura 34** Flujo grama Cadena de Valor Compañía VINLITORAL S.A,  
**Fuente:** Departamento de Servicio Cliente

1. Recepción de los pedidos de los ejecutivos y el cliente por las siguientes Vías:

Mail (Cliente y Vendedores)

Órdenes de pedidos (Vendedores)

2. Ingresos de pedidos al SAP, en esta fase se genera la Orden de Venta en el mismo orden en que llegan los pedidos por las distintas vías, se responde la recepción en el caso de que lleguen por mail.

Tiempos de respuesta

Pedidos pequeños hasta 4 ítems toma 2 a 3 minutos.

Pedidos grandes promedio 15 ítems de 5 a 7 minutos.

3. En el proceso de ingreso también puede solicitar autorización de rentabilidad mínima y rentabilidad 17% - 30% que es autorizado por la Gerencia Financiera en Quito.

Tiene un tiempo de respuesta de 15 a 20 minutos aproximadamente, cuando la Gerencia Financiera está ausente pasa a Auditoría y esto puede tardar de 4 a 5 horas.

4. Luego el pedido pasa a revisión del Departamento de Cartera para su aprobación.

Tiempo de respuesta: 5 a 10 minutos

Esto es un proceso manual, si el proceso tarda más de este tiempo se notifica al vendedor que el pedido no fue aprobado por cartera. Si el cliente está al día y no excede su cupo de crédito, se genera la factura de reserva y finaliza el proceso.

5. Si el cliente está vencido con menos de 30 días, solicita una autorización en sistema del departamento de cartera, para seguir con el proceso.

Tiempo de respuesta: 5 a 10 minutos

6. Solicitud ingresa al Dpto. Administrativo, cuando excede cupo o está vencido más 30 días.

7. Si el cliente está vencido más de 30 días o excede el límite de crédito, solicita autorización al departamento administrativo

Tiempo de respuesta: 5 a 10 minutos.

Cuando se presenten urgencias. Al finalizar la tarde de 17:30 a 18:00 pm.

8. Luego de pasar todos los filtros se genera la factura de reserva y finaliza el proceso.

## 2.7.2. Benchmarking

Es un secuencial de pasos que se revisan exhaustivamente; con la finalidad de comparar una organización con otros que sean líderes, sean estos competidores directos o empresas que se desarrollen dentro de la industria donde se desarrolla el plan; pudiendo ser local o internacionalmente; con el afán, de obtener información que ayude a suplir o corregir un proceso interno (Spendolini, 2005)

Toma de Pedido Vinlitoral Proceso	Toma de Pedido Cervecería.	Solución
Ejecutivo de Cuentas Claves toma el pedido en su agenda	Ejecutivo toma el pedido a través de un hand held el cual tiene un software en el que en línea puede visualizar stock productos, disponibilidad y promociones.	Vinlitoral, no cuenta con tecnología para la toma de pedidos Cervecería, cuenta con tecnología Estrategia
Luego envía un correo al área de servicio al cliente	Luego en oficinas se baja la información del pedido y factura	Vinlitoral: Adquirir un aplicativo vertical para soluciones de Smartphone en línea, este aplicativo se desarrolla de acuerdo al requerimiento que tenga la empresa, el paquete básico tiene un costo de \$600 y lo oferta las operadoras telefónicas
Servicio al Cliente procesa pedido y verifica stock, envía al área de crédito y cobranzas para verificar cartera	Despacho al siguiente día	
Luego regresa a servicio al cliente para facturación. Logística imprime factura y procede al despacho de acuerdo a la ruta.		

**Figura 35** Cuadro comparativo Benchmarking Vinlitoral S.A. para mejora de proceso de facturación.  
**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A.

## 2.8. Diagnostico

### 2.8.1. Análisis DAFO

Una de las herramientas más empleadas, al momento de identificar las debilidades – amenazas y las fortalezas con las oportunidades, “constituyendo un estudio de factores internos y externos de una compañía” (Roche, 2005)

### MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS) EMPRESA VINLITORAL

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Debilidades</b>	<b>50%</b>		
1. Inversión en Investigación y Desarrollo.	0.1	1	0.1
2. Baja inversión en publicidad.	0.1	1	0.1
3. Falta del plan global de crecimiento.	0.1	3	0.3
4. Falta servicio al cliente	0.2	1	0.2
<b>Fortalezas</b>	<b>50%</b>		
1. Talento humano calificado	0.1	4	0.4
2. Costos operativos bajos.	0.1	4	0.4
3. Experiencia en el Sector	0.15	4	0.6
4. Estructura jerárquica achatada	0.15	3	0.45
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>2.55</b>

Calificar entre 1y 4	
4	Fortaleza Mayor
3	Fortaleza Menor
2	Debilidad Mayor
1	Debilidad Menor

El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultado...

De una calificación de **2.55** quiere decir que la empresa está en condiciones adecuadas  
Donde los factores de fortalezas más importante son:  
Experiencia en el sector

Donde los factores de debilidades más importantes son:  
Falta del plan global de crecimiento.

**Figura 36** Factores Internos Empresa Vinlitoral.

**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A

**Elaborado por:** Las Autoras

## MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS) EMPRESA VINLITORAL

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
<b>AMENAZAS</b>		<b>50%</b>	
1. Cambios en las políticas económicas	0.15	3	0.45
2. Sobre oferta en el mercado	0.2	2	0.4
3. Tratados de Libre Comercio	0.15	2	0.3
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>50%</b>	
1. Demanda ascendente.	0.1	4	0.4
2. Bajos costos por nueva tecnología.	0.05	1	0.05
3. Disminución tasas de interés	0.15	3	0.45
4. Políticas de exportación	0.2	1	0.5
<b>Totales</b>	<b>100%</b>		<b>2.55</b>

Calificar entre 1y 4	
4	<b>Muy Importante</b>
3	<b>Importante</b>
2	<b>Poco Importante</b>
1	<b>Nada Importante</b>

El análisis sectorial a través de la matriz EFI arroja un resultado...

De una calificación de **2.55** quiere decir que la empresa está en condiciones adecuadas

Donde los factores de Amenazas más importante son:

Sobre oferta en el mercado

Donde los factores de oportunidades más importantes son:

Demanda ascendente.

**Figura 37** Factores Externos Empresa Vinlitoral.

**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A

**Elaborado por:** Las Autoras

## **2.8.2. Análisis CAME**

En este punto se realiza una triangulación para la creación y ejecución de las estrategias que se emplearan el plan de negocio; para que, este fluya sin contratiempo. Estas deben estar en grado de importancia. (Martínez, 2003).

### **FORTALEZAS**

- Empresa que ya se encuentra posicionada en el mercado de bebidas alcohólicas, cuenta con el respaldo de marcas importantes y reconocimiento en el sector lo que asegura la calidad del producto.
- Manejo de economía de escala, la compañía Vinlitoral pertenece al grupo Cordovez, importador número de uno del país.
- Otra de sus fortalezas es la experiencia en distribución con una trayectoria de 65 años en el país, a través de la segmentación que maneja logra una cobertura total de la región costa.
- Capacidad financiera de la compañía, cuenta con recursos económicos propios para introducir nuevos productos y desarrollar estrategias en el mercado.
- Personal capacitado lo que permite asesoramiento eficiente al cliente.

### **OPORTUNIDADES**

- Producto de alta rotación, buena imagen en el mercado y aun no se encuentra saturado.
- Tendencia del consumo de vino en crecimiento, el incremento considerable del consumo per cápita se da por las medidas arancelarias, debido al alza que sufrieron otras bebidas alcohólicas disminuyo su consumo, dando paso a bebidas con menor carga impositiva de impuestos.
- Consideración del consumo de vino como producto alimentario.
- Alto potencial en el canal no tradicional (especial) mercado aun por captar
- Producción nacional es mínima, actualmente en el país solo hay tres viñedos que no pueden cubrir la demanda del mercado total.

## **DEBILIDADES**

- Quiebres de Stock
- Percepción de la marca como común en el canal especial
- Proceso de toma de pedidos que maneja actualmente la compañía Vinlitoral.
- Es considerado como producto nocivo y actualmente en el país no se realiza publicidad en medios.

## **AMENAZAS**

- Creación de más impuestos a licores
- Limitación en cupos de importación de licores
- Creación de leyes gubernamentales sobre la venta de licores
- Amplia gama de productos sustitutos

## **F+O**

- A través de la experiencia en distribución y la importación de productos de alta calidad, asegurar la introducción del producto en el canal especial y poder captar parte de ese nicho de mercado.
- Realizar degustaciones en el punto distribuidor, para que el consumidor pueda conocer las bondades del producto y aprovechar esa tendencia en alza del consumo de vino.

## **F+A**

- Creación de más impuestos se confronta con la capacidad financiera que posee en conjunto con la economía de escala; a mayor importación menor costo, de esta forma el valor a cancelar de los impuestos y los gastos de desaduanización serán fácil de solventar.

## **D+O**

- Pese a que la percepción del cliente en relación a la marca en el canal especial es de común, es la oportunidad para introducir el nuevo producto ya que la tendencia del consumo de vino está en crecimiento, podemos aprovechar que la industria nacional no cuenta con los recursos para solventar la demanda existente.

## **D+A**

- Implementar controles de inventario y contar con stock de seguridad para evitar quiebres.

- Implementar talleres donde se dará a conocer las bondades y beneficios del consumo del vino y así minimizar el valor de la amplia gama de productos sustitutos

**Tabla 12** Matriz DAFO - CAME

	<b>FORTALEZAS "F"</b>	<b>DEBILIDADES "D"</b>
	Experiencia en el Mercado Capacidad financiera  Canales de Distribución Economía de Escala	Quiebre de stock Percepción de la marca como común  Proceso de toma de pedido
<b>OPORTUNIDADES "O"</b>	<b>ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O)</b>	<b>ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O)</b>
Tendencia de consumo de vino en crecimiento Consideración del vino como producto alimentario Alto potencial en el canal no tradicional Producción nacional mínima.	A través de la experiencia en distribución asegurar la introducción de un nuevo producto en el canal especial	Pese a la percepción del cliente a la marca es la oportunidad de introducir el nuevo producto. La industria nacional no cuenta con recursos para solventar la demanda existente
<b>AMENAZAS " A "</b>	<b>ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A)</b>	<b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A)</b>
Creación de nuevos impuestos a las importaciones Limitación de cupos de importación Amplia gama de productos sustitutos	Creación de más impuesto se afronta con la capacidad financiera que posee en conjunto con la economía de escala a mayor importación menor costo.	Implementar controles de inventario y contar con stock de seguridad para evitar quiebres.

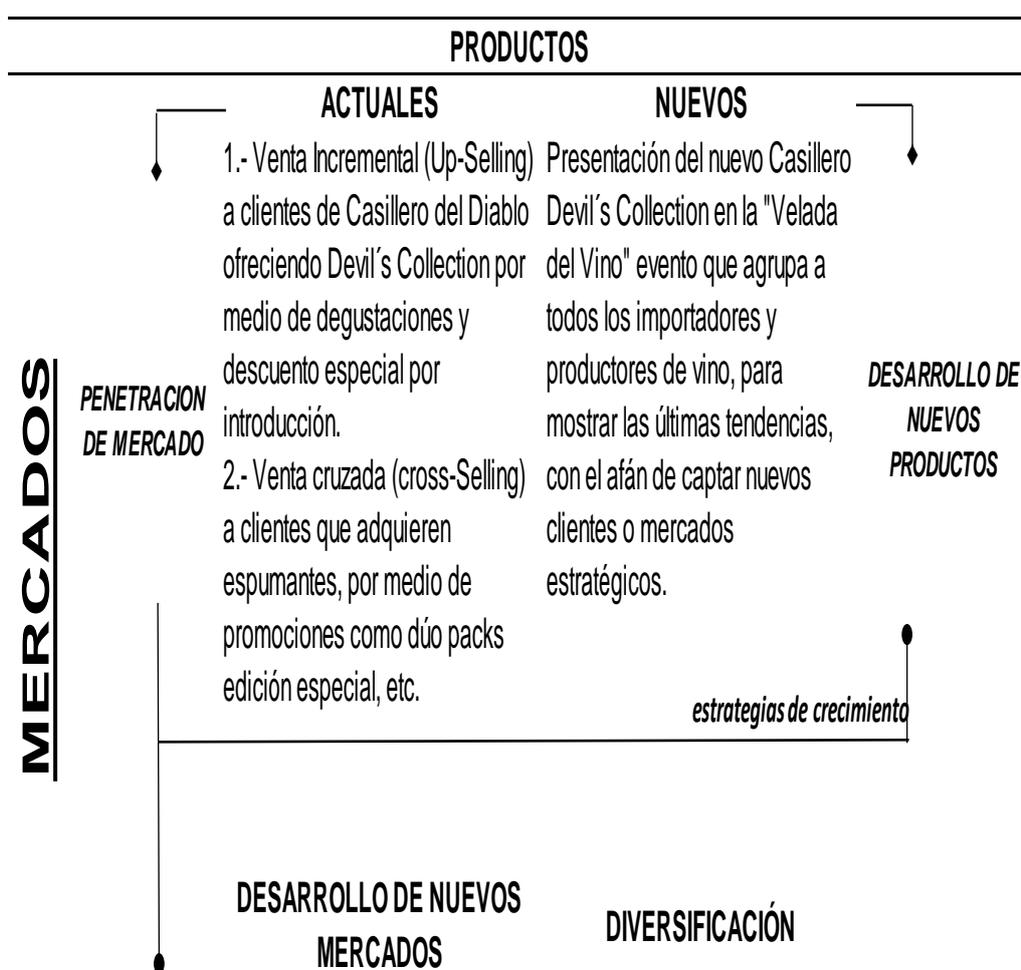
**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### 2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff

Conocida como matriz de producto – mercado es implementada como herramienta empresarial y marketing estratégico; la cual, ayuda a direccionar el crecimiento de las compañías, siendo empleada solo en organizaciones que han planteado objetivos de crecimiento, como es el caso de la empresa Vinlitoral, que aspira incrementar sus ventas en el canal especial para los tres últimos meses del año 2016.

La estrategia a ejecutar será la de introducción del nuevo vino Casillero del Diablo Devil's Collection en el mercado existente por medio; de la presentación del producto en la "Velada del Vino" evento que agrupa a todos los importadores y productores de vino, que muestran las últimas tendencias, con el afán de captar nuevos clientes en el mercado estratégico.

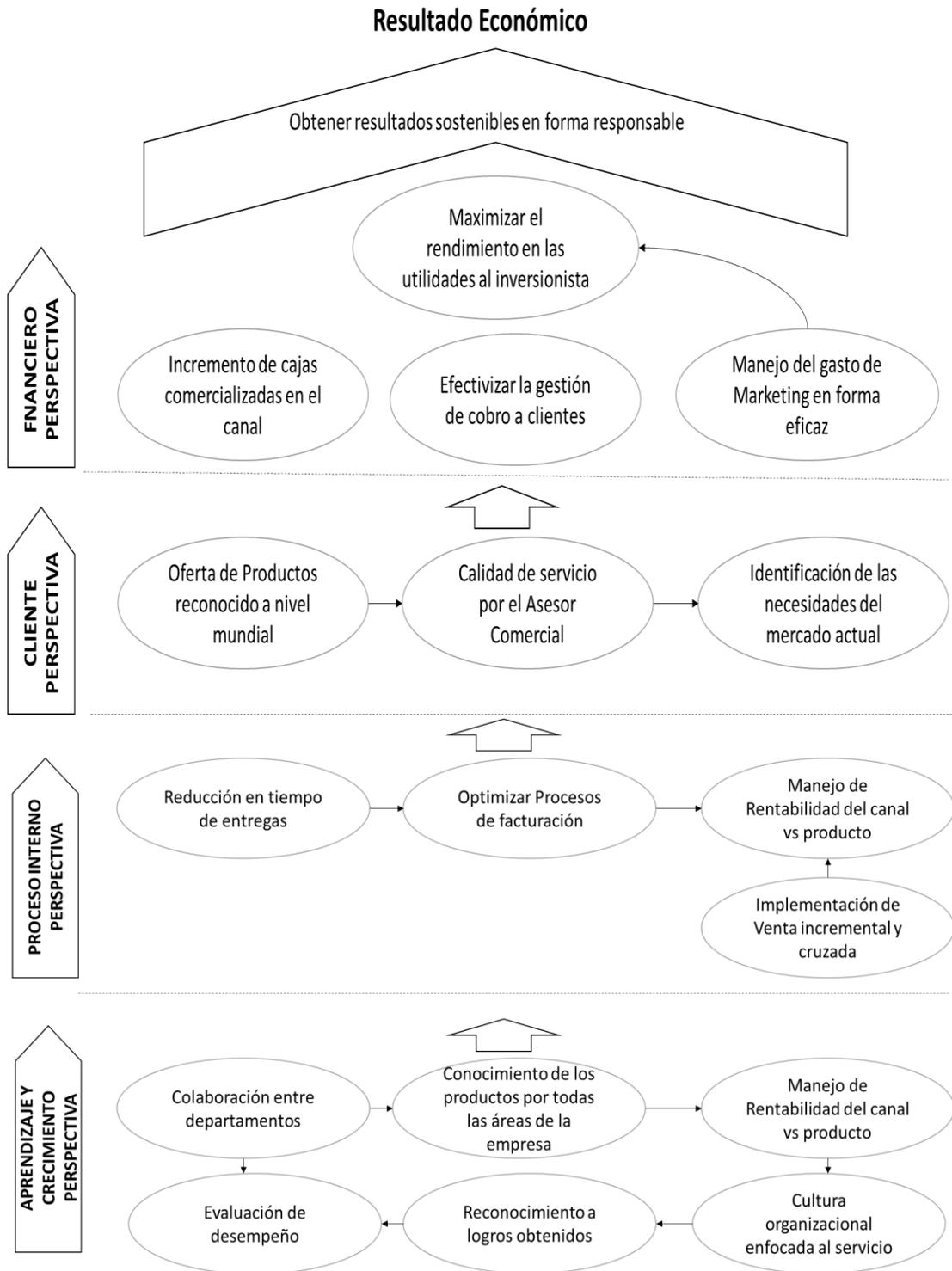


**Figura 38** Matriz Ansoff

**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A

**Elaborado por:** Las Autoras

## 2.8.4. Mapa estratégico de objetivos



**Figura 39** Mapa estratégico de los objetivos.  
**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A  
**Elaborado por:** Las Autoras

### **2.8.5.Conclusiones**

A través del análisis realizado se llega a la conclusión que el principal competidor en el mercado es Mexce con su vino Trapiche. Pese a ello la compañía Vinlitoral tiene como fortaleza la atención personalizada a través de los Ejecutivos Comerciales, complementada con el departamento de Servicio al Cliente. Por su capacidad económica es capaz de realizar promociones sin afectar su rentabilidad.

La trayectoria en el mercado de consumo de bebidas alcohólicas, le otorga el conocimiento del sector en el cual se desenvuelve. Como complemento importante a destacar el actual Presidente del Gremio de Importadores de Licores es Felipe Cordovez Avilés, Gerente General del Grupo Cordovez.

## CAPÍTULO III

### PLAN ESTRATEGICO

#### 3.1. Objetivos Comerciales

Incrementar las ventas de la marca casillero del diablo en un 25% en el canal especial, a través de la introducción de un nuevo producto de la marca, en el sector La Puntilla, el último trimestre del año 2016.

##### Objetivos Específicos:

1. Captar tres clientes corporativos mensualmente, que equivale al 5% del incremento en ventas de la marca.

##### Actividades:

- Identificar potenciales clientes a través de una base datos proporcionados por la Cámara de Comercio hasta septiembre del 2016.

- Enviar una muestra semanal de producto a potenciales clientes corporativos de la zona.

- Realizar una cata para directivos de las compañías prospecto.

- Realizar alianzas con negocios complementarios hasta septiembre del 2016.

2. Captar clientes finales, que equivale al 15% del incremento en ventas de la marca.

##### Actividades

- Realizar degustación de vino con el somelier en el punto de ventas ubicado en el sector una vez a la semana, aplicando solo por este día un descuento adicional al consumidor final.

- Realizar catas de diez personas en el punto de ventas, dos veces al mes.

- Realizar el Wine & Gourmet Fest, dos veces al mes en el punto de ventas.

- Realizar una cata al mes en el Anexo del Tenis Club de la Puntilla.

3. Crear dos alianzas estratégicas con el sector gastronómico gourmet hasta `septiembre del 2016, que equivale al 5% del incremento en ventas de la marca.

#### **Actividades**

- Realizar dos visitas semanales a restaurantes AAA de la Puntilla para identificar los aliados potenciales

- Seleccionar a dos restaurantes para realizar la alianza y definir expectativas comunes hasta septiembre 2016.

- Acordar beneficios de las partes y definir las acciones para el cumplimiento de la alianza hasta agosto 2016.

- Crear un taller conjunto para capacitar al personal de atención al cliente de los restaurantes que integren la alianza estratégica en el mes de septiembre.

### **3.2. Plan Comercial y de marketing**

*Para el desarrollo del plan comercial la información será extraída de los análisis previamente desarrollados en el capítulo dos, de esta forma, la toma de decisiones será eficaz; siendo esta, la base para determinar el marketing mix conformado por las 4P (Producto – Precio - Promoción – Plaza) siendo estos elementos del marketing mix se podrá compensar las necesidades que presenta el mercado objetivo. (Dumont, 2009).*

### 3.2.1. Estrategias de Ventas

La estrategia planteada para la obtención de objetivos será la de diversificación, mediante la introducción de un nuevo producto y captación de nuevos clientes en el canal especial ya existente en la compañía Vinlitoral; y de acuerdo a las actividades a desarrollarse, como se indicó previamente en los objetivos específicos. Estos tendrán una proyección en la cuota de crecimiento propuesto del 25%, basado en la participación que obtuvo la empresa en el año 2015.

**Tabla 13** Crecimiento de Ventas en Clientes Existentes – Crecimiento Vertical

Objetivos	Total venta \$	Botella	Caja
Corporativos	\$ 3,680.00	167	14
Reteil	\$ 7,359.00	335	28
Alianzas	\$ 3,680.00	167	14
TOTAL	\$ 14,718.00	669	56

**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras



**Figura 40** Crecimiento de Ventas en Clientes Existentes – Crecimiento Vertical.

**Elaborado por:** Las Autoras

### 3.3. Organización de la Estructura de Ventas

Una estructura es esencialmente una determinada disposición de actividades que afectan a un grupo de personas, conducente a optimizar la consecución de los objetivos previstos. Organizar, descriptivamente hablando, es la suma de definir funciones y comunicaciones. (Castells, Dirección de Ventas 13a Edición, 2015)

La estructura comercial de la compañía Vinlitoral es vertical; ya que, se maneja por jerarquía y el poder de la toma de decisiones la tiene el Gerente General y dueño de la empresa. El departamento de ventas está integrado por el presidente Ejecutivo, 4 asesores que atienden los canales de distribución en todas las categorías de productos y 2 Servicio al Cliente que se encargan de la coordinación de venta. Para este plan de negocio se mantendrá la estructura actual



**Figura 41** Estructura Comercial de la Compañía VINLITORAL S.A.  
**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos Grupo Cordovez

El sistema que aplican los ejecutivos de cuentas es el de ventas personales externas.; ya que, realizan su gestión de visitas programadas; de acuerdo, a las rutas establecidas por zona geográfica; sea esta para generar pedidos a clientes existentes o apertura de nuevas cuentas. Este rutero se programa de forma semanal, de acuerdo a los resultados de ventas que tenga el punto.

### **Sistemas y acciones de venta**

La empresa Vinlitoral aplica el sistema de venta personal, los ejecutivos de cuentas claves tienen contacto directo con el cliente y gestionan la venta de manera externa. Para la introducción del nuevo producto en el canal especial se empleará dos modalidades, aplicadas de la siguiente forma:

#### **Externa:**

Modalidad que se gestiona actualmente y será aplicada en el plan de negocio propuesto, la comercialización de productos se realiza a través de mayoristas, donde el volumen de venta es mayor que la del consumo, los ejecutivos de cuentas claves son y sommeliers, estas acciones se las clasifica dentro del modelo como capacitados constantemente por profesionales en el ramo, catadores, enólogos "*Industrial y a tiendas*", por el giro del negocio y el medio en que se desarrolla.

#### **Interna:**

Realizar activaciones en el punto de venta, desarrollar festivales de vino y estar presente en eventos relacionados al sector, son algunas de las actividades propuestas para el cumplimiento de los objetivos del plan de negocio.

La industria del vino en el país fomenta la realización de eventos como "La Velada del Vino"; la cual, sirve como vitrina para la exhibición y degustación de las marcas más representativas que comercializan importadores y productores; con el afán de prospeccionar posibles clientes, valiéndose de ello para la presentación del vino Casillero Devil's Collection, estas acciones al ser ocasionales se clasifican dentro del modelo como "Venta en ferias y salones".

### **3.3.1. Cuotas de ventas**

Conocidas también como metas de ventas, las cuales permiten evaluar al vendedor por volumen de ventas en un corto tiempo, “*estas pueden ser fijadas por territorio, producto, canal de venta, cliente o un mix de criterio; de acuerdo al giro de negocio*” (Castells, 2009)

Para ser desarrolladas por la fuerza de venta de la compañía, la implementación de este sistema tiene muchas ventajas de las cuales podemos destacar: motivación de los comerciales, facilita el cálculo y la comunicación de los objetivos fijados por la empresa.

*Los parámetros establecidos para la cuota de venta, se ordenan, de acuerdo a la frecuencia de uso, estas pueden ser por volumen de venta: Unidades monetarias, porcentuales o físicas. Por área geográfica: Visitas, números de clientes nuevos a conseguir, cuotas en relación con metas impagados o disminución de costos y combinación de ambas.* (Castells, 2009)

### **3.3.2. Método de Krisp**

La elaboración de la matriz de cuota de ventas del año 2016 se realizó utilizando el método de Krisp, se tomó en consideración para el cálculo el presupuesto asignado para la marca casillero del diablo en el canal especial y la venta real, realizando el incrementando en el último trimestre de acuerdo al plan de negocio.

Tabla 14 Método Krisp-Presupuesto de Venta

Incremento trimestral		25%		Diferencia cuota 1 - cuota 2		239	
MESES	CUOTA EN %	VTAS REAL	PRESUP	EFICACIA	CUOTA 1	CUOTA 2	CUOTA 3
Enero	4.22%	\$1550	\$1619	0.96	\$2024	\$1923	\$1933
Febrero	4.72%	\$1750	\$1809	0.97	\$2261	\$2148	\$2159
Marzo	5.27%	\$2000	\$2020	0.99	\$2525	\$2399	\$2412
Abril	5.88%	\$2200	\$2256	0.98	\$2820	\$2679	\$2693
Mayo	6.57%	\$2510	\$2520	1.00	\$3150	\$3150	\$3166
Junio	7.34%	\$2720	\$2815	0.97	\$3518	\$3342	\$3360
Julio	8.20%	\$3100	\$3144	0.99	\$3929	\$3733	\$3753
Agosto	9.16%	\$3500	\$3511	1.00	\$4389	\$4389	\$4411
Septiembre	10.23%	\$3920	\$3921	1.00	\$4902	\$4902	\$4926
Octubre	11.42%	\$4200	\$4378	0.96	\$5473	\$5746	\$5773
Noviembre	12.74%	\$4890	\$4884	1.00	\$6105	\$6105	\$6135
Diciembre	14.23%	\$5400	\$5456	0.99	\$6820	\$7161	\$7195
<b>TOTAL</b>	100.00%	\$37740	\$38333		\$47917	\$47677	\$47917

**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### 3.3.3.Presupuestos de Ventas

Se calculó un incremento anual del 6% para los próximos años en función del análisis de históricos de ventas producto-canal y de factores externos país que podrían afectar al plan de negocio.

Tabla 15 Presupuesto Anual en dólares

	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
CRECIMIENTO 6%	47917	50792	53840	57070
	2875	3048	3230	3424
TOTAL	50792	53840	57070	60494

**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

Al ser un producto nuevo, aún no posee histórico de venta para su reposición de stock; para ello, se tomará en consideración los datos de venta de Casillero del Diablo 750 ml clásico del año anterior, obtenidas del sistema SAP,

### 3.4. Organización del territorio y de las rutas

*El organizador de territorio debe estar muy claro, identificando a quien se va a vender y qué, minimizando el tiempo de viaje entre cliente y cliente, realizando las visitas en un intervalo adecuado, debido a que los productos de alimento y bebidas requieren una cobertura intensiva, se debe <<peinar>> la geografía debido a que la gente va a consumir al lugar más próximo. (Castells, 2009) Los parámetros a considerar para la organización del territorio son ubicación y tamaño, para el cual, se deberá plantear las siguientes interrogantes “¿Cuántos son nuestros clientes?, ¿Dónde están nuestros clientes?, ¿Cuánto tiempo requiere la visita de un cliente?, ¿Cuántas visitas debe realizarse?” (Castells, 2009)*

### 3.4.1. Establecimiento de los territorios

El plan de negocio será aplicado en una zona ya asignada al canal especial (Zona 2), para realizar la división territorial la compañía Vinlitoral tomo en consideración las siguientes variables: Tiempos de entrega, concentración de clientes en una división geográfica y, por monto de facturación.

Zona 1: Norte

Zona 2: Duran Samborondón

Zona 3: La Península

Zona 4: Centro

**Tabla 16** Rutero de Ejecutivo Cuentas Claves – Horas de trabajo

<b>CLIENTE</b>	<b>ZONA 2</b>	<b>%</b>
MARLENE ALAVA	DURAN	20
LAGOSNACK S.A.	SAMBO	15
REDCRAB	SAMBO	5
IL BUCCO	SAMBO	5
EXITCONSTRUC	SAMBO	40
TASCA 45	SAMBO	5
NOVASTORIA	SAMBO	5
MANCORITA	SAMBO	5
		<b>100</b>

**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A.,

### 3.4.2. Gestión rentable y revisión de los territorios

Se determina que no se contrataran vendedores para la implementación del plan de negocio propuesto, la comercialización del producto será realizada por el ejecutivo de cuentas claves que maneja la zona. La frecuencia de visita a clientes es de una a la semana, en el

distribuidor donde se desarrollarán las estrategias de ventas se incrementará a dos visitas semanales con la finalidad de cumplir el objetivo planteado.

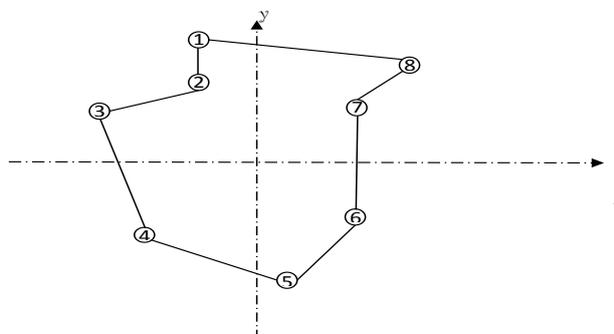
**Tabla 17** Clasificación de Cuenta ABC Zona 2

CLIENTE	ZONA 2	%	Frecuencia Mensual	Horas de Trabajo
LAGOSNACK S.A.	SAMBO	15	4	4
REDCRAB	SAMBO	5	4	2
IL BUCCO	SAMBO	5	4	2
EXITCONSTRUC	SAMBO	40	8	20
TASCA 45	SAMBO	5	4	0.8
NOVASTORIA	SAMBO	5	4	0.8
MARLENE ALAVA	DURAN	20	4	4.2
MANCORITA	DURAN	5	4	0.8
		100	36	35

**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A.

La técnica para la programación de rutas que la empresa Vinlitoral aplica a su ejecutivo de cuenta claves es la implementación de un mapa bidimensional; el cual, presenta reducción en tiempo y costos de viaje, bajo la metodología del ángulo más grande. (Cron. Dalrymple, 1999)

- |                  |       |
|------------------|-------|
| 1 LAGOSNACK S.A. | SAMBO |
| 2 REDCRAB        | SAMBO |
| 3 IL BUCCO       | SAMBO |
| 4 EXITCONSTRUC   | SAMBO |
| 5 TASCA 45       | SAMBO |
| 6 NOVASTORIA     | SAMBO |
| 7 MANCORITA      | DURAN |
| 8 MARLENE ALAVA  | DURAN |



**Figura 42** Geometric Approaches to Solving the traveling Salesma Problem” Cobertura de la ruta Compañía VINLITORAL S.A.

### 3.4.3. Construcción de rutas

Con la finalidad de optimizar el traslado y reducción del tiempo improductivo es prescindible la construcción de rutas para organizar el horario de los ejecutivos de ventas y así cubrir la cartera de clientes de la Compañía Vinlitoral, por medio de un itinerario al cual deberán regirse de forma semanal

PAOLA ROSSERO		4		EJECUTIVO CUENTAS CLAVES											
L u n e s	CLIENTE	ZONA 1	M a r t e s	CLIENTE	ZONA 2	M i é r c o l e s	PROSPECTO	ZONA 3	J u e v e s	PROSPECTO	ZONA 4	V i e r n e s	PROSPECTO	ZONA 5	
		FIDEICOMISO GM HOTEL			MARLENE ALAVA		DURAN	PATRICIO ARIAS		PENINSULA	AREVALO BRAVO DORA		CENTRO	CARLA COLOMBARA	NORTE
	FIDEICOMISO GUAYHOST	NORTE	JAGOSNACK S.A.	SAMBO	SYC	PENINSULA	HOTEL ORO VERDE	CENTRO	ESTILEN S.A.	NORTE					
	SOROA	NORTE	REDCRAB	SAMBO	VASQUEZ SERRANO IVAN ARTURO	PENINSULA	HOTEL WHYNDHAM	CENTRO	ANGONTA	NORTE					
	SEGUNDO MUELLE	NORTE	IL BUCCO	SAMBO	MURILLO MOSQUERA MARTHA DEL ROCIO	PLAYAS	LUNPARK HOTEL	CENTRO	SONIA VIEJO	NORTE					
	ILPOMODORO	NORTE	EXITCONSTRUC	SAMBO	YANEZ MORENO ELIZABETH	PENINSULA	LA PARRILLA DEL ÑATO	CENTRO	FIDEICOMISO LANDUNI	NORTE					
	BARLOQUIL CIA. LTDA.	NORTE	TASCA 45	SAMBO	VILLACRES URIBE ADRIAN NICOLAS	PENINSULA	SANCHEZ ACURIO LEONOR NATIVIDA	BAHIA	HOTEL COLON GUAYAQUIL						
			NOVASTORIA	SAMBO	HAJJAR ABRAHAM NAJI NICOLAS	PLAYAS									
			MANCORITA	SAMBO	MARCLUB	PENINSULA									
					MAGNETOCORP	PENINSULA									

**Figura 43** Construcción de ruta por Ejecutivo de Venta de la Compañía VINLITORAL S.A.  
**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A.,

El cuadro refleja los días que se realizaran las visitas por zona geográfica, siendo el día martes destinado para el sector Samborondon, cabe indicar que este rutero pasa por revisión de forma semanal, de acuerdo al análisis de ventas que realiza Vinlitoral.

### 3.4.4. Métodos y tiempos: Productividad en ruta

El ejecutivo de cuenta tiene asignado cierta cantidad de clientes segmentados de acuerdo a su zona geográfica y al tiempo de traslado que demanda, a los cuales debe de visitar, teniendo un promedio de 1 hora por cada punto. La productividad de su gestión se verá reflejada en la facturación, es decir, si la zona 1 fue visitada el lunes, este deberá generar pedidos para ser entregados al siguiente día; y así, sucesivamente; cuya efectividad será medida en base al monto de compra que haya generado,

esta será analizada diariamente en las reuniones de ventas, mantenidas con el Gerente.

### **3.5. Realización de las Estrategias de Venta.**

#### **3.5.1.Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación.**

Para el desarrollo del plan de negocio, se empleará la fuerza de venta existente de la compañía Vinlitoral; más aún, se establece el perfil que requerirá el postulante en un futuro.

En esa fase se determina cuáles son las características que debe poseer el vendedor que atiende cuentas claves en la compañía Vinlitoral. Se definen principales responsabilidades, tipo de formación, nivel de experiencia, detallados a continuación:

##### **Principales responsabilidades:**

- Asesorar y mantener una relación fluida con todos los clientes y potenciales clientes relacionados con su cartera bajo el manejo de portafolio completo de productos.
- Presentar y negociar las propuestas más convenientes para el cliente y la empresa.
- Anticiparse a las necesidades de los clientes.
- Dar seguimiento de manera directa e indirecta a la evolución del cliente.
- Alcanzar los presupuestos asignados.
- Visitar a clientes y generar negocios.

##### **Requisitos:**

- Nivel de Instrucción: Universitaria (título obtenido)
- Especialidad: Comerciales o afines.
- Habilidades Específicas: Habilidad en ventas.
- Experiencia: en áreas comerciales
- Indispensable: Formación en Ventas y manejo de clientes
- Vehículo Propio

### **Competencias requeridas para el puesto:**

- Alta contribución a resultados
- Con gran enfoque y compromiso con los clientes
- Espíritu innovador
- Compromiso con el Desarrollo
- Fluida Comunicación
- Visión del Negocio.

### **Reclutamiento**

La búsqueda de candidatos se realizará de manera externa, a través de referidos y de escuelas de formación especializada como son las universidades, no se asignan recursos económicos para esta tarea. Para el proceso de selección no se realizan pruebas psicotécnicas.

### **Recibimiento del personal nuevo.**

El personal nuevo recibirá una inducción que consta de dos etapas: la primera en áreas de cobranzas, svc, logística y bodega con la finalidad de conocer la parte administrativa y procesos; la segunda netamente comercial que está a cargo de la presidenta ejecutiva de la empresa.

### **La entrevista final y la selección.**

Los procesos de: entrevistas y selección, están a cargo de la presidencia ejecutiva, quien comunica mediante una carta formal la intención de contratar al candidato elegido.

## **3.6. Remuneración de los vendedores.**

La correcta remuneración a los vendedores se traduce en incremento de la productividad, es crucial por parte de la empresa proveedor una motivación adecuada y que sea efectiva para la obtención de resultados y objetivos comunes, la compañía Vinlitoral ofrece un paquete de beneficios acordes al mercado en los que consta, sueldo básico, comisiones, plan celular y movilización.

En la siguiente figura se detalla de manera mensual y anualizada el cálculo de ingresos y compensación total.

Nombre: [REDACTED]

Presidencia Ejecutiva  
Ciudad: Guayaquil  
Cargo: Ejecutivo de Cuentas Claves

INGRESOS MONETARIOS DIRECTOS				
	# Pagos	Mensual	Anual	Ingreso Mensualizado (Anual / 12)
Salario Basico:	12	\$ 500.00	\$ 6,000.00	
Variable:	12	\$ 1,800.00	\$ 21,600.00	
Movilizacion	12	\$ 80.00	\$ 960.00	
Decimo Tercero:	1		\$ 2,300.00	
Decimo Cuarto:	1		\$ 364.00	
Utilidades	1		\$ 250.00	
<b>TOTAL:</b>		\$ 2,380.00	\$ 31,474.00	\$ 2,622.83

INGRESOS MONETARIOS - OTROS INGRESOS				
	# Pagos	Mensual	Anual	Ingreso Mensualizado (Anual / 12)
Fondos de Reserva:	1		\$ 2,300.00	
<b>TOTAL:</b>		\$ -	\$ 2,300.00	\$ 191.67

INGRESOS NO MONETARIOS				
	# Pagos	Mensual	Anual	Ingreso Mensualizado (Anual / 12)
Plan Celular Empleado:	12	\$ 40.00	\$ 480.00	
<b>TOTAL:</b>		\$ 40.00	\$ 480.00	\$ 40.00

INGRESOS COMPENSACION TOTAL			
	Mensual	Anual	Ingreso Mensualizado
Total de Ingresos	\$ 2,420.00	\$ 34,254.00	\$ 2,854.50

**Figura 44** Esquema de remuneración Compañía VINLITORAL S.A.

**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A.

### 3.6.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos

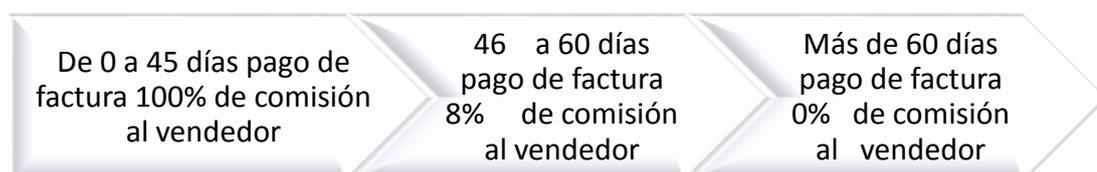
La remuneración del ejecutivo de ventas está conformada por:



Siendo este un sistema mixto, ya que al poseer un sueldo directo le genera seguridad de ingreso, mientras que sus comisiones y bonificaciones le servirán como incentivo para lograr las metas propuestas por la empresa.

### **3.6.2.Sistemas mixtos**

El pago de la comisión por venta depende de la gestión de recuperación de cartera, la cobranza está a cargo del ejecutivo de cuentas claves, los rangos que se manejan para el pago son los siguientes:



## **3.7. Control de ventas y de vendedores**

### **3.7.1.Control del volumen de ventas**

El control de ventas se realiza de manera semanal, la información se obtiene del sistema click view que permite monitorear y analizar datos. En la reunión semanal se revisan porcentajes de cumplimiento por ejecutivo y evolución por cliente.

La relación del porcentaje de cumplimiento se da entre presupuesto y venta real tanto en dólares como en cajas de producto, de esta revisión salen planes de acción, correctivos, estrategias.

### **3.7.2.Control de otras dimensiones de la venta**

#### **Gastos de venta**

Los gastos de ventas, que los ejecutivos incidan serán reembolsados de forma total, para esto, deberán presentar el formulario de gastos

mensuales debidamente justificado por las facturas; las cuales, serán anexo al informe. Dichas facturas deberán tener la información de la empresa para su posterior pago.

Los valores presentados, serán verificados por la Gerencia General, una vez aprobado serán remitidos al área contable del Grupo Cordovez, para su reposición. Este proceso está basado en las políticas internas de la compañía Vinlitoral S.A.

### **Control de visitas**

Se realiza a través de la ejecución del rutero del ejecutivo; el cual se monitorea por medio de los pedidos generados de los clientes visitados; cuyos datos, se verán reflejados en los análisis proyectados; por medio, del programa Qlikview; en caso, de no haber ingresado pedidos; se tendrá en consideración la presentación de una propuesta con una fecha limite a realizarse.

### **3.7.3.Evaluación de vendedores**

La valoración a vendedores se complementa con la evaluación personal, el ejecutivo recibe retroalimentación por parte del presidente ejecutivo comercial a cargo de la compañía, los puntos tratados se registran de manera formal para generar planes de mejora continua. Los puntos a medir son:

- Cuantitativos
- Cualitativos

**Cuantitativos.-** Por medio del crecimiento o decrecimiento de las cuentas que gestiona, el posicionamiento de las macas que conforman el portafolio de la compañía; es decir, la selección del vino de la casa, apertura de clientes nuevos y la obtención de resultados de las promociones aplicadas.

**Cualitativos.-** Conocimiento del portafolio de productos a comercializar, ventajas de los productos ante la competencia, presentación personal, relaciones a largo plazo con los clientes, conocimiento y empleo de las estrategias promocionales de cada canal.

#### **3.7.4. Cuadro de mando del Director de Ventas**

El Gerente General, que supe las funciones del Director de Ventas en la empresa Vinlitoral S.A. desarrolla las siguientes actividades para la gestión de sistemas de control; en base a la información obtenida del mercado por medio de las reuniones realizadas de forma semanal con su equipo de ventas; en los cuales, interviene el departamento de Trade Marketing, para en conjunto desarrollar las estrategias que se aplicaran.

- Análisis de los resultados de las ventas; por medio, de cuadros comparativos, obtenidos por el programa Qlikview.
- Cuentas aperturadas y proyección de crecimiento, basados en el potencial de compra del cliente.
- Resultado de gestiones promocionales y posibles acciones.
- Situación del mercado de vinos y espirituosos.
- Objetivos cuantitativos para el siguiente mes.
- Análisis de la presencia del competidor en las cuentas gestionadas por la fuerza de venta y como estas pueden ser combatidas por medio de las fortalezas de los productos.

Objetivos estratégicos 2016	Señal verde > 95%
	Señal amarilla > 90%
	Señal roja < 90%

	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FECHA DE REVISIÓN	META	PLAN DE CONTINGENCIA
Perspectiva financiera	Disminucion de cartera vencida	% de facturas pagadas en el periodo	Fact cobradas /Fact vencidas	semanal	90%	PC2
	Sostenibilidad de rentabilidad	% de margen	(Precio de Costo/precio de venta) x 100	semanal	25%	PC1
Perspectiva de clientes	Fidelizacion de clientes	% de recompra de clientes	N Clientes que recompran / No. Total clientes	mensual	3 veces al mes	PC4
	Captar nuevos clientes para el dealer	ingreso nuevos clientes	# de clientes nuevos	mensual	8 clientes	PC4
Perspectiva de procesos	Mejorar el proceso de distribucion de productos	% de entrega de pedidos	No. Total de envios / No. Total de pedidos	semanal	95%	PC7
	Minimizar quiebres de stock	Stock de seguridad	Stock total -pedidos	semanal	95%	PC7
Perspectiva de Recursos Humano	Formacion de personal en manejo de logistica	% de trabajadores capacitados	Empleados capacitados /Total de empleados	Anual	4%	PC6
	Mejorar la satisfaccion del personal	Encuesta de clima laboral	Resultados de encuesta	Anual	90%	PC6

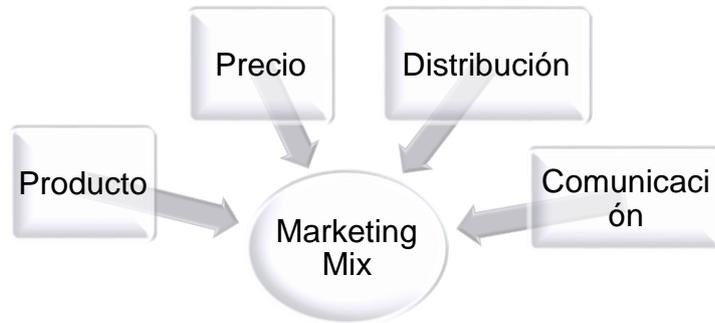
**Figura 45** Construcción de ruta por Ejecutivo de Venta de la Compañía VINLITORAL S.A.  
**Elaborado por:** Las Autoras

TIPO DE DESVIACION	CAUSA DE DESVIACIÓN	MEDIDAS
PC1 Problemas de Líquidez	Disminucion de volumen de ventas	Estrategias para reducir costos, gastos y buscar fuentes de financiamiento
PC2 falta de solidez financiera	Incremento de cartera vencida	Establecer fondos de garantías y seguros que respalden las deudas en caso de necesidad y emergencia
PC4 Menor ventas que previsión	baja fidelización clientes	Trabajar en el marketing relacional
	Baja captación de nuevos clientes	Implementar campañas de marketing, hacer ofertas especiales a colectivos, comarketing entre comercios
PC7 Disminución de la Eficiencia Comercial	Rotura de Stock	Mantener actualizado el inventario, mantener un adecuado stock de seguridad previo analisis de compras estrategicas.
PC6 Baja calificación en las encuestas de satisfacción	Desmotivación de los colaboradores	Implementar planes de capacitacion, formacion e incentivos

**Figura 46** Plan de contingencia  
**Elaborado por:** Las Autoras

### 3.8. Marketing mix

El marketing mix es la agrupación de cuatro elementos que pueden aplicarse a una empresa para el logro de sus objetivos comerciales impuestos, determinado por las cuatro



#### 3.8.1.Producto

En la actualidad el vino es asociado como un producto alimenticio saludable consumido con moderación, desde sus inicios su historia ha estado ligada a la salud, podemos destacar de acuerdo a estudios realizados disminuye la tendencia al sobrepeso, mejora los niveles de insulina y de la tensión arterial, reduce el riesgo de cáncer de colón. (Jorfuen, 2014)

El consumo social del vino tiene vínculo con el consumidor que busca diversión, emociones. Este producto es asociado a una diferenciación cultural que cada día toma más fuerza en Ecuador, como es la cultura del vino. Mencionar Casillero del Diablo, es sinónimo de emblemancia; siendo una de las marcas de vino más afamadas a nivel mundial. De este se crea un producto innovador, destinado a una audiencia cambiante, dinámica, distinguida y exigente bajo el nombre Casillero Devil's Collection, vino Chileno, procedente de la bodega Concha Y Toro. Se compone de dos vinos Premium: Tinto y Blanco, ambos seleccionados con las mejores cepas de la región.

Ganador de la Medalla de Plata en la Competencia Internacional de Vinos y Espirituosos (IWSC) en el 2014, concurso realizado en Inglaterra; el cual, garantiza y respalda la calidad de esta nueva línea. La unidad de manejo es de 12 unidades, siendo su presentación de 750ml.

## Casillero Devil's Collection Tinto (Red Wine):



**Figura 47** Casillero Devil's Collection Tinto

Con un imponente y enérgico estilo, del Diablo Devil's Collection Tinto es un vino maduro de color púrpura esta combina elegancia, madurez y clase, siendo un vino único y de alto impacto, con marcadas Fuentes a cereza negra y suaves toques de chocolate negro que son aportados por la barrica.

Poseedor de reconocimiento como *el Mejor Vino del Nuevo Mundo en la feria Expovinis 2014, realizado en Sao Paulo – Brasil.* (Diablo, Devil's Collection, 2014)

Este vino se base en delicadas Fuentes de ciruela negra que son complementadas con taninos firmes y redondos, permitiendo obtener un vino bien equilibrado y envolvente en boca, convirtiéndolo en un vino único y de alto impacto. La temperatura de consumo es de 16 a 18 grados centígrados en Guayaquil. Excelente con carnes rojas, cordero y preparaciones a base de carne de caza.

### Ficha Técnica Devil's Collection Tinto



#### Variedad

Ensamblaje tinto

#### Origen

Valle de Rapel

#### Suelo

Laderas de cerros, lomajes y ribera

#### Guarda

Guardado en barricas de roble francés y americanas

#### Color

Púrpura oscuro y profundo

#### Aroma

Un vino maduro, con marcadas notas a cereza negra, ciruela y suaves toques de chocolate negro que son aportados por la barrica.

#### Sabor

Delicadas notas de ciruela negra son complementadas con taninos firmes y redondos, permitiendo obtener un vino bien equilibrado y envolvente en boca.

## Casillero Devil's Collection Blanco (White Wine):



Casillero del Diablo Devil's Collection White considerado en el ranking de los diez vinos de la prensa en Estados Unidos (Diablo, 2014) es un vino joven, seductor y fresco, de principio a fin, con una personalidad ligera y envolvente que proporciona una expresividad inigualable. Atractivos aromas de pomelo, grosella e higo, todo complementado con un agradable y suave toque mineral y salino.

Es un vino equilibrado de principio a fin, posee una acidez media, complementándose con sabores cítricos, destacando la lima y el pomelo. Este vino debe estar a temperatura de 8 a 9 grados centígrados en Guayaquil, perfecto para combinar con mariscos frescos y distintos tipos de ensaladas.

**Figura 48** asillero Devil's Collection Blanco

### Ficha Técnica Devil's Collection Blanco



#### Variedad

Ensamblaje

#### Origen

Valle de Casablanca

#### Suelo

Suelos de ribera

#### Guarda

Fermentado en tanques de acero inoxidable

#### Color

Amarillo pálido con tintes verdosos

#### Aroma

Atractivos aromas de pomelo, grosella e higo, todo complementado con un agradable y suave toque mineral y salino

#### Sabor

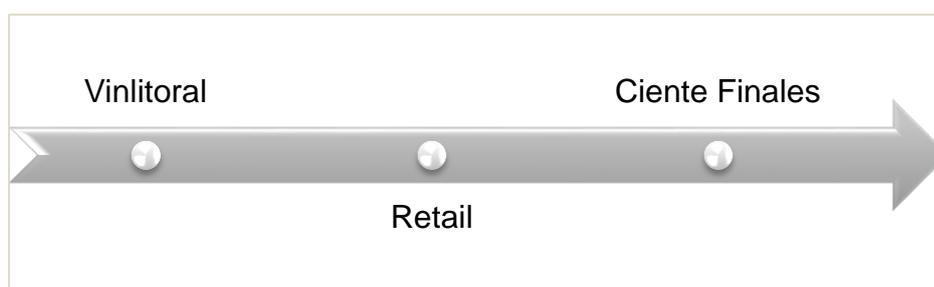
Un vino bien equilibrado de principio a fin, el que posee una acidez media, complementándose con sabores cítricos, destacando la lima y el pomelo.

### 3.8.2.Precio

El precio que tendrá el vino Casillero del Diablo Devil's Collection será de lista \$22,00 por unidad y la caja de \$264 más IVA, el cual ha sido fijado en base al costo del producto y al valor de comercialización en el mercado objetivo.

### 3.8.3.Plaza

Para la distribución del vino Devil's Collection se empleará el canal indirecto, debido a que la comercialización será por medio del distribuidor que tiene la compañía Vinlitoral en la Puntilla, el cual pertenece al segmento de especiales. En este sector se encuentra el público objetivo basado en el análisis del perfil del consumidor.



**Figura 49** Canal de distribución aplicado indirecto reteil, Vinlitoral S.A.

Para no incidir en gastos de sobretiempo; el horario de ingreso del personal de bodega será modificado de 8 am a 17 pm; cumpliendo así, sus ocho horas laborables; con la finalidad, de realizar las entregas en el plazo de tiempo determinado por los clientes del sector que es hasta las 12 am.

El cronograma de entregas será alineado al rutero que rige al ejecutivo de cuenta, con el propósito de que los clientes no queden desabastecidos, cumpliendo el tiempo máximo de respuesta; el cual, será de veinte cuatro horas laborables, según política interna de la compañía. El almacenamiento del producto será en la bodega de Vinlitoral S.A. donde se efectúa la logística de la empresa.

Los sistemas de evaluación y control a aplicar referente al estado del producto, tiempo de entrega, trato del personal que efectúa las entregas, gestión del ejecutivo de cuenta, estará a cargo del departamento de Servicio al Cliente a través del reporte de post venta, el cual será enviado al Jefe de Operaciones y Gerente General como proceso de retroalimentación aplicando así la mejora continua.

### 3.8.4. Publicidad y Promoción

En la actualidad, existe una ley de comunicación que restringe el uso de medios convencionales para publicitar el consumo de bebidas alcohólicas, teniendo este dato como atenuante se empleara el uso de redes sociales, activaciones en los puntos de venta, eventos en ferias, catas.



**Figura 50** Página oficial Casillero del Diablo Devil's Collection



**Figura 51** Cata de vino Casillero Devil's Collection



**Figura 53** Gala del Vino



**Figura 52** Canal Oficial You Tube vino Casillero Devil's Collection

Las promociones establecidas por la empresa Vinlitoral, va de acuerdo a un mix de ventas basados en un 4+1 que equivale al 20%

Es decir, por la compra de tres unidades del vino Devil's Collection la cuarta botella es gratis.

## Lanzamiento de Vino Devil's Collection

Para el fortalecimiento de alianzas con unos de los distribuidores de Vinos más importantes del sector de la Puntilla como es EXITCONSTRUC; el cual, se encargará de la distribución del producto se realizara la siguiente negociación:

Costo: \$22 por botella

Rebate de 5% por el total de 56 cajas esto da un total de \$13,20 por caja que da un total de \$739,20 por las 56 cajas vendidas.

### Lanzamiento:

Se realizará una degustación con EXITCONSTRUC donde se tendrá la presencia de un Sommelier el Sr. Ugo Turbini el cual explicará las cualidades y beneficios del vino Devil's Collection. Los invitados serán clientes de Vinlitoral, estos serán atendidos con un Buffet. Donde se aprovechará esta visita para negociar las primeras cajas del producto:

**5%**  
**Cash Rebate**

Un aproximado de 15 clientes donde la estrategia de Comercial será que por ese día recibirán el 5% de descuento en el vino Devil's Collection, más la ayuda del sommelier para capacitar el personal de servicio conjunto a una campaña en redes sociales la cual cuenta con una cena gratis para sus clientes el cual Casillero del Diablo pagara la cuenta de esta mesa.

**5%**  
**Cash Rebate**

Se realizará una alianza estratégica con los clientes más importantes del sector de la Puntilla: Tenis Club, Terraza Café, Restaurante Carlo y Carla, La Doña.

Promoción: Por la compra de una botella de Casillero del Diablo Devil's Collection, Casillero del Diablo te paga la cena, se implementará en las redes sociales de los socios, con los que se realizara las alianzas para virilizar la marca, dada la situación actual del país, los clientes de Vinlitoral están abiertos a cualquier promoción que vaya directo a sus clientes.



Redes: Facebook, Instagram, twiter: Participa de una increíble promoción todos los sábados del mes de Octubre por la compra de una botella de Casillero del Diablo Devies Collection.

## CAPÍTULO IV

### ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

#### 4.1. Hipótesis de partida

La empresa Vinlitoral S.A. no realizará compra de maquinaria, equipo de oficinas; dado que, ya está constituida, trabajará con la infraestructura existente, evitando el gasto innecesario de recursos.

##### 4.1.1. Capital inicial

El financiamiento del plan de negocio será con recursos propios y de terceros, debido al costo de la importación; la cual, contempla los siguientes rubros, tomando en consideración las unidades a comercializar en la temporada propuesta y el aprovisionamiento del mismo para el siguiente año:

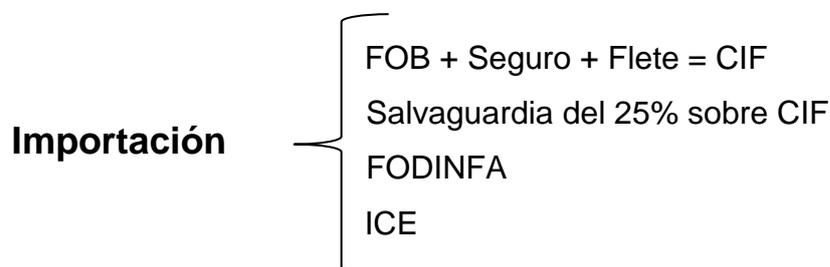


Tabla 18 *Calculo del ICE*

GRADO ALCOHÓLICO/100	CAPACIDAD/1000	VOLUMEN BRUTO	CANTIDAD VENDIDA	VOLUMEN BRUTO CASILLERO DEVIL'S
a	B	c = a*b	d	e =c*d

**Fuente:** Tomado SRI

**Elaborado por:** Las Autoras

Siendo esta la inversión inicial, contemplando los gastos de importación promoción y registro sanitario de \$27,656.16 USD, basado en los Pre Operacionales.

<b>Gastos de Importación</b>		Cajas	200
		Unidad de Medida	12
		Botellas	2400
		FOB	\$ 15,260.00
		FOB UNIT	\$ 6.36
		Flete	\$ 320.00
		Seguro	\$ 110.27
		CIF	\$ 15,690.27
	25%	Salvaguada	\$ 3,922.57
	0.50%	Fodinfra	\$ 78.45
		Ex Aduana	\$ 19,691.29
		BI IVA	\$ 19,691.29
	14%	IVA	\$ 2,756.78
		Total	\$ 19,691.29
		Precio Unitario	\$ 8.20
		ADVALOREM	\$ 2.75
		PRESENTACION	750
		GRADO ALCOHOLICO	12
	75%	ICE ADVALOREM	\$ 6.15
	7.24	ICE ESPECIFICO	\$ 0.65
	ICE UNITARIO	\$ 6.80	
	TOTAL ICE	\$ 16,323.84	
	BIVA	\$ 36,015.13	
	IVA	\$ 5,042.12	
	<b><u>AUTO LIQUIDACION</u></b>	<b>\$ 25,366.98</b>	

**Tabla 19** *Capital Inicial*

<b>Pre Operacionales</b>	
Importación	\$ 25,366.00
Promoción	\$2,000
Registro Sanitario	\$1,000
<b>Total Pre-operacionales</b>	<b>\$ 28,366</b>

**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A.  
**Elaborado por:** Las Autoras

### 4.1.2. Política de financiamiento

La operación será financiada con el 70% de recursos propios, es decir inversión de los accionistas del Grupo Cordovez y el 30% recursos de terceros por medio de Institución Financiera, en base a la siguiente tabla de amortización:

**Tabla 20** *Tabla de Amortización Financiamiento de terceros*

TABLA DE AMORTIZACIÓN		
<b>CAPITAL</b>	7,092	
<b>Tasa Total</b>	14.00%	
<b>Plazo</b>	2	Años
<b>Amortización Capital</b>	12	Mensual
<b>Período de Gracia</b>	-	Año
<b>Número de cupones</b>	24	Cupones
<b>Dividendo normal</b>	340	Mensual

**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

### 4.1.3. Costos de Capital

El costo del capital corresponde al 28% el cual está basado en los resultados al margen neto, reflejados en el estado financiero tomando en consideración el costo de la deuda, la relación de los objetivos del capital propio y la deuda del financiamiento, obteniendo un WACC del 24%

**Tabla 21** *Tabla Costos de Capital*

FÓRMULA	%
$WACC = (k_g) * (E/v) + k_d * (D/V)$	
En donde:	
Kg= Costo del capital propio	28%
Kp= Costo de la deuda	14%
E/V= Relación objetivo capital propio del total de financiamiento	75%
D/V= Relación objetivo de deuda a total de financiamiento	25%
WACC	24%

**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

## 4.2. Presupuesto de Ingresos

El presupuesto está especificado por producto, con un crecimiento anual esperado del 6% tanto en unidades como en precios, cuya variación de botellas a comercializar será de acuerdo a la temporada, siendo este un sistema cíclico.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACION DEL VINO CHILENO DEVIL'S COLLECTION, CASILLERO DEL DIABLO EN CANALES ESPECIALES (EVENTOS Y CLIENTES FINALES DEL SECTOR SAMBORONDÓN) EN EL AÑO 2016					
INGRESOS PROYECTADOS					
Productos	1	2	3	4	5
<b>Cantidades (En Unidades)</b>					
Casillero Devil's Colection	1.744	1.785	1.897	2.018	2.146
<b>Total</b>	<b>1.744</b>	<b>1.785</b>	<b>1.897</b>	<b>2.018</b>	<b>2.146</b>
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>					
Casillero Devil's Colection	22,00	23,32	24,72	26,20	27,77
<b>Total</b>	<b>22,00</b>	<b>23,32</b>	<b>24,72</b>	<b>26,20</b>	<b>27,77</b>
<b>Ingresos (En US\$)</b>					
Casillero Devil's Colection	38.368	41.626	46.892	52.876	59.604
<b>Total</b>	<b>38.368</b>	<b>41.626</b>	<b>46.892</b>	<b>52.876</b>	<b>59.604</b>

**Figura 54** Ingreso: Volúmenes de venta del vino Casillero Devil's Collection

**Elaborado por:** Las Autoras

### 4.2.1. Precios

El precio de comercialización del producto es de \$22.00 dólares americanos la unidad, fuera del I.V.A.; este es un valor exclusivamente para el distribuidor; ya que él será el nexo entre Vinlitoral y consumidor final.

Los accionistas esperan obtener un margen de ganancia del 50%; ya que el costo unitario del producto puesto en el país es de \$11.82 dólares americanos

## 4.2.2. Ventas esperadas

Definido las unidades a comercializar multiplicadas por el precio obtendremos los siguientes ingresos proyectados.

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACION DEL VINO CHILENO DEVIL'S COLLECTION, CASILLERO DEL DIABLO EN CANALES ESPECIALES (EVENTOS Y CLIENTES FINALES DEL SECTOR SAMBORONDÓN) EN EL AÑO 2016					
INGRESOS PROYECTADOS					
Productos	1	2	3	4	5
<b>Cantidades (En Unidades)</b>					
Casillero Devil's Colection	1.744	1.785	1.897	2.018	2.146
<b>Total</b>	<b>1.744</b>	<b>1.785</b>	<b>1.897</b>	<b>2.018</b>	<b>2.146</b>
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>					
Casillero Devil's Colection	22,00	23,32	24,72	26,20	27,77
<b>Total</b>	<b>22,00</b>	<b>23,32</b>	<b>24,72</b>	<b>26,20</b>	<b>27,77</b>
<b>Ingresos (En US\$)</b>					
Casillero Devil's Colection	38.368	41.626	46.892	52.876	59.604
<b>Total</b>	<b>38.368</b>	<b>41.626</b>	<b>46.892</b>	<b>52.876</b>	<b>59.604</b>

**Figura 55** Ingresos proyectados  
*Elaborado por:* Las Autoras

## 4.3. Análisis de Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio demuestra la variación mínima que puede tener la comercialización de unidades del vino Casillero Devil's Collection correspondiente al plan de negocio de forma anual y como estas pueden ser repartidas durante cada mes, para conservar el margen de ganancia esperado, manteniendo los costos.

<b>Punto de Equilibrio (unidades - año)</b>	613	733	819	924	1057
<b>Punto de Equilibrio (unidades - mes)</b>	51	61	68	77	88



**Figura 56** Análisis de Punto de Equilibrio Vino Casillero Devil's Collection  
*Elaborado por:* Las Autoras

#### 4.4. Presupuestos de Gastos

Dentro de los gastos estipulados que tendrá el proyecto, son:

- Fuerza de Venta: El cual iniciara con un asesor de cuentas claves para la zona.
- Personal Administrativo: Una persona de Trade Marketing de Vinos, Jefe Administrativo y Transportistas.

Al ser un producto importado, no incurrirá en gastos de fabricación. Al ser apalancado el proyecto con recursos de Institución Financiera, se contempla los dividendos a cancelar con su respectivo interés; el cual, está proyectado hasta dos años para la cancelación total de la deuda.

#### 4.5. Factibilidad financiera

##### 4.5.1. Análisis de ratios

Para calcular la liquidez se empleará el indicador ROE la cual proyecta una creciente del 40% en el primer año, tiendo una variante a inicio del segundo año, la cual no está por debajo de lo que solicita el inversionista siendo aún rentable, con la capacidad de afrontar sus compromisos a corto plazo.

AÑO	1	2	3	4	5
ROE	40%	27%	21%	17%	13%

**Figura 57** Ratios para análisis de factibilidad

La reposición de inventario maneja la metodología Just in time (JIT) (Método justo a tiempo) ya que por políticas internas del grupo, las unidades de negocios que se encargan de la comercialización, como es el caso de Vinlitoral no puede tener sobre stock, es así que se ve en la necesidad de

implementar esta modalidad inventarios al mínimo donde el proveedor, en este caso Agencia y Representaciones Cordovez suministrara los justo en el momento necesario para completar el proceso.

#### 4.5.2. Valoración del plan de negocios

El inversionista ha solicitado una tasa del 13% denominado “COK”; para el cual se considerara el riesgo país información obtenido del Banco Central del Ecuador, asentado el 12 de agosto del 2016. El flujo de caja del inversionista, posee un VAN de \$10.931 USD siendo positivo, con una TIR del 40% agregándole valor al proyecto; cuya inversión inicial es recuperable al tercer año. Cabe indicar que, estos rubros empiezan desde la tasa de descuento del 24%; el cual ha sido empleado para la evaluación del mismo a la altura del perfil representada como el coste del capital del proyecto.

#### 4.5.3. Análisis de sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad se tomará la variable precio de venta del producto, ya que al ser un producto importado este es más sensible al cambio, a su vez se ha considerado en el peor de los escenarios no tener el crecimiento esperado hasta el tercer año, a causa de nuevos impuestos, ahí se determinará como trasciende en la eficacia del proyecto.

**Tabla 22** *Tabla Análisis de Sensibilidad*

INDICADOR	BASE	OPTIMISTA	PESIMISTA
Precio de Venta	\$ 22.00	\$ 32.00	\$ 8.00
Utilidad Bruta al quinto año	\$ 17.108	\$ 20.104	\$ 1090
Utilidad Neta después del quinto año	\$ 11.274	\$ 13611	\$ 6626
ROI	13%	13%	13%
VAN	\$ 10.931	\$ 21680	-\$ 1754
TIR	40%	62%	11%
Recuperación del Capital en años	3	2	4

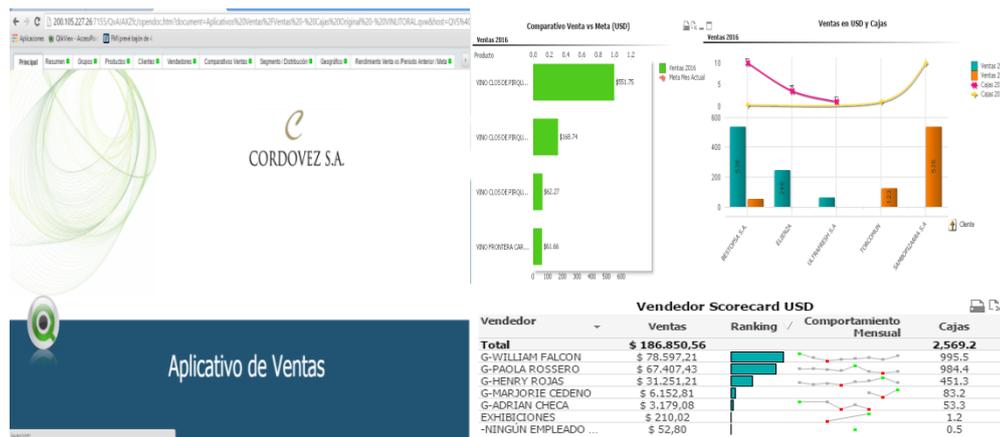
**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A.

**Elaborado por:** Las Autoras

## 4.6. Sistema de control

### 4.6.1. Cuadro de mando integral

Para el seguimiento y control de las ventas presupuestadas, serán monitoreadas a través del sistema Qlikview el cual mide las ventas de acuerdo a las siguientes variables:



**Figura 58** Sistema de evaluación Qlikview

**Fuente:** Tomado de la Compañía VINLITORAL S.A.

- Ventas por clientes: en dólares y cajas
- Cuadro Comparativos de ventas por cliente y producto
- Cumplimiento de ventas vs meta
- Ventas por Asesor Comercial en dólares y cajas
- Ventas por zona
- Ventas por producto

### 4.6.2. Planes de contingencia

Vinlitoral, siempre pendiente de los cambios que pueda suscitarse en la industria de bebidas alcohólicas importadas, emplea una contingencia basado en el stock de sus productos, es decir, en el supuesto; de,

implementar una nueva medida arancelaria o carga impositiva se estudia previamente la evolución de compra del cliente y se les da preferencia a los que poseen vino de la casa (Restaurantes – Bares- Hoteles) para su distribución de forma paulatina, se limita la venta a supermercado y mayorista para evitar que posean sobre stock.

De esta forma, mantienen su inventario que al calcular un nuevo costo, poseerán el ingreso suficiente para la desaduanización sin incurrir en un gasto de inversión, sobre un producto que ya ha sido cancelado previamente.

## **CAPÍTULO VI**

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

Con el objetivo de mejorar la situación valorativa de una empresa, se implementan planes de responsabilidad social, a través de una contribución activa, pero sobre todo voluntaria direccionada al mejoramiento social, ambiental y económico del entorno. Vinlitoral es una empresa reconocida en el mercado por el manejo y cuidado de sus marcas, además de buscar el sano equilibrio entre la vida personal y laboral de sus empleados.

#### **5.1. Base legal**

El artículo 94 de La Ley Orgánica de Comunicación, señala que “Se prohíbe la publicidad engañosa, así como todo tipo de publicidad o propaganda de pornografía infantil, de bebidas alcohólicas, de cigarrillos y sustancias estupefacientes y psicotrópicas. Los medios de comunicación no podrán publicitar productos cuyo uso regular o recurrente produzca afectaciones a la salud de las personas, el Ministerio de Salud Pública elaborará el listado de estos productos”.

A pesar de las prohibiciones mencionadas en el artículo, este proyecto sustenta la puesta en marcha de su publicidad a través de métodos no convencionales para llegar a los consumidores finales, tales como: Activaciones en el punto de venta, eventos en ferias, catas y redes sociales.

El Acuerdo No. 2521 emitido por el Ministerio del Interior, en el Art. 2 sobre PROCEDIMIENTO PARA REGULAR CONSUMO DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS, ACUERDOS INTERMINISTERIALES 1470 Y 1502: SANCIONES indica que “Se intensificarán los controles de consumo de alcohol en la vía pública, pues los consumos de alcohol en las calles alteran el orden público”.

Este acuerdo no perjudica la comercialización del producto, ya que la venta se realizará en el distribuidor de la zona y dentro de su establecimiento, con lo cual se está cumpliendo la norma.

El Acuerdo No. 1470 emitido por el Ministerio de Turismo, en el Art. 2 señala que los bares, discotecas, y demás locales de diversión nocturna, sujetos al control y bajo la reglamentación del Ministerio de Gobierno, Policía y Cultos, sólo podrán comercializar bebidas alcohólicas hasta las 00h00 de lunes a jueves y hasta las 02h00 am los días viernes, sábado y domingo.

El Acuerdo No. 1470 no afecta la comercialización del producto, la distribución se realizará a través de canales de consumo que tienen horarios diurnos y nocturnos de atención.

La resolución N<sup>o</sup> DGN-2013-0300 emitida por la Senae resuelve, expedir regulaciones para el control posterior de las bebidas alcohólicas importadas, en el Art. 3 señala que las bebidas alcohólicas deberán contener etiquetado de origen, exceptuando de esta disposición las botellas que carezcan de etiqueta adhesiva. Las demás bebidas alcohólicas deberán contener toda la información detallada ya sea en la etiqueta principal o en etiquetas secundarias, como es el caso de Devils Colección. En uno u otro caso, toda etiqueta y su rotulado deben imprimirse y fijarse en origen. En Zona Primaria no podrá efectuarse ninguna operación de etiquetado.

## **5.2. Medio Ambiente**

El plan de negocio propuesto está alineado a la importancia de mantener y cuidar el medio ambiente y no amenaza al ecosistema, el envase del producto es reciclable. Según el Acuerdo Ministerial N. 079 del Ministerio del Medio Ambiente sobre el reciclaje de vidrio, promueve la reducción, reutilización y reciclaje del vidrio mediante distintos mecanismos y estrategias que serán propuestas por los productores, embotelladores e importadores de botellas y envases de vidrio en sus Planes de Gestión Integral, los cuales estarán ligados a la vigencia y otorgamiento de la Licencia Ambiental de cada empresa.

### **5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir.**

Con este proyecto se benefician de manera directa la compañía Vinlitoral; ya que, obtiene rentabilidad para su negocio, contribuyendo a la economía nacional y generando fuentes de trabajo, aportando al plan del buen vivir.

El Estado se beneficia directamente a través de la recaudación de impuestos por nacionalización de productos importados, alineado al objetivo 8 del Plan Nacional del Buen Vivir, que en el punto 4 cita lo siguiente “Fortalecer la progresividad y la eficiencia del sistema tributario.”

Indirectamente se beneficia la sociedad ecuatoriana por las oportunidades de empleo que ofrece actualmente este mercado y que contribuyen para que las personas tengan una vida digna, el cual se alinea con el objetivo 9 del Plan Nacional del Buen Vivir, que es garantizar el trabajo en todas sus formas.

Otro beneficiario indirecto es el medio ambiente, la compañía promueve y aplica el reciclaje de vidrio, alineado al objetivo 7.9 del Plan Nacional del Buen Vivir “Optimizar el reciclaje y la clasificación en la fuente de los residuos, y disminuir el uso de embalajes innecesarios, fomentando su reutilización “

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El proyecto es viable, está apalancado en la estructura de Vinlitoral y cuenta con el soporte necesario y la experiencia de la gestión de clientes en este sector del mercado. Existe crecimiento en la demanda de vinos, lo cual es una oportunidad para la introducción del producto en el periodo previsto, sumado a que Ecuador no es un país vinícola y la producción nacional es pequeña.

El plan de marketing debe reforzar la comunicación sobre los beneficios y aportes del vino a la salud, además del precio vs calidad, impulsar la cultura del vino que poco a poco va tomando fuerza en el Ecuador, factores importantes que deben considerarse para poder competir contra el actual líder del mercado es el trabajo en conjunto con el distribuidor para la comercialización y ganar así participación en el canal especial.

Se recomienda ejecutar el plan de acuerdo a lo previsto en el último trimestre del año 2016. Crear estrategias para lograr permanencia a largo plazo, una vez captado el mercado meta.

## Referencias

006-2016, R. N. (29 de Abril de 2016). Informe Técnico IT No. 006-BOP-AI-2016. Quito, Pichincha, Ecuador.

50Minutos.es. (11 de Abril de 2016). *Las 5 fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=mWLyCwAAQB AJ&pg=PT7&dq=Las+5+fuerzas+de+Porter:+C%C3%B3mo+distanciarse+de+la+competencia+con+%C3%A9xito&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiA5qXn0aHNAhWDLB4KHTyADy0Q6AEIHDA#v=onepage&q=Las%205%20fuerzas%20de%20Porter%3A%20C%C3%B3m>

792, R. O. (27 de Junio de 2012). *Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad*. Obtenido de Políticas Comerciales enfocadas al Medio Ambiente, Salud y Competitividad: <http://www.proecuador.gob.ec/2012/06/27/politicas-comerciales-enfocadas-al-medio-ambiente-salud-publica-y-desarrollo-industrial/>

Anónimo. (6 de Junio de 2016). *Diario el Universo*. Obtenido de Economía: <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/06/06/Fuente/5620215/iva-es-otra-razon-ir-িপiales>

Anónimo. (8 de Junio de 2016). *Diario Universo*. Obtenido de Redacción Economía: <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/06/08/Fuente/5623026/bebidas-pesan-inflacion>

- Castells, M. A. (2009). *Dirección de Ventas: Organización del Departamento de Ventas y Gestión de Vendedores 8a Edición*. Madrid: ESIC Editorial.
- Castells, M. A. (2015). *Dirección de Ventas 13a Edición*. Madrid: Esic Editorial.
- Charles Lamb, J. F. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning.
- Cota, J. (2009). *DIR COM Estratega de la Complejidad*. Bellaterra, Castello de la Plana, Barcelona, Valencia: Universitat Autònoma de Barcelona. Servei de Publicacions.
- Cron. Dalrymple. (1999). *Administración de Ventas: Conceptos y Casos*. En W. L. Douglas J. Dalrymple, *Administración de Ventas: Conceptos y Casos* (págs. 199-200). Mexico: Limusa.
- Diablo, C. d. (28 de Abril de 2014). *Devil's Collection*. Obtenido de Noticias Casillero del Diablo: <http://www.casillerodeldiablo.com/noticias/casillero-del-diablo-devils-collection-es-elegido-el-mejor-vino-del-nuevo-mundo/#more-2137>
- Diablo, C. d. (1 de Agosto de 2014). *Devil's Collection White*. Obtenido de Noticias Casillero del Diablo: <http://www.casillerodeldiablo.com/noticias/casillero-del-diablo-entre-los-top-10-vinos-de-la-prensa-en-ee-uu/>
- Dumont, M. d. (2009). *Plan de negocio*. España: Publicaciones Vértice.

- Fuente, F. G., & Estallo, M. d. (2014). *LA ORGANIZACION DE EMPRESAS: HACIA UN MODELO DE FUTURO*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- GUTIÉRREZ, H. C. (2004). *HACÍA LA CONTRUCCIÓN DE UNA LINEA DE INVESTIGACIÓN*. BOGOTÁ: UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA.
- INEC, I. d. (2010). *Samborondón Diagnostico* . Obtenido de SNI:  
[http://app.sni.gob.ec/visorseguimiento/DescargaGAD/data/sigadplusdiagnostico/0960001460001\\_0960001460001diagnostico\\_15-11-2014\\_16-03-2015\\_19-18-45.pdf](http://app.sni.gob.ec/visorseguimiento/DescargaGAD/data/sigadplusdiagnostico/0960001460001_0960001460001diagnostico_15-11-2014_16-03-2015_19-18-45.pdf)
- Jorfuen. (9 de Abril de 2014). *Verema*. Obtenido de 12 razones por las que beber vino beneficia tu salud:  
<http://www.verema.com/blog/verema/1187657-12-razones-por-que-beber-vino-beneficia-salud>
- Laudon, J. P.-K. (2005). *Sistemas de información gerencial: administración de la empresa digital*. Pearson Educacion.
- Martínez, J. R. (2003). *Guía metodológica para la gestión clínica por procesos: aplicación en las Organizaciones de Enfermería*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Métodología de la Investigación* . Balderas 95, México, D.F: Limusa S.A.
- Navajo, P. (2009). *PLANIFICACION ESTRATEGICA EN ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS GUIA PARTICIPATIVA Basada en Valores* . Madrid - España: NARCEA, S.A. DE EDICIONES .

- Rivera, R. A.-J. (2013). *Conducta del consumidor : estrategias y políticas aplicadas al marketing*. Madrid: Esic.
- Roche, F. P. (2005). *LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS*. Badalona - España: Paidotribo.
- S.L., P. V. (2008). *Marketing para Pymes*. Málaga: Editorial Vertice.
- Spendolini, M. J. (2005). *Benchmarking*. Bogota: Grupo Editorial Norma.
- Torres, T. M. (12 de Mayo de 2016). Ministerio de Turismo Rectifica Horarios de Expendio de Alcohol. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
- Vértice, E. (2008). *Dirección Estratégica*. España: Málaga Vértice.
- Wright, G. (2012). Conoce la Primera Viña de Ecuador Reconocida Internacionalmente. (Agronegocios, Entrevistador)

# ANEXO 1

## CARTA DE AUTORIZACIÓN



VINOS Y ESPIRITUOSOS DEL LITORAL  
**VINLITORAL S.A.**

Guayaquil, 30 de Marzo del 2016

Señor

Ing. Guillermo Viteri

Director de la Carrera Administración de Ventas

UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES

Estimado Ingeniero:

A petición de las partes interesadas y por medio del presente documento, autorizo a los a estudiantes egresados:

Paola Rossero y Kenya Andrade.

Para presentar como proyecto de titulación "PLAN DE NEGOCIO"

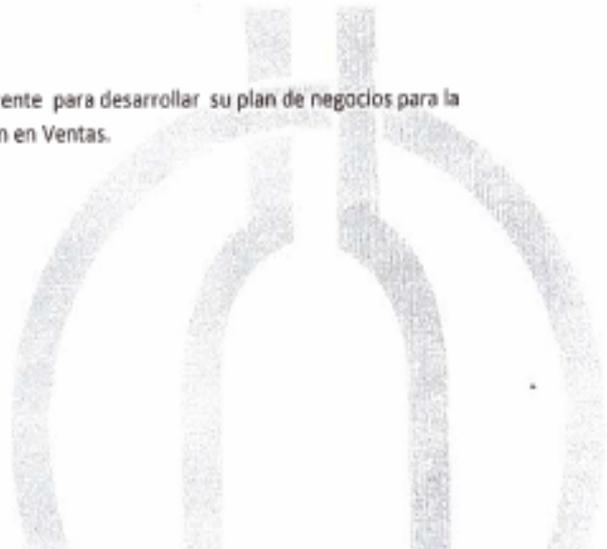
**COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL VINO CHILENO DEVILS COLLECTION DE LA MARCA DE CASILLERO DEL DIABLO**

Les faculto el uso de la información inherente para desarrollar su plan de negocios para la titulación en Ingeniería de Administración en Ventas.

Atentamente,

  
Maria Lorena Menoscal Nader

VINOS Y ESPIRITUOSOS DEL LITORAL  
**VINLITORAL S.A.**  
RUC 0992716428001



## ANEXO 2

### ENCUESTA CLIENTE FINAL INTRODUCCION AL MERCADO NUEVA PRESENTACIÓN DEL VINO CASILLERO DEL DIABLO

1. GÉNERO

- Hombre
- Mujer

2. EDAD

- 20-30
- 40-50
- 51 en adelante

3. ¿CONSUMES VINO?

- Sí
- No

Si ha indicado la opción "No", ya ha terminado la encuesta. Muchas gracias por el interés. Si indica la opción "Sí", puede seguir contestando las siguientes preguntas.

4. ¿QUE CANTIDAD DE VINO CONSUME?

- De 5 a 10 botellas semanal
- De 10 a 20 botellas semanal
- De 20 0 mas botellas semanal

5. ¿DE LAS SIGUIENTES OPCIONES QUE TIPO DE VINO CONSUME CON MAS FRECUENCIA?

- Blanco
- Rosado
- Tinto
- Espumoso

6. **¿CUÁLES SON LOS ASPECTOS QUE MÁS VALORA A LA HORA DE COMPRAR UN VINO? EN UNA ESCALA DEL 1 AL 5, SIENDO 5 EL QUE MÁS VALORA Y 1 EL DE MENOS IMPORTANCIA.**

- Sabor
- Precio
- Marca
- Procedencia
- Año

7. **VALORE EN UNA ESCALA DEL 1 AL 6, SIENDO 1 LA QUE MAS PREFIERE Y 6 LA QUE MENOS PREFIERE DE LAS SIGUEINTES OPCIONES.**

- Casillero del Diablo
- Trapiche
- Doña Paula
- Morande
- Trivento
- Montes

8. **DE LAS SIGUIENTES CARTACTERISTICAS DEL VINO ¿CUAL ES LA QUE MAS VALORAS?**

- Sabor
- Aroma
- Color

9. **En un rango de precios, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por una botella de vino?**

- \$11.00 - \$22.00
- \$22.00 - \$32.00
- \$32.00 - \$42.00

# ANEXO 3

## ESTADO DE RESULTADO

	Pre-Operacional	1	2	3	4	5
<b>Ventas</b>	-	38,368	41,626	46,892	52,875	59,604
Costos de Ventas	-	-17,958	-22,506	-28,098	-34,711	-42,496
<b>Utilidad Bruta</b>	-	<b>20,410</b>	<b>19,120</b>	<b>18,794</b>	<b>18,166</b>	<b>17,108</b>
Gastos Administrativos y de Ventas	-	-1,335	-2,229	-2,362	-2,504	-2,654
<b>Utilidad Operativa</b>	-	<b>19,075</b>	<b>16,892</b>	<b>16,432</b>	<b>15,662</b>	<b>14,453</b>
Ingresos por Intereses (Gastos por Intereses)	-	-	-	-	-	-
	-	-786	-294	-	-	-
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	-	<b>18,289</b>	<b>16,598</b>	<b>16,432</b>	<b>15,662</b>	<b>14,453</b>
Impuestos a la Renta	22%	-4,023	-3,652	-3,615	-3,446	-3,180
<b>Utilidad Neta</b>	-	<b>14,265</b>	<b>12,946</b>	<b>12,817</b>	<b>12,216</b>	<b>11,274</b>
<i>Tasa de crecimiento en Ventas (anual)</i>	---	---	8%	13%	13%	13%
<i>Margen Bruto</i>	---	53%	46%	40%	34%	29%
<i>Margen operativo</i>	---	50%	41%	35%	30%	24%
<i>Margen neto</i>	---	37%	31%	27%	23%	19%

### Balance

	60	60	60	60	60
Política de Crédito	60	60	60	60	60
Política de Inventario	60	60	60	60	60
Política de Pagos	60	60	60	60	60

	Pre-Operacional	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>						
Efectivo	-	10,332	24,624	42,248	59,154	74,994
Cuentas por Cobrar	-	6,307	6,843	7,708	8,692	9,798
Inventario	-	678	763	861	970	1,093
<b>Total de Activos Corrientes</b>	-	<b>17,317</b>	<b>32,230</b>	<b>50,817</b>	<b>68,816</b>	<b>85,885</b>
Propiedades, Planta y Equipos, neto	-	-	-	-	-	-
Gastos de Constitución de la empresa	28,366	28,366	28,366	28,366	28,366	28,366
Amortización Gastos Preoperacionales	-	-5,673	-11,346	-17,020	-22,693	-28,366
<b>Total Activos</b>	<b>28,366</b>	<b>40,009</b>	<b>49,249</b>	<b>62,163</b>	<b>74,489</b>	<b>85,885</b>
<b>Pasivos y Patrimonio</b>						
Cuentas por Pagar	-	678	763	861	970	1,093
Deudas de corto plazo	3,299	3,792	-	-	-	-
<b>Total de Pasivos a corto plazo</b>	<b>3,299</b>	<b>4,470</b>	<b>763</b>	<b>861</b>	<b>970</b>	<b>1,093</b>
Deudas de largo plazo	-	-	-	-	-	-
Otros pasivos de largo plazo	-	-	-	-	-	-
<b>Total de Pasivos a largo plazo</b>	<b>3,792</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total de Pasivos</b>	<b>7,092</b>	<b>4,470</b>	<b>763</b>	<b>861</b>	<b>970</b>	<b>1,093</b>
Utilidades retenidas	-	14,265	27,212	40,028	52,244	63,518
Capital pagado	21,275	21,275	21,275	21,275	21,275	21,275
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>28,366</b>	<b>40,009</b>	<b>49,249</b>	<b>62,163</b>	<b>74,489</b>	<b>85,885</b>
<i>Chequeo</i>	-	-	-	-	-	-
Razón Corriente	-	3,87	42,23	59,05	70,94	78,57
Capital de Trabajo	-3,299	12,847	31,466,49	49,956	67,846	84,792
Prueba Ácida	-	3,72	41,23	58,05	69,94	77,57
Ciclo de Efectivo	-	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Razón de Endeudamiento	0,25	0,09	-	-	-	-
ROE	0%	40%	27%	21%	17%	13%
ROI	0%	36%	26%	21%	16%	13%
ROA	0%	96%	85%	75%	71%	69%

### Estado de Flujos de Efectivo

	Pre-Operacional	1	2	3	4	5
<b>Efectivo al Inicio del Periodo</b>	-	-	10,332	24,624	42,248	59,154
<b>Flujo de Efectivo por Operaciones</b>						
Ingreso Neto	-	14,265	12,946	12,817	12,216	11,274
Depreciación	-	-	-	-	-	-
<i>Cambio en las cuentas del Balance</i>						
(Incremento en Cuentas por Cobrar)	-	-6,307	-536	-866	-984	-1,106
(Incremento en Inventario)	-	-678	-86	-97	-109	-123
Incremento en Cuentas por Pagar	-	678	86	97	109	123
Cambio en otros activos y pasivos de largo plazo	-	5,673	5,673	5,673	5,673	5,673
<b>Total Flujo de Efectivo por Operaciones</b>	-	<b>13,631</b>	<b>18,084</b>	<b>17,624</b>	<b>16,906</b>	<b>15,841</b>
<b>Flujo de Efectivo por Inversiones</b>						
(Compras Netas de PPE)	-28,366	-	-	-	-	-
Ventas de Activos Fijos	-	-	-	-	-	-
<b>Total de Flujo de Efectivo por Inversiones</b>	<b>-28,366</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Flujo de Efectivo por Financiamientos</b>						
Inversiones de Capital (patrimoniales) obtenidas	21,275	-	-	-	-	-
Préstamos obtenidos	7,092	-	-	-	-	-
(Pagos a Deudas)	-	3,299	3,792	-	-	-
<b>Total Flujo de Caja por Financiamientos</b>	<b>28,366</b>	<b>-3,299</b>	<b>-3,792</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Total incremento (disminución) en el Flujo de Caja	-	10,332	14,292	17,624	16,906	15,841
<b>Efectivo al Final del Periodo</b>	-	<b>10,332</b>	<b>24,624</b>	<b>42,248</b>	<b>59,154</b>	<b>74,994</b>

### Hoja de Trabajo de Deuda

	Pre-Operacional	1	2	3	4	5
Flujo de Efectivo por Operaciones	-	13,631	18,084	17,624	16,906	15,841
Flujo de Efectivo por Inversiones	-28,366	-	-	-	-	-
Flujo de Caja por Financiamientos (excluyendo repagos)	28,366	3,299	3,792	-	-	-
Saldo de Efectivo al Inicio	-	-	10,332	24,624	42,248	59,154
Reserva de Efectivo	-	-	-	-	-	-
Efectivo disponible para el pago de deudas	-	<b>16,931</b>	<b>32,208</b>	<b>42,248</b>	<b>59,154</b>	<b>74,994</b>
<b>Préstamo de Banco</b>						
Saldo al Inicio	7,092	7,092	3,792	-	-	-
Nuevos Préstamos	-	-	3,792	-	-	-
(Repagos programados a capital)	-	3,299	-	-	-	-

Figura 59 Estado de Resultado

## ANEXO 4

### EVALUACIÓN ECONÓMICA DEL PROYECTO

#### Evaluación económica del proyecto

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	\$ -28.366	\$ 10.332	\$ 14.292	\$ 17.624	\$ 16.906	\$ 15.841
Flujo de caja acumulado		\$ -18.034	\$ -3.742	\$ 13.882	\$ 30.788	\$ 46.628
Valor de Salvamento						\$ -
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	\$ -28.366	\$ -18.034	\$ -3.742	\$ 13.882	\$ 30.788	\$ 46.628
Tasa de Descuento	24%					
VAN	10.931					
TIR	40%					
Año de recuperación	3					

**Figura 60 Evaluación financiera del proyecto**

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotras, Rossero Calderón, Paola María ; Andrade Vergara, Kenya Viviana, con C.C: # 1204592966 ; C.C # 1308250008 autoras del trabajo de titulación: Plan de negocios para la comercialización del vino chileno Devil´s Collection, casillero del diablo en canales especiales (eventos y clientes finales del sector Samborondón) previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil**.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

**Guayaquil, 27 de agosto de 2016**



f. \_\_\_\_\_

**Rossero Calderón, Paola María**  
**C.C: 1204592966**



f. \_\_\_\_\_

**Andrade Vergara, Kenya Viviana**  
**C.C: 1308250008**

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de negocios para la comercialización del vino chileno Devil's Collection, casillero del diablo en canales especiales (eventos y clientes finales del sector Samborondón) en el año 2016		
AUTOR(ES)	Paola María, Rossero Calderón ; Kenya Viviana, Andrade Vergara		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Eric Knut, Basantes Cuesta		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Administración de Ventas		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniero en Administración de Ventas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	27 de Agosto de 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	124
ÁREAS TEMÁTICAS:	Ventas, Marketing, Economía		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Canal especial, vino, ventas, estrategia, mercado, diversificación		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>La problemática que se ha detectado en el canal especial, es la poca participación de las marcas que ofrece Vinlitoral S.A. específicamente Casillero del Diablo; donde a pesar de ser una marca reconocida a nivel mundial no ha cumplido las expectativas que se tuvo referente a la introducción en el mercado objetivo, para ello se propone la introducción de un nuevo producto en la zona de la Puntilla, con la finalidad de contrarrestar el declive de las ventas. Implementándose el plan de negocio en el último trimestre del año 2016. Los resultados obtenidos mediante la encuesta, evidencia que el vino es un producto de demanda alta en este extracto social. Por otro lado la preferencia en cuanto a marca es Montes; siendo el principal competidor. En base a esta información se ha desarrollado las estrategias que se empleara para la penetración de Casillero Devil's Collection en el mercado objetivo tomando en consideración las fortalezas y oportunidades que brinda la empresa y el mercado actual. La estrategia de venta va alineada a la proyección en la cuota de crecimiento propuesto del 25%. El proyecto genera valor agregado, debido a que su tasa interna de retorno es superior a lo solicitado al inversionista, con una inversión recuperable a mediano plazo. Donde favorece a los accionistas del grupo, al Estado y a la sociedad ya que se genera fuentes de empleos; los cuales, siguen el alineamiento del plan del buen vivir.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/>	<b>SI</b>	<input type="checkbox"/> <b>NO</b>
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593998404059/ +593999894742	E-mail: kenyaivi99@gmail.com paorosso@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Sempértegui Cali, Mariela Johanna		
	Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046		
	E-mail: mariela.sempertegui@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			