



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

TEMA:

Plan de Negocios para la comercialización de vino frutal, en tiendas de conveniencia Atimasa y Nucopsa de la ciudad de Guayaquil, para el año 2019.

AUTORES:

Bourne Macías, Jimmy Federico; Yépez Fuentes, Esteban Fernando.

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

TUTOR:

Pérez Cepeda, Maximiliano Ing. Ph.D.

Guayaquil, Ecuador
18 de Marzo del 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por Bourne Macías, Jimmy Federico; Yépez Fuentes, Esteban Fernando, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

TUTOR

f. _____
Pérez Cepeda, Maximiliano Ing. Ph.D.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Loor Ávila, Beatriz. Ph.D.

Guayaquil, a los 18 días del mes de Marzo del año 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros: Bourne Macías, Jimmy Federico; Yépez Fuentes, Esteban Fernando.

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan de Negocios para la comercialización de vino frutal, en tiendas de conveniencia Atimasa y Nucopsa de la ciudad de Guayaquil para el año 2019**, 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 18 días del mes de marzo del año 2019

LOS AUTORES

f. _____
Bourne Macías, Jimmy Federico

f. _____
Yépez Fuentes, Esteban Fernando



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

AUTORIZACIÓN

Nosotros, Bourne Macías, Jimmy Federico; Yépez Fuentes, Esteban Fernando

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de Negocios para la comercialización de vino frutal, en tiendas de conveniencia Atimasa y Nucopsa de la ciudad de Guayaquil para el año 2019** cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 18 días del mes de marzo del año 2019

LOS AUTORES

f. _____
Bourne Macías, Jimmy Federico

f. _____
Yépez Fuentes, Esteban Fernando

ESPACIO PARA REPORTE URKUND

AGRADECIMIENTO

A Dios, como siempre en primer lugar, por guiar y permitir cada paso en mi vida.

A Félix y Elizabeth mis adorados padres, su ejemplo motiva cada buena acción que yo pueda realizar.

A Sandra mi amada esposa, es por ti y para ti, en gratitud a todos los sacrificios realizados durante estos cinco años de carrera.

Arianna mi vida, mi hija; gracias por cada segundo que me regalas, me llena de orgullo y ánimo para seguir adelante, eres mi inspiración.

A Viviana y Xavier mis hermanos y amigos incondicionales, su cariño y apoyo siempre es oportuno, sin ustedes la vida sería muy compleja.

A Lorena por sus recomendaciones y a mi familia en general, siempre unida y disponible para sobrellevar cualquier batalla, gracias infinitas.

A mis queridos amigos, la familia que se escoge, gracias por cada palabra, acción y aliento para continuar. De manera especial a Fabrizio quien me animó a inscribirme en la carrera.

A mi tutor Max, gracias por marcar la diferencia. Es difícil encontrarse con personas tan auténticas que hacen disfrutar de cada clase, su presencia engrandece la carrera.

A la Universidad Católica y cada uno de sus profesores, especialmente a Miss Magaly, su carácter y profesionalismo siempre destacan. Fue un orgullo estar en su clase.

A Quifatex S.A. gracias por permitirme aplicar los conocimientos adquiridos, sin duda son un pilar fundamental en esta meta académica.

A Diego por abrirme las puertas de su emprendimiento y depositar su confianza en mí.

A Esteban mi amigo y colega, gracias por correr conmigo la última milla.

Jimmy Bourne Macías.

AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a DIOS por todas las bendiciones que he recibido durante toda mi vida, a mis padres por haberme inculcado principios y valores que definen mi proceder, a todos mis hermanos en especial a mi hermano Javier por ser un ejemplo constante en mi vida, a mi amada esposa por todo el apoyo incondicional a mi Hija Arianna por ser mi motivación día a día, a todos los docentes que hicieron que estos años fueran de mucho enriquecimiento profesional y a mis compañeros y amigos de aula con los que compartí muy buenos momentos de aprendizajes y de alegrías.

Esteban Yépez

DEDICATORIA

Para ti, Abraham Emilio, mi fuente infinita de energía. Eres todo lo que un padre quisiera. En tu memoria celebraré cada logro y día de mi vida.

Jimmy Bourne Macías.

DEDICATORIA

A toda mi familia especialmente a mi esposa Mariola y a mi hija Arianna, por haber avanzado conmigo esa milla extra, por apoyarme en esta carrera de resistencia, por aceptar y comprender que hubieron muchos años que no pudimos compartir por dedicarme a mi desarrollo profesional, pero a todo momento dándome fuerzas todos los días y haciéndome confiar en que siempre detrás de todo esfuerzo y dedicación hay una gran recompensa.

Esteban Yépez



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Lcda. BEATRIZ LOOR AVILA, Ph.D

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Eco. JORGE LUIS DELGADO, MBA

COORDINADOR DE UNIDAD DE TITULACIÓN

f. _____

Lic. MAGALY NOEMI GARCÉS SILVA, MSc

OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

CALIFICACIÓN

f. _____

Pérez Cepeda, Maximiliano Ing. Ph.D.

TUTOR

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	V
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
DEDICATORIA	VIII
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	IX
CALIFICACIÓN.....	X
ÍNDICE.....	XI
ÍNDICE DE TABLAS	XV
ÍNDICE DE FIGURA	XVII
RESUMEN	XIX
(ABSTRACT)	XX
INTRODUCCIÓN	2
JUSTIFICACIÓN.....	4
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	7
CAPÍTULO I.....	8
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	8
1.1. Actividad de la empresa.....	8
1.2. Misión, visión	9
1.3. Descripción del producto	10
CAPÍTULO II.....	13
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA.....	13
2.1. Población, muestra.....	13
2.3. Técnicas de recolección de datos	17
2.4. Presentación de los resultados	17
2.5. Análisis e interpretación de los resultados	23
2.6. Análisis externo	24
2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado.....	24
2.6.1. Análisis PESTA.....	27

2.6.3. Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter	37
2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global	41
2.6.5. Mercado meta	46
2.6.6. Perfil del consumidor	47
2.7. Análisis interno	48
2.7.1 Cadena de valor	48
2.7.2. Benchmarking	50
2.8. Diagnostico.....	51
2.8.1. Análisis DAFO	51
2.8.2. Análisis CAME	53
2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff.....	54
2.8.4. Mapa estratégico de objetivos	55
2.8.5. Conclusiones	57
CAPÍTULO III.....	59
PLAN ESTRATEGICO COMERCIAL.....	59
3.1. Estrategia, metas y objetivos comerciales.....	59
3.2. Plan comercial.....	61
3.2.1. Mezcla de mercadotecnia	61
3.2.2. Gestión de ventas	65
3.3. Organización y funciones de la estructura de ventas	72
3.3.1. Estructura organizacional y funcional	72
3.3.2. Organización de la estructura de ventas.....	72
3.3.3. Función de los cargos en el área comercial.....	73
3.4. Mercado, previsiones, cuotas, previsiones y presupuesto de ventas	74
3.4.1. Dimensionamiento del mercado	74
3.4.2. Procedimiento para las previsiones	74
3.4.3. Determinación de las previsiones	75
3.4.4. Presupuestos y cuotas de ventas	75
3.5. Diseño de la compensación para el área comercial	76
3.5.1. Estructura fija y variable.....	76
3.5.2. Primas e incentivos.....	77
3.5.3. Gastos de movilización y viáticos	77
3.6. Control de la gestión comercial	78

3.6.1. Control de las ventas	78
3.6.4. Cuadro de mando del área comercial	81
4.1. Hipótesis de partida.....	83
4.1.1 Capital inicial.....	83
4.1.2 Política de financiamiento	84
4.1.3 Costo de Capital	84
4.1.4 Impuestos	85
4.2 Presupuesto de Ingresos.....	85
4.2.1 Volúmenes.....	85
4.2.2 Precios.....	86
4.2.3 Ventas esperadas	86
4.3 Presupuesto de Costos	86
4.3.1 Tangibles e Intangibles	86
4.3.2 Servicios y/ o Manufacturas.....	87
4.3.3 Costos Indirectos de Fabricación.....	87
4.3.4 Costos esperados	88
4.4 Presupuestos de Gastos	88
4.4.1 Tangibles Intangibles	88
4.4.2 Servicios y/ o Manufacturas.....	88
4.5 Análisis de Punto de Equilibrio	89
4.6. Estados Financieros Proyectados	89
4.7 Factibilidad Financiera.....	91
4.7.1 Análisis de Ratios	91
4.7.2. Valoración del Plan de Negocios	92
4.7.3. Análisis de Sensibilidad	93
CAPITULO V.....	94
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	94
5.1. Base Legal	94
5.2. Medio Ambiente	95
5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo con el Plan del Buen Vivir	96
5.4. Política de responsabilidad corporativa	97
CONCLUSIONES	98

REFERENCIAS	100
GLOSARIO	104
ANEXOS.....	105

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población de estudio: tiendas de conveniencia	13
Tabla 2 Estimación de población	14
Tabla 3 Tiendas de conveniencia Nucopsa	14
Tabla 4 Tiendas de conveniencia Atimasa	15
Tabla 5 Muestra de público consumidor	16
Tabla 6 Muestra de estudio	17
Tabla 7 Criterios de posicionamiento.....	26
Tabla 8 Análisis PESTA.....	36
Tabla 9 Matriz EFI competidor Boones.....	41
Tabla 10 Desarrollo de la demanda (mensual)	43
Tabla 11 Demanda Proyectada	45
Tabla 12 Perfil del consumidor.....	47
Tabla 13 Benchmarking	50
Tabla 14 Factores externos	51
Tabla 15 Factores internos	52
Tabla 16 Matriz CAME.....	53
Tabla 17 Plan estratégico	60
Tabla 18 Variables para determinar el precio	63
Tabla 19 Detalle de precios	63
Tabla 20 Promociones de lanzamiento.....	64
Tabla 21 Cantidad de Tiendas de conveniencia por Operador.....	65
Tabla 22 Parroquias de la ciudad de Guayaquil	66
Tabla 23 Distribución de Tiendas de conveniencias por parroquia.....	66
Tabla 24 Parroquias donde están ubicadas las Tiendas de conveniencias en La ciudad de Guayaquil.	67
Tabla 25 Rutero zona 1	68
Tabla 26 Rutero zona 2	68
Tabla 27 Rutero y visitas semanales	69
Tabla 28 Distribución de carga de trabajo	70
Tabla 29 Detalle de cargos del área comercial.....	73

Tabla 30 Pronóstico de venta para el año 2019.....	74
Tabla 31 Determinación de provisiones.....	75
Tabla 32 Distribución de proyección para tiendas Atimasa y Nucopsa.....	76
Tabla 33 Sueldos y beneficios del Vendedor.....	77
Tabla 34 Seguimiento en control de venta.....	79
Tabla 35 Porcentaje de Límite Que Cumplir.....	80
Tabla 36 Cuadro de mando.....	81
Tabla 37 Inversión inicial.....	83
Tabla 38 Costo de capital.....	84
Tabla 39 Cantidad de ventas.....	85
Tabla 40 Precio de venta.....	86
Tabla 41 Ventas esperadas.....	86
Tabla 42 Materiales directos.....	86
Tabla 43 Mano de obra.....	87
Tabla 44 Costos indirectos de fabricación.....	87
Tabla 45 Costos esperados.....	88
Tabla 46 Gastos administrativos.....	88
Tabla 47 Gastos por depreciación.....	89
Tabla 48 Punto de equilibrio.....	89
Tabla 49 Estado de resultados proyectados.....	90
Tabla 50 Balance proyectado.....	90
Tabla 51 Análisis de ratios.....	91
Tabla 52 Valoración del plan de negocio.....	93
Tabla 53 Análisis de sensibilidad.....	93

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1. Tiendas ATIMASA y NUCPSA.....	5
Figura 2. Vino Guajiro	10
Figura 3. Producción Vino Guajiro	11
Figura 4. Presentación vino Guajiro de 750ml	12
Figura 5. Empaque máster vino Guajiro de 750ml.....	12
Figura 6. Encuesta dirigida a los consumidores finales	17
Figura 7. Consumo de bebidas alcohólicas	18
Figura 8. Preferencia de bebidas alcohólicas	18
Figura 9. Consumo de vino	19
Figura 10. Sitio para comprar vino	19
Figura 11. Pago por una botella de vino	20
Figura 12. Condición para comprar vino	20
Figura 13. Clase de vino que le gusta más.....	21
Figura 14. Tipo de vino de preferencia	21
Figura 15. Marca de vino que consume.....	22
Figura 16. Conocimiento de vino artesanal.....	22
Figura 17. Interés por conocer vino frutal	23
Figura 18. Triangulación de resultados.....	24
Figura 19. Evolución de precios de importaciones.....	28
Figura 20. Inflación (septiembre 2018.).....	31
Figura 21. Consumo de alcohol en Ecuador.....	31
Figura 22. Ranking de consumo de alcohol en Ecuador.....	32
Figura 23. Preferencia de consumo bebida alcohólica	32
Figura 24. Tipo de negocios de emprendedores.....	33
Figura 25. Percepción de emprendedores múltiples.....	33
Figura 26. Consumidores nocivos Ecuador	34
Figura 27. Tipo de alimento procesado.....	35
Figura 28. Nivel de resultados PESTA.....	37
Figura 29. Fuerza Porter.....	37
Figura 30. Demanda de Mercado Potencial.....	44
Figura 31. Tendencia de la demanda	46
Figura 32. Tiendas de conveniencia Atimasa	46

Figura 33. Tiendas de conveniencia Nucopsa	46
Figura 34. Cadena de valor	48
Figura 35. Amenaza y oportunidades	52
Figura 36. Debilidades y fortalezas.....	53
Figura 37. Matriz de Ansoff	55
Figura 38. Ciclo de vida del producto.....	55
Figura 39. Mapa de estratégico	56
Figura 40. Presentación botella de vino frutal Guajiro	62
Figura 41. Descripción del producto	62
Figura 42. Establecimientos por parroquia Atimasa y Nucopsa.....	64
Figura 43. Distribución de tiendas de conveniencia.....	66
Figura 44. Perfil requerido del Vendedor	71
Figura 45. Estructura del área comercial	73
Figura 46. Dimensiones de ventas.....	80
Figura 47. Evaluación real del Vendedor	81

RESUMEN

Finca LA JIMAGUA, perteneciente al segmento de microempresas, se dedica a la elaboración de productos artesanales como el jamón ahumado. Desde el año 2017 su propietario decide incursionar en la producción de bebidas alcohólicas, con un vino natural de manzana sin preservantes o conservantes que se bautiza como GUAJIRO, en honor al campesino cubano. A través de un plan de comercialización, se busca posicionarlo entre los preferidos del consumidor utilizando como canal indirecto las tiendas de conveniencia, las cuales por su seguridad y formato 24/7 se han convertido en lugares predilectos para muchos clientes. Mediante metodologías de estudio de mercado, que permiten tabular y analizar la información, se concluye que existe una demanda poco cubierta en la categoría de vinos frutales en general. Considerando la capacidad de producción actual de la finca y la demanda calculada, se encamina el proyecto a la ciudad de Guayaquil con la atención tienda a tienda bajo una cobertura horizontal; así se logra cubrir las necesidades de los consumidores en forma eficiente. Al proyectar las ventas y flujos financieros se alcanza la meta máxima que consiste en duplicar las ventas y ganancias del propietario, así como generar nuevas fuentes de empleo.

Palabras clave: plan de negocios, Guajiro, vino artesanal, tiendas de conveniencia, Guayaquil.

(ABSTRACT)

Property LA JIMAGUA, belonging to the micro-enterprise segment, is dedicated to the elaboration of artisan products such as smoked ham. Since the year 2017 its owner decides to venture into the production of alcoholic beverages, getting to develop a natural apple wine without sulfites or preservatives that is baptized as GUAJIRO, named in honor of the cuban peasant. Through a marketing plan, it is sought to position it among the consumers' favorites, using convenience stores as an indirect channel, which, thanks to its security and 24/7 format, become a destination and preferred sites for many customers. Applying available methodologies of market study to then tabulate and analyze the information, it is concluded that there is a little covered demand in the category of fruit wines in general. Considering the current production capacity of the property and the calculated demand, it is routed the project to the city of Guayaquil with store to store attention under horizontal coverage, in this way it can cover the needs of consumers efficiently. When projecting sales and financial flows, it is sought to reach the maximum goal that is to double the sales and profits of the owner, as well as generate new sources of employment.

Keywords: business plan, Guajiro, handmade wine, convenience store, Guayaquil.

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se desarrolla un Plan de Comercialización de vino frutal en tiendas de conveniencia de la ciudad de Guayaquil, para lo cual se toma como caso práctico finca La Jimagua, situada en la provincia del Guayas (Km 10 vía Cerecita Safando), que desde el año 2017 incursiona en el segmento de bebidas alcohólicas. La finca, que cuenta con las condiciones climatológicas y de infraestructura para elaborar dicho producto, tradicionalmente se ha dedicado a la elaboración de jamón ahumado, por lo que busca mediante la diversificación conquistar otro mercado.

Con una venta de \$ 60 mil durante el 2018 producto de sus actividades actuales, pretende duplicar el número y alcanzar los \$ 120 mil gracias al plan de negocios enfocado en la comercialización de Vino Frutal, en las tiendas de conveniencia Atimasa y Nucopsa. En principio, su marca se ha dado a conocer en negocios aledaños y bajo pedido, sin embargo, tiene capacidad de producir 1.080 litros, equivalentes al envasado de 1,440 botellas bimensualmente. Para este trabajo se empleó una metodología cuantitativa consistente en encuestas dirigidas al consumidor final, que es el que tiene el poder de decisión al momento de aceptar el producto. Este trabajo se complementó con entrevistas a los administradores de los establecimientos en donde se planea distribuir y comercializar el producto.

Posteriormente, en el estudio se desarrollaron matrices que determinan la realidad del entorno interno y externo del mercado donde se busca comercializar el vino frutal. Un análisis PESTA, donde se detallan los factores externos que se han considerado más relevantes para efectos de este estudio; también se identifican las fortalezas y debilidades existentes de la finca La Jimagua; y a través de un análisis del grupo estratégico se especifican cuáles son las mayores competencias en el mercado de vino en la ciudad de Guayaquil. Finalmente, se elaboraron matrices estratégicas que tienen resultados positivos probados de la competencia, que se pueden adaptar e incorporar para que mejoren el proceso de comercialización del vino frutal.

Como se observará en las siguientes páginas, los resultados dejan ver que existe una escasa competencia en el mercado de vinos frutales; demanda insatisfecha por la falta de stock, así como una gran apertura en las tiendas de conveniencia, lo que brinda amplias posibilidades de exhibir y comercializar vino frutal.

Este plan de comercialización está organizado en cinco capítulos y un último apartado de conclusiones. En el capítulo I, consta la descripción del negocio y se hace énfasis en la capacidad instalada de la finca Jimagua, su misión y visión, además que se detallan las características del vino artesanal a introducir en el mercado de la ciudad de Guayaquil.

El capítulo II comprende el estudio del mercado, donde se desarrollan las preguntas que permiten conseguir la opinión del público y de los administradores de las tiendas de conveniencias para determinar la demanda y perfil de los clientes.

En el capítulo III, se diseñó la estrategia para el plan bajo objetivos generales y específicos, y se armó una estructura organizacional eficiente, funcional y fundamental para el éxito del plan.

En el cuarto capítulo, se empleó indicadores financieros y algunas variables para analizar la viabilidad y factibilidad del plan de comercialización, así como el tiempo de retorno o *payback* de la inversión.

En el capítulo V se abordó la responsabilidad social, esto es, el impacto social y medio ambiental de este proyecto. Y para cerrar, en las conclusiones se recogieron los aspectos más relevantes del presente plan de negocio y su potencial a futuro.

JUSTIFICACIÓN

El consumo de bebidas alcohólicas en América Latina y el Caribe viene registrando una tendencia al alza en los últimos años. Según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2015), en esta región las personas consumen una media de 8,4 litros de alcohol puro por año, lo que supone 2,2 litros más que el promedio mundial. En este grupo, Ecuador ocupa el noveno puesto, con 7.2 litros per cápita, dentro de un ranking que es liderado por Chile, con 9,6 litros, y Argentina, con 9,3 litros. Así, la cerveza se ubica como la bebida alcohólica que más se ingiere en la región (53%), seguida por otros licores como vodka y whisky (32.6%) y el vino (12%), como indica Moreno (2015).

De acuerdo con la Encuesta Nacional de ingresos y Gastos en Hogares Urbanos y Rurales 2011-2012 del Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC, 2013), la ciudad que más consume alcohol en Ecuador es Guayaquil, en donde se gastan unos 6,5 millones de dólares al mes, seguida por Quito con 4,3 millones de dólares mensuales. En particular, tiene especial demanda en un sector de la clase media ecuatoriana, sin embargo, la producción local es escasa, pues el 90% de los vinos que se consumen es importado. Un estudio sobre el Mercado de Vinos en Ecuador realizado por Prochile (2011), señala que las variedades más consumidas son cabernet sauvignon, malbec, syrah, merlot, tempranillo y pinot noir, mientras que los vinos blancos que más demanda tienen son sauvignon blanc, chardonnay y torrontes.

Se les conoce también a las variedades de vino como cepas de vinificación. Es por esta razón que el término “cepa” se emplea comúnmente para referirse a las variedades viníferas. La cepa es por definición el tronco de la vid (planta) del cual brotan los sarmientos o ramas, las hojas y los frutos (Dougnac, 2017)

Del total de vinos que se comercializa en Ecuador, entre un 60% a 65% se expende a través de las cadenas de supermercados. Cerca del 80% de ese vino es de procedencia chilena, y le siguen en importancia los importados

de Argentina, España, Estados Unidos, Canadá, Italia, Francia, entre otros (Prochile, 2011).

De aquí nace la idea de implementar un plan de comercialización de vino frutal artesanal en tiendas de conveniencia, de manera que se atienda a un mercado que hoy está desatendido. La propuesta busca aprovechar estas nuevas tendencias de consumo otorgando a los consumidores nuevas opciones de vino frutal a precios asequibles; sacar el máximo provecho a los recursos de producción con los que cuenta la finca La Jimagua, productora del vino frutal artesanal Guajiro, con lo cual se busca diversificar su negocio y contribuir a la generación de nuevas fuentes de empleo.

Para la comercialización del vino frutal se escogieron las tiendas de conveniencia Atimasa y Nucopsa de la ciudad de Guayaquil, debido al importante crecimiento que han logrado estos modelos de negocio en varios países, debido a que ofrecen en un mismo espacio productos variados y servicios de comida rápida. Se trata de lugares en donde los consumidores buscan adquirir los productos con mayor facilidad y en el menor tiempo (Retail Software, 2017). Además, las tiendas de conveniencia funcionan bajo el formato de atención de 24 horas y los 365 días del año, están ubicadas en zonas de alta afluencia de personas y en espacios que oscilan entre los 50 y los 400 metros cuadrados.

ATIMASA S.A. es el operador de las tiendas de conveniencia Listo y Listo Gourmet, ubicadas mayoritariamente en las estaciones de servicio PRIMAX. Por su parte NUCOPSA S.A. es el operador de las tiendas Va&Ven, On The Run y Mobil Mart ubicadas en las estaciones de servicio Mobil y Terpel.



Figura 1. Tiendas ATIMASA y NUCOPSA

Para lograr esta propuesta, en esta investigación se analizó la demanda existente de vino y las preferencias de consumo que tienen los clientes que realizan sus compras en tiendas de conveniencia, con el objetivo de determinar cuál será el consumo aproximado mensual del mercado meta, así como elaborar una proyección de ventas y presupuestos. Adicionalmente, en este estudio se determina el recurso humano con el que se realizará la comercialización, rutas de trabajo y frecuencias de visitas, con miras a que el producto tenga una adecuada exhibición y rotación en las perchas de las cadenas seleccionadas.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de comercialización para la distribución de Vino frutal en las tiendas de conveniencias Atimasa y Nucopsa de la ciudad de Guayaquil, como una nueva línea de negocio para la finca La Jimagua, con la finalidad de incrementar su oferta en un nuevo segmento del mercado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir las características del producto Vino frutal GUAJIRO, elaborado por la finca Jimagua.
- Efectuar la investigación de mercado, determinar la oferta y demanda del vino frutal en la ciudad de Guayaquil.
- Elaborar estrategias para la comercialización del vino frutal GUAJIRO, en las tiendas de conveniencia Atimasa y Nucopsa de la ciudad de Guayaquil.
- Elaborar estrategias para la distribución del vino frutal GUAJIRO, en las tiendas de conveniencia Atimasa y Nucopsa de la ciudad de Guayaquil.
- Desarrollar indicadores financieros que respalden el plan de negocio.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Este proyecto se estructura con base a la siguiente línea de investigación:

- Línea de Facultad # 1: Tendencia de mercado de consumo final.
- Línea de Carrera # 1. Estudio del comportamiento de ventas de bienes tangibles e intangibles en la zona 8 en los últimos 5 años.

Se elige esta línea de investigación debido a la importante participación que tiene la ciudad de Guayaquil, en el consumo de bebidas alcohólicas y artesanales. Para finca La Jimagua incursionar en este nuevo mercado es una gran oportunidad de aprovechar su capacidad instalada y la experiencia adquirida en la elaboración de vinos.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1. Actividad de la empresa

Finca La Jimagua, de propiedad del Dr. Diego Escobar, tradicionalmente se ha dedicado a la elaboración de jamón ahumado. Desde el año 2017, está incursionando en bebidas alcohólicas, empezando una nueva experiencia con la elaboración de vino artesanal, aunque inicialmente para la comercialización en sectores aledaños o bajo pedido, lo que le ha permitido lograr expandir el negocio. Finca La Jimagua está ubicada en la provincia del Guayas Km. 10 vía Cerecita Safando, tiene una dimensión de 2.5 hectáreas de territorio fértil apropiado para cultivos, ganadería o acuicultura, y la ubicación de la finca goza de las condiciones climatológicas aptas para la elaboración masiva de vino Frutal.

En la actualidad, la capacidad instalada en la finca para la elaboración y embotellamiento del vino frutal es de 1,440 botellas de 750ml, equivalentes a 120 cajas del vino frutal. Su tiempo de producción para entregar el producto terminado es de 60 días con una caducidad marcada en su etiqueta de 24 meses.

La estrategia que tiene la empresa es la comercialización de este nuevo producto, vino frutal artesanal “Guajiro”, incursionando en el mercado de bebidas alcohólicas, con vinos 100% naturales, utilizando como canal indirecto las tiendas de conveniencias Nucopsa y Atimasa ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

Con el aporte de este plan de negocios se busca incursionar en un nuevo segmento de mercado, ampliando su oferta con la comercialización de vino artesanal en las tiendas de conveniencia Nucopsa y Atimasa, trasladando al consumidor guayaquileño un producto de calidad, con precio competitivo y

a su alcance durante las 24 horas del día, ofreciendo como valor agregado ser un producto natural preparado artesanalmente.

Actualmente, en las economías de consumo avanzadas, el público se interesa por la historia del producto, donde la autenticidad tiene un valor real y los métodos de elaboración tienen menos intervención mecánica y química. En definitiva, los vinos artesanales son vinos elaborados con el fin de reconfortar a una parte de la sociedad que busca una alternativa a la estandarización del vino, apreciándolo como el resultado de un producto emocional, inteligente y sostenible, más que comercial (Vinopack, 2018).

Por otra parte, es importante mencionar que en la actualidad existe escasez de vinos frutales en el mercado ecuatoriano, debido a la ausencia de marcas importadas tradicionales que hoy no cuentan con representantes que lo distribuyan en todo el país, por lo que esta es una oportunidad de ganar el posicionamiento esperado.

1.2. Misión, visión

Misión

Ofrecer productos de excelente calidad, que generen experiencias agradables para nuestros clientes y consumidores, contribuyendo a fomentar la cultura y consumo adecuado de vinos artesanales.

Visión

Ser la empresa líder en producción y comercialización de vinos artesanales, la primera opción del consumidor al elegir un producto 100% natural.

1.3. Descripción del producto

El producto por comercializar es vino “Guajiro”, una bebida de elaboración artesanal con ingredientes 100% naturales, con aroma y sabor frutal y de acidez equilibrada. La fruta utilizada como materia prima es la manzana, que da el sabor a la actual presentación. Por su proceso de elaboración, fermentación y embotellado inmediato, recibe la categoría de vino joven que, a diferencia de los vinos de crianza, normalmente expuestos a largos tiempos de reposo durante su fermentación, no necesitan de este tipo de procesos, y su comercialización está lista inmediatamente finaliza un corto proceso de fermentación.



Figura 2. Vino Guajiro

Además, el vino frutal Guajiro natural está elaborado sin colorantes ni conservantes o sulfitos añadidos, pues la utilización de estos ingredientes comunes en la preparación de vinos tradicionales, pueden causar reacciones alérgicas, dolores de cabeza, irritaciones gastrointestinales o reacciones cutáneas, y al contrario, por tener una preparación natural, le otorga al consumidor la posibilidad de disminuir estos efectos nocivos para su salud.

Con relación a los sulfitos que funcionan como aditivos en bebidas y varios productos con grado alimenticio, “se investigan los efectos tóxicos a largo plazo, pero el problema no es de salud. Los nitratos, los nitritos y los sulfitos se pueden consumir: su función es darle un color más apetecible a la carne y se utiliza sobre todo en carne picada. El problema es que en grandes cantidades se ha asociado a algunos casos de muerte súbita”, expone Ignacio Sánchez, presidente de la Asociación Española de Licenciados, Doctores y Graduados en Ciencia y Tecnología de los Alimentos (Palomo, 2018)

Por otra parte, los ingredientes que además de la manzana intervienen en la preparación del vino frutal Guajiro son: azúcar, panela y levadura, estos son los componentes que le dan esa característica de un vino ligero de sabor un tanto ácido similar a la sidra de manzana, con un aroma a fruta envolvente y una textura ligera pero desafiante con sus 8.8% de alcohol.



Figura 3. Producción Vino Guajiro

La bebida se encuentra envasada en una botella de vidrio transparente, con una capacidad de 750ml que cumple con todos los requisitos de ley para la comercialización en el mercado ecuatoriano.



Figura 4. Presentación vino Guajiro de 750ml



Figura 5. Empaque máster vino Guajiro de 750ml

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

2.1. Población, muestra

La población es un conjunto de individuos de la misma clase o con características que los hacen comunes limitadas por el estudio, según Tamayo (2003). Para efectos de este trabajo de investigación el universo o población a estudiar son las 42 tiendas de conveniencia Atimasa y Nucopsa que se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil, donde se comercializará el vino artesanal Guajiro (ver tabla 1).

Tabla 1

Población de estudio: tiendas de conveniencia

Tiendas	Ecuador	Solo Guayaquil
Atimasa	65	27
Nucopsa	25	15
Total:	90	42

Tomado de información directa de las tiendas de conveniencia

En el país existen 65 tiendas operadas por ATIMASA. Para Víctor Monroy gerente de tiendas Listo el nuevo modelo de tiendas ha fomentado su tráfico de visitas. Al mes más de 800.000 personas a nivel nacional acuden a estos establecimientos. La meta es abrir tres tiendas bajo este formato en 2018 y continuar en 2019 (Expreso, 2018).

De la información expresada por el gerente de tiendas de conveniencia se puede deducir que el promedio mensual de visitas por cada tienda es de 12.308 personas (Ver tabla 2). Cantidad similar a la expresada por Fernando Suraty, gerente de tiendas Nucopsa, durante la entrevista.

Tabla 2

Estimación de población

Ubicación	Visitas mensuales	# de Tiendas	Promedio de visitas x tienda
Ecuador	800.000	65	12.308

Fuente: Elaboración propia

Se consideró el promedio mensual de visitantes multiplicado por las 42 tiendas Atimasa y Nucopsa ubicadas en la ciudad de Guayaquil, como resultado se obtuvo una población de 516.936 personas que acuden mensualmente a las tiendas.

$$\text{Población} = 42 \times 12.308$$

$$\text{Población} = 516.936$$

Las tiendas de conveniencia fueron seleccionadas mediante la estrategia de cobertura selectiva, según ranking de ventas y espacio destinado para la venta de vinos, ubicadas en la ciudad de Guayaquil

Por lo anterior, en las tablas 3 y 4 se describen las tiendas de Nucopsa y Atimasa respectivamente ubicadas en diferentes sectores. En Anexos se adjunta la dirección de cada una.

Tabla 3

Tiendas de conveniencia Nucopsa

No.	NOMBRE	OPERADOR	Categoría	CIUDAD
1	BENEFICENCIA	NUCOPSA	ON THE RUN	GUAYAQUIL
2	CEIBOS	NUCOPSA	ON THE RUN	GUAYAQUIL
3	CORDOVA	NUCOPSA	ON THE RUN	GUAYAQUIL
4	FAE 1	NUCOPSA	ON THE RUN	GUAYAQUIL
5	KENNEDY	NUCOPSA	ON THE RUN	GUAYAQUIL
6	FAE 2	NUCOPSA	MOBIL MART	GUAYAQUIL
7	GARZOTA	NUCOPSA	MOBIL MART	GUAYAQUIL
8	CENTENARIO	NUCOPSA	MOBIL MART	GUAYAQUIL
9	ECOLOGICA	NUCOPSA	MOBIL MART	GUAYAQUIL
10	PEGASO	NUCOPSA	MOBIL MART	GUAYAQUIL
11	PRADERA	NUCOPSA	MOBIL MART	GUAYAQUIL
12	AMERICAS	NUCOPSA	VA&VEN	GUAYAQUIL
13	DOMINGO COMIN	NUCOPSA	VA&VEN	GUAYAQUIL
14	GARZOTA	NUCOPSA	VA&VEN	GUAYAQUIL
15	GUAYACANES	NUCOPSA	VA&VEN	GUAYAQUIL

Tabla 4

Tiendas de conveniencia Atimasa

No.	NOMBRE	OPERADOR	CATEGORIA	CIUDAD
1	EESS 25 DE JULIO I	ATIMASA	LISTO EESS	GUAYAQUIL
2	EESS 25 DE JULIO II	ATIMASA	LISTO EESS	GUAYAQUIL
3	EESS ALBORADA	ATIMASA	LISTO EESS	GUAYAQUIL
4	EESS AMERICANA	ATIMASA	LISTO EESS	GUAYAQUIL
5	EESS AV.DEL BOMBERO	ATIMASA	LISTO EESS	GUAYAQUIL
6	EESS CALIFORNIA	ATIMASA	LISTO EESS	GUAYAQUIL
7	EESS CARLOS JULIO AROSEMENA	ATIMASA	LISTO EESS	GUAYAQUIL
8	EESS DOMINGO COMIN	ATIMASA	LISTO EESS	GUAYAQUIL
9	EESS DOMINGO COMIN II	ATIMASA	LISTO EESS	GUAYAQUIL
10	EESS GASOTER	ATIMASA	LISTO EESS	GUAYAQUIL
11	EESS GUAYAS	ATIMASA	LISTO EESS	GUAYAQUIL
12	EESS JUAN TANCA MARENGO I	ATIMASA	LISTO EESS	GUAYAQUIL
13	EESS JUAN TANCA MARENGO II	ATIMASA	LISTO EESS	GUAYAQUIL
14	EESS KENNEDY NORTE	ATIMASA	LISTO EESS	GUAYAQUIL
15	EESS LAS AGUAS	ATIMASA	LISTO EESS	GUAYAQUIL
16	EESS ORQUIDEAS	ATIMASA	LISTO EESS	GUAYAQUIL
17	EESS PERIMETRAL	ATIMASA	LISTO EESS	GUAYAQUIL
18	EESS PETROPASCUALES	ATIMASA	LISTO EESS	GUAYAQUIL
19	EESS PLAZA DAÑIN	ATIMASA	LISTO EESS	GUAYAQUIL
20	EESS PORTETE	ATIMASA	LISTO EESS	GUAYAQUIL
21	EESS SAN AGUSTIN	ATIMASA	LISTO EESS	GUAYAQUIL
22	EESS VIA DAULE I	ATIMASA	LISTO EESS	GUAYAQUIL
23	EESS VIA DAULE II	ATIMASA	LISTO EESS	GUAYAQUIL
24	LISTO! C. CONVENCIONES	ATIMASA	LISTO	GUAYAQUIL
25	LISTO! GUAYARTE	ATIMASA	LISTO	GUAYAQUIL
26	LISTO! KENNEDY NUEVA	ATIMASA	LISTO	GUAYAQUIL
27	LISTO! URDESA	ATIMASA	LISTO	GUAYAQUIL

Adicionalmente se considera como información complementaria para esta investigación que las personas que más consumen alcohol se encuentran en el rango de 25 a 45 años, conocidos como bebedores sociales (INEC, 2013).

La muestra es un grupo de individuos que se toma de la población para estudiar un fenómeno estadístico según Tamayo (2003) es decir, la muestra es una proporción del universo poblacional, la misma que mediante diferentes instrumentos utilizados en la investigación suministrará información y su resultado podrá ser aplicado o generalizado al total de la población investigada.

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

- n = Número de elementos de la muestra
- p/q Probabilidades que se presenta el fenómeno
- Z2 Nivel de confianza
- d= Margen de error

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}{0.05^2} :$$

$$n = 384$$

Tabla 5

Muestra de público consumidor

z2 =	3,8416	PXQ=	0,25
P=	0,5		
Q=	0,5	RESULTADO NOMINADOR	0,96
E2=	0,0025	RESULTADO DENOMINADOR	0,0025
RESULTADO DE MUESTRA			384

Se consideró la fórmula infinita por ser un número representativo de los elementos de investigación, y al aplicar la fórmula dio como resultado a 384 elementos para encuestar.

2.2. Selección del método muestral

Se empleó una muestra aleatoria estratificada, que consiste en dividir a la población en grupos mutuamente excluyentes para extraer muestras aleatorias de cada uno (Schiffman & Kanuk, 2005, p. 43); así la distribución de la muestra para encuestar se determinó mediante la ponderación de cada establecimiento (ver tabla 5), para lo cual, se realizaron las encuestas a las personas que ingresan a las tiendas de conveniencia.

Tabla 6

Muestra de estudio

Nombre	Población	%	Muestra Consumidor
	N		
Atimasa	27	64%	246
Nucopsa	15	36%	138
Total	42	100%	384

Tomado de información directa de las tiendas de conveniencia.

2.3. Técnicas de recolección de datos

De acuerdo con Caro (2014), las técnicas de recolección de datos son mecanismos e instrumentos que se utilizan para reunir y medir información de forma organizada y con un objetivo específico. Usualmente se usan en investigación científica y empresarial, estadística y marketing. Por tal razón se utiliza la técnica de la encuesta con enfoque cuantitativo.

2.4. Presentación de los resultados

Encuesta dirigida a los consumidores finales

Ficha técnica de la encuesta

Naturaleza metodológica: Cuantitativa

Método de recolección de datos: Público que llega a consumir en las tiendas

Locales: Tiendas operadas por Atimasa y Nucopsa.

Tipo de encuesta: Estructurada

Fecha: Noviembre, 1, 2 y 3

Figura 6. Encuesta dirigida a los consumidores finales

Pregunta No. 1

¿Consume bebidas alcohólicas?

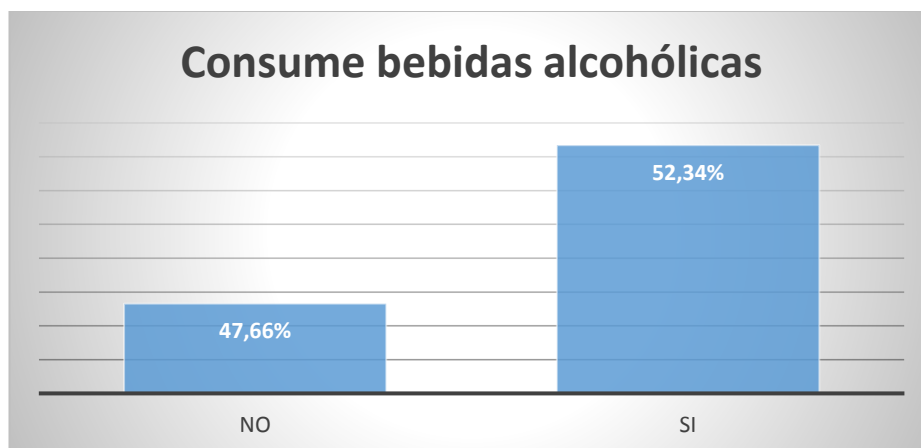


Figura 7. Consumo de bebidas alcohólicas

Del total de los encuestados el 52,34% indicó que sí consume bebidas alcohólicas, lo cual indica que esa es la cantidad del mercado al que va dirigido el proyecto, el 47,66% restante se descarta al no consumir bebidas alcohólicas.

Pregunta No. 2

¿De las siguientes bebidas, cuál es su preferida?



Figura 8. Preferencia de bebidas alcohólicas

En esta pregunta se identifica que la preferencia mayoritaria está en la cerveza, le sigue el whisky con el 21,34%, el vino con 11,03% y otros con el 16,92% donde se incluyen ron, vodka, tequila y cocteles entre las opciones mencionadas por los encuestados.

Pregunta No. 3

¿Cada qué tiempo disfruta tomar vino al mes?

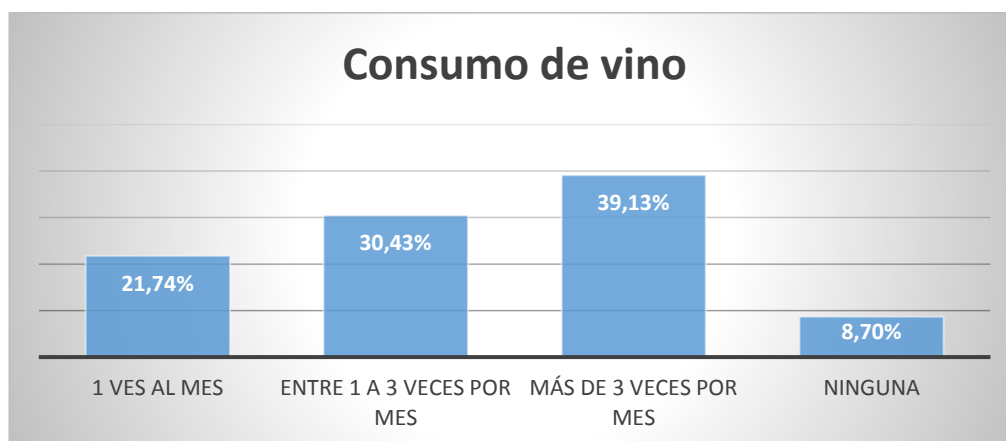


Figura 9. Consumo de vino

Las personas encuestadas disfrutaban tomar vino más de 3 veces por mes, esto quiere decir que la consideran parte de sus hábitos el consumirlo, ya sea en reuniones sociales, como para después de comer, entre otros.

Pregunta No. 4

¿Cuál es el mejor sitio para comprar vino?

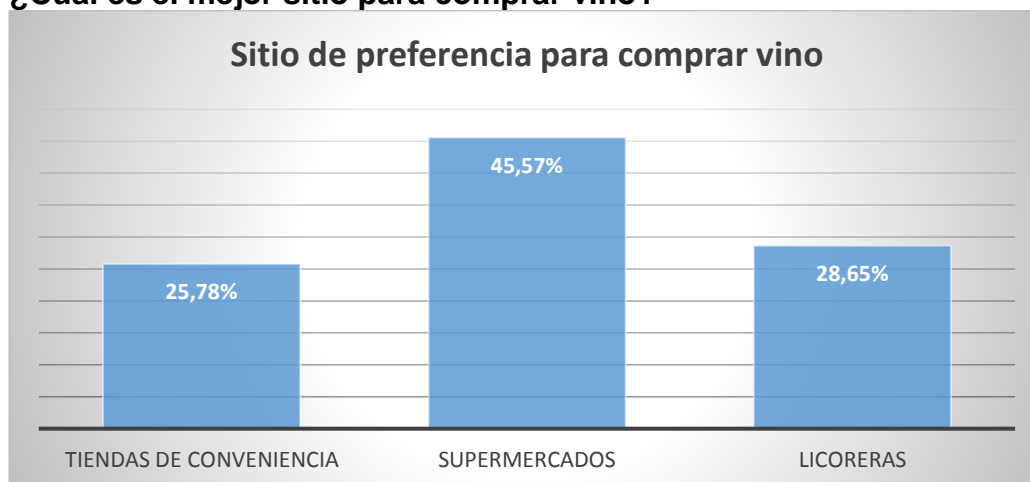


Figura 10. Sitio para comprar vino

Consideran que el mejor sitio para comprar es el supermercado, debido a que existen ofertas, además que tienen más variedad para poder escoger entre más de dos o tres opciones. Las licorerías consideran como otra opción para comprar, la misma que se encuentra en segunda posición.

Pregunta No. 5

¿Cuánto considera cancelar por una botella de vino?

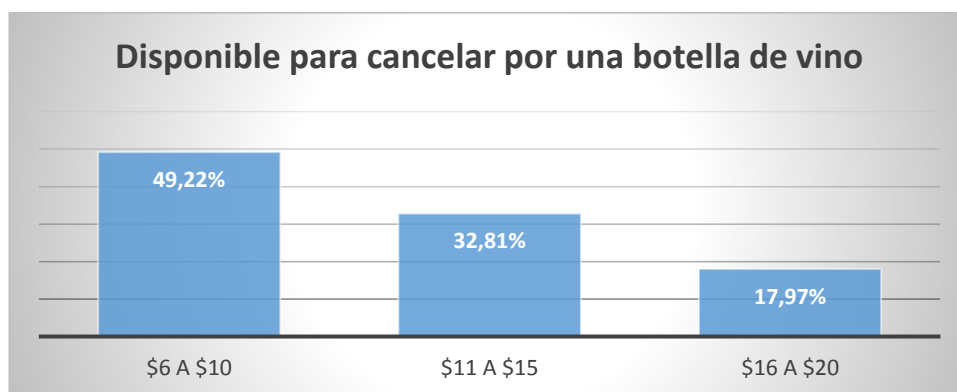


Figura 11. Pago por una botella de vino

Las personas indicaron que del rango de \$6 a \$10 es el parámetro de precio adecuado para poder adquirir una botella de vino, esto se debe a que en su presupuesto no está gastar montos elevados debido a que tienen otros gastos importantes.

Pregunta No. 6

¿Qué considera más importante al momento de comprar vino?

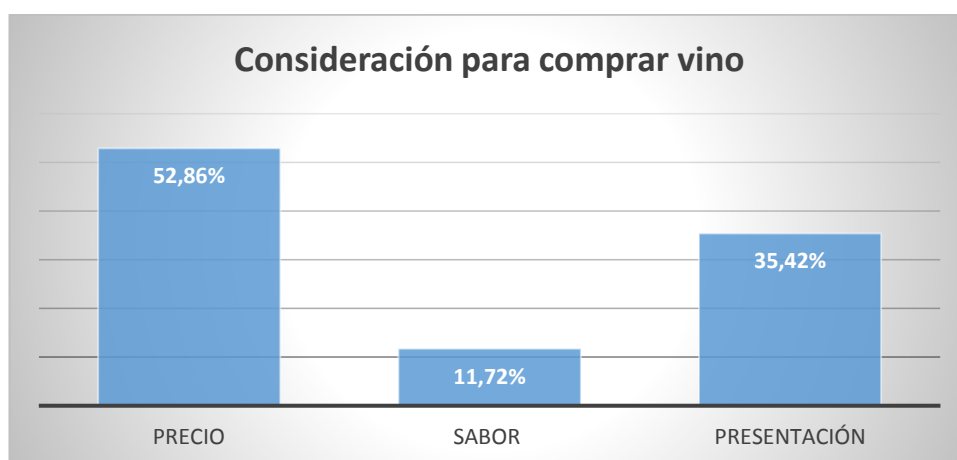


Figura 12. Condición para comprar vino

El precio es un referente importante para comprar vino, esta respuesta es en consecuencia de la pregunta anterior, en la que manifestaron que tienen gastos adicionales del hogar que efectuar y adquirir vino es una opción más no una obligación para el consumo de hogar.

Pregunta No. 7

¿Cuáles son los sabores de vino que le gusta más?

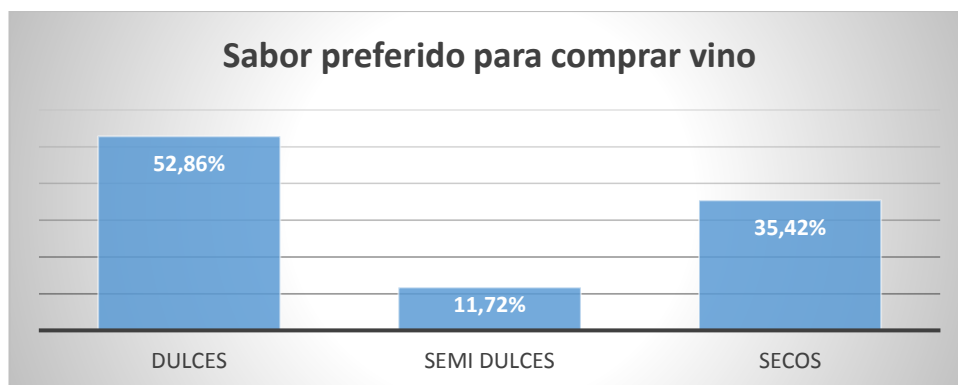


Figura 13. Clase de vino que le gusta más

Las personas indicaron que prefieren los vinos dulces, porque consideran que son más suaves, también indicaron que dejan en el paladar la sensación de tomar más, a diferencia de los vinos secos que se los toma más despacio y sirven como bajativo.

Pregunta No. 8

¿Tipo de vino que le gusta más?

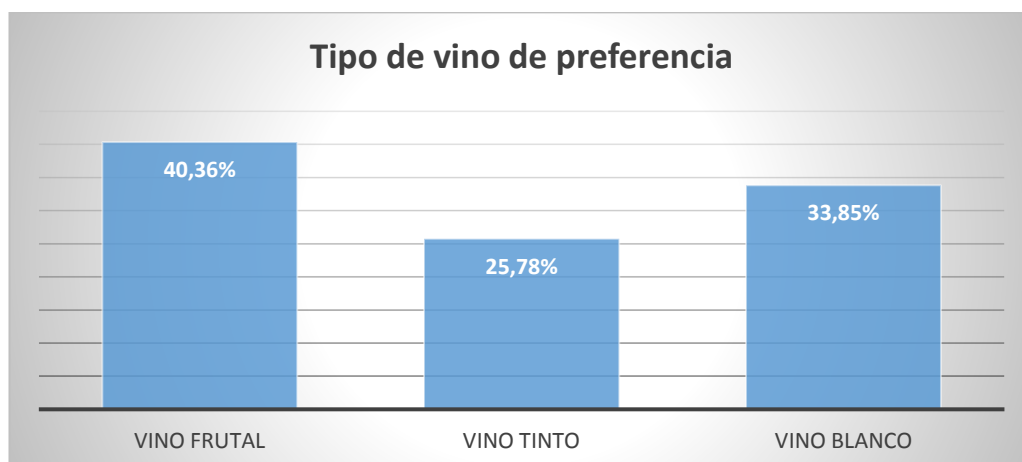


Figura 14. Tipo de vino de preferencia

El tipo de vino que prefieren son frutales y los blancos. Las personas manifestaron al realizar esta pregunta que consideran que son más suaves, de textura agradable y no manchan.

Pregunta No. 9

¿Entre las siguientes marcas, cuál es la que usted ha consumido o conoce o consume?

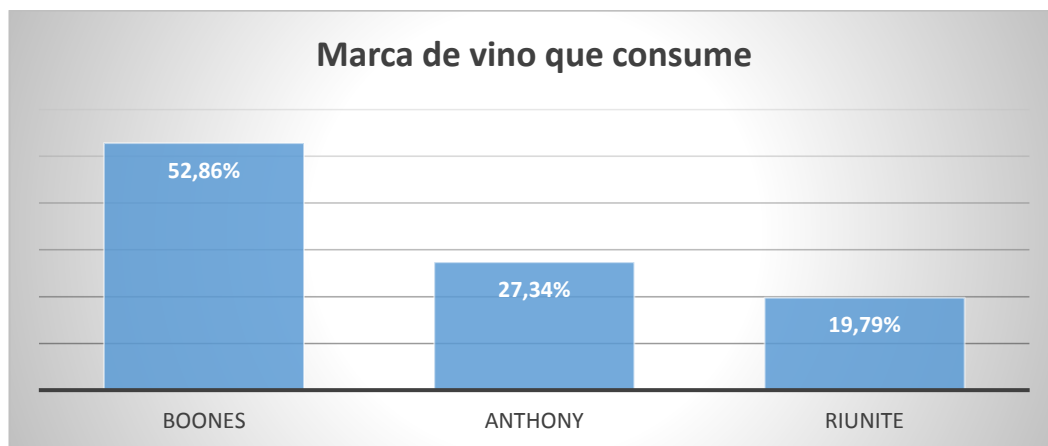


Figura 15. Marca de vino que consume

El público tiene en su mente la marca Boones, siendo la de mayor puntuación en esta pregunta, la siguiente alternativa fue de Anthony, que la conocen en menos proporción que la anterior, y en tercera opción se encuentra Riunite.

Pregunta No. 10

¿Conoces algún vino producido artesanalmente?

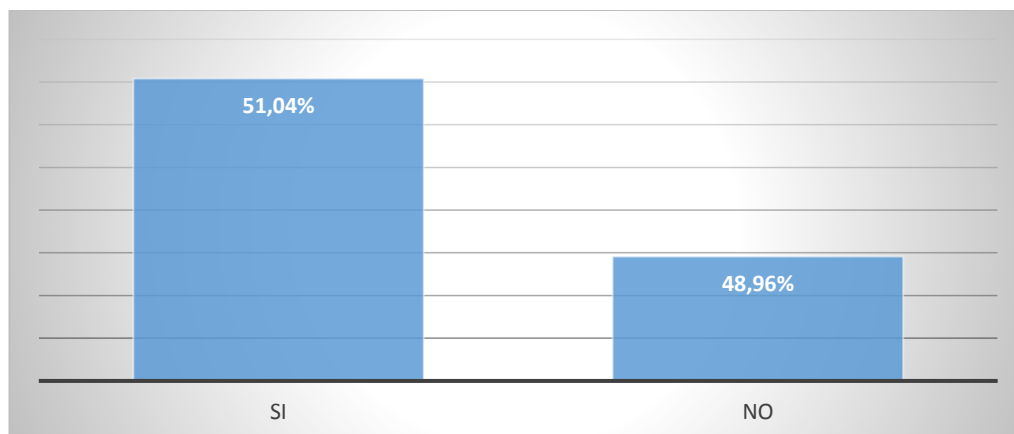


Figura 16. Conocimiento de vino artesanal

Las personas indicaron mayoritariamente que sí conocen vinos producidos artesanalmente, se hizo referencia sobre los vinos en cartón que luego fueron en funda Tetrapak, de calidad regular pero que sí los habían consumido.

Pregunta No. 11

¿Ha degustado algún vino producido artesanalmente?

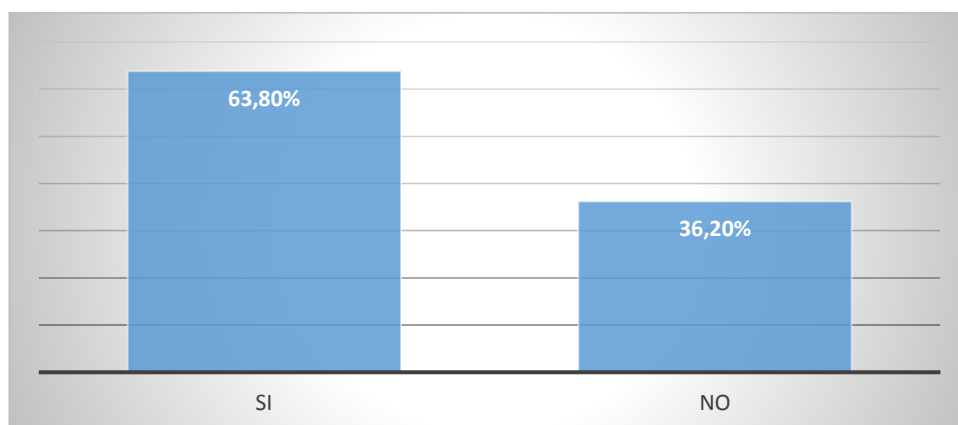


Figura 17. Interés por conocer vino frutal

En respuesta sobre el interés de vinos fabricados artesanalmente, sí se encuentran interesados el 63,80%, con lo que se puede interpretar que están prestos a probar nuevos sabores y alternativas que se ofrezcan en el mercado.

2.5. Análisis e interpretación de los resultados

En la encuesta realizada a los consumidores, el 43% de los encuestados indicaron que consumen vino más de una ocasión al mes, esto indica que es una bebida de consumo frecuente, generalmente la adquieren en supermercados y el 49% de la muestra indicó estar dispuesta a pagar hasta \$ 10.00 por una botella de vino.

Además, existe una importante preferencia por los vinos dulces con un 52% de favoritismo, el aspecto más relevante para comprar un vino es el precio también con el 53% y el 64% de los encuestados indicaron que estarían dispuestos a probar un nuevo vino artesanal.

Si bien es cierto en la mente del consumidor se encuentra el vino dulce Boones con el 53%, tampoco descartan el interés de adquirir otra clase de vino siempre y cuando se ajuste a la preferencia de precio y sabor. Debido a esto, al realizar la consulta sobre el interés de consumo de vino frutal producido artesanalmente manifestaron que sí están interesados.

Debido a estos resultados se encuentra una oportunidad mediante la siguiente triangulación:

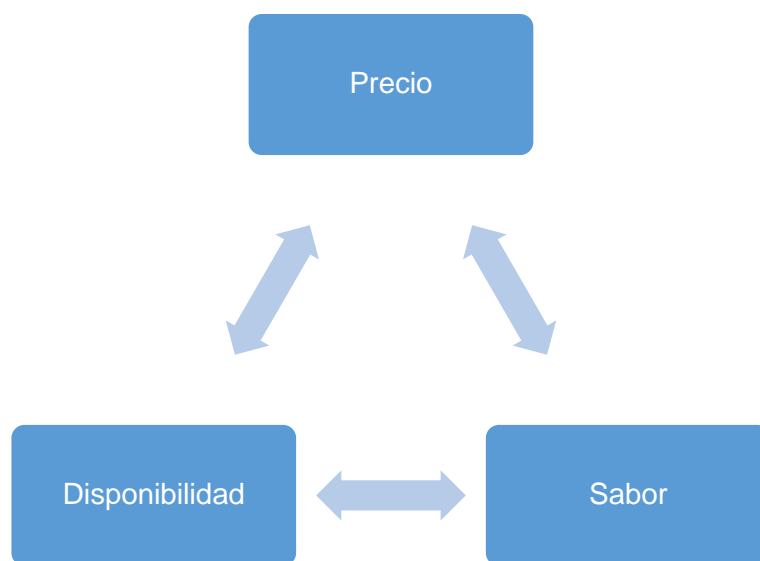


Figura 18. Triangulación de resultados

2.6. Análisis externo

2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado

El consumo se ha visto incrementado debido principalmente al aumento de la ingesta de vino de mesa y bebidas elaboradas a base de vino, es decir, de vinos con precios más económicos. La ingesta moderada de vino con hasta una copa diaria puede mejorar nuestra salud, de acuerdo con el estudio realizado por un grupo de investigadores de la universidad de California, identificando que aquellos que bebían una copa de vino al día presentaron un 18% menos de probabilidades de morir prematuramente (Kawas, 2018).

Además, el sector de bebidas alcohólicas se encuentra actualmente afectado con tributos vigentes, impactando a los países que no tienen acuerdos comerciales preferentes. Así, la carga tributaria se convierte en una barrera de entrada para nuevos competidores, por el contrario, para el actual plan de negocios es una oportunidad al tratarse de un producto artesanal fabricado en el Ecuador.

Competidores existentes:

- Boones
- Anthony
- Riunite

Posición de la empresa

El vino frutal de la finca la Jimagua ha tenido una muy buena aceptación entre las personas que habitan en los alrededores de la finca y esta experiencia ha permitido adquirir conocimientos en la aplicación de procesos adecuados que resulten eficientes; sin embargo entrar en un nuevo mercado mediante la comercialización en tiendas de conveniencia es un desafío, pero que se valida al encontrar aspectos positivos a favor como mencionan en su estudio Pazmiño *et al* (2015), respecto al resultado de las encuestas que realizaron:

- El 57% opta por consumir vino de fruta para alguna celebración en casa.
- 30% de las personas compran vino por lo menos una vez al mes.
- 37% prefieren comprar vino en tiendas y minimarkets. (p.5)

Sin embargo, en dicho estudio también se manifiesta que la marca que se encuentra en la mente del consumidor es Boones representado con el 33%, lo cual ratifica las encuestas realizadas en esta investigación (Figura #13) sobre la referencia de marca de vino dulce.

Opciones de posicionamiento:

De acuerdo con la competencia de vino que se encuentra en el mercado de Guayaquil, se consideró entrevistar a los administradores de las tiendas de conveniencia y al propietario de la finca la Jimagua, para que puedan aportar en base a su experiencia y determinar criterios de evaluación para identificar la competencia directa del vino Guajiro, a fin de poder triangular la información obtenida con la encuesta realizada a los consumidores.

En la tabla 6 se enlistan los criterios de mayor relevancia y por cada marca de competencia (Boones, Anthony y Riunite) se calificó de forma individual con la colaboración de los administradores de cada tienda. La puntuación fue del 1 al 5, siendo 1 el puntaje más bajo considerado “muy mala” y 5 el puntaje más alto considerado “Muy buena”.

Tabla 7

Criterios de posicionamiento

Criterios	Competencia		
	Boones	Anthony	Riunite
Calidad	5	4	5
Precio	4	4	3
Presentación	4	3	3
Empaque	4	4	4
Recordación	5	3	2
Calidad percibida	5	4	3
Sabor	5	4	4
Disponibilidad del producto	2	3	0
Componentes	4	3	3
Total	38	32	27
Muy Mala	1		
Mala	2		
Regular	3		
Buena	4		
Muy buena	5		

Tomado en consulta directa a los administradores de tiendas de conveniencia ubicadas en la Av. Francisco de Orellana, Vía Daule, Juan Tanca Marengo, vía a la costa, como las más relevantes.

Los resultados se obtienen de la sumatoria de la puntuación en cada criterio, de esta manera se identifican en escala cuál es la competencia más directa para el vino frutal. Como se aprecia, Boones es la marca de mayor preferencia, con un puntaje mayor sobre otros competidores como Anthony y Riunite, y los criterios más importantes que fueron evaluados son: Calidad, precio, presentación, recordación, donde el vino Boones superó a sus competidores en cada uno de los criterios. Solo en la disponibilidad del producto fue superado por Anthony debido a que en la actualidad no hay vino Boones en la ciudad de Guayaquil. Le sigue la marca Anthony con 32 puntos que no se comercializa comúnmente en la ciudad, sin embargo, aún se mantiene en la mente del consumidor. También se consideró con puntaje de 27 a Riunite que se ubica en tercer lugar.

2.6.1. Análisis PESTA

De acuerdo con la Organización Internacional de Trabajo (2012), el análisis PESTA es un marco utilizado para examinar el macroentorno estratégico externo en el que trabaja una organización, y los factores que se analizan son: Político, económico, social y tecnológico.

POLÍTICO

La apertura comercial con la Unión Europea (UE) y la eliminación de las salvaguardias modificaron las condiciones del mercado de licores. Las importaciones de este rubro prácticamente se duplicaron este año con relación al 2016. De acuerdo con cifras del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, estas pasaron de USD 14,35 millones (entre enero-octubre) a USD 30,16 millones, en el mismo período (Astudillo, 2017)

COSTOS DE ALGUNOS LICORES PROVENIENTES DE LA UE

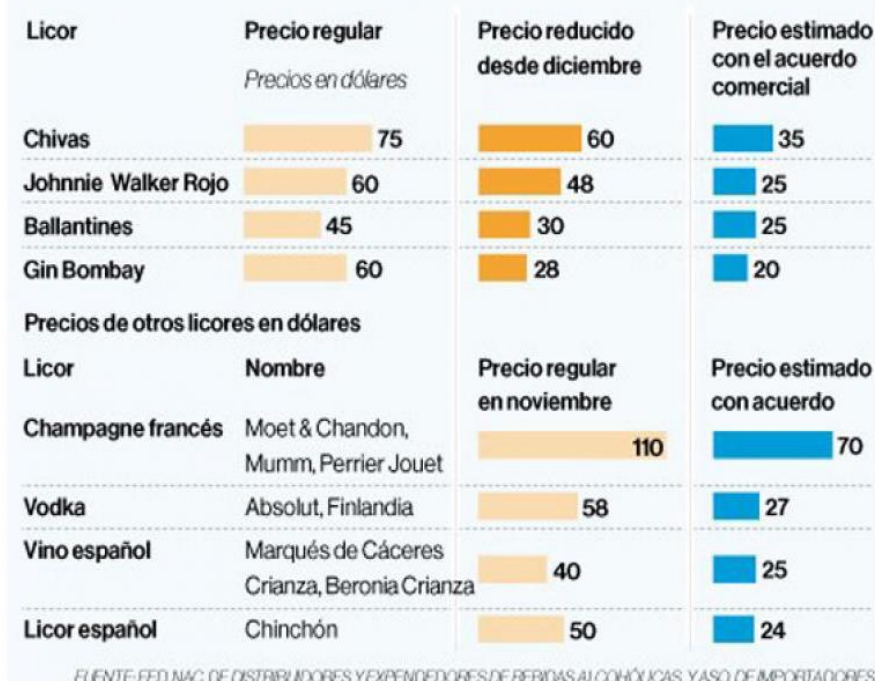


Figura 19. Evolución de precios de importaciones. Tomado de la Federación nacional de distribuidores y empresas alcohólicas y asociación de importadores.

El 2017 y 2018 cierra un período de buenas ventas para el sector de licores importados. Ahora ese segmento se prepara para un 2019 con ventas menores, según Felipe Cordovez, presidente de la Asociación de Importadores de Licores de Ecuador. En el 2018, las ventas de vino crecieron 10 % y las de whisky en un 100 %, gracias a los mejores precios por el acuerdo comercial con la Unión Europea (UE) y la eliminación de restricciones comerciales como salvaguardias y aranceles (Angulo, 2018). La oferta de estos licores mejoró en los autoservicios, tanto en variedad y precios gracias al acuerdo comercial con la UE, y eso mejoró las ventas. Otro factor para el crecimiento del sector es que en 2018 aumentó el número de competidores y, en consecuencia, cayeron los precios.

Por lo tanto, al tener más importaciones de bebidas europeas que llegan al país a menor precio, el consumidor tiene más alternativas para

elegir; sin embargo, esta situación es circunstancial conforme sea el comportamiento económico del país, es decir, si la economía del país está bien el consumo aumenta, pero si el país comienza a dar señales de recesión, como se estima de manera pesimista para el año 2019, entonces disminuirá.

Por lo anterior, se estima que habrá una oportunidad de mercado en el consumo de vino local debido a los cambios económicos que se prevé para el año 2019.

- Por otra parte, está la Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria Oficio No. T.4887-SNJ-11-664 la cual como principio vela el comercio justo, consumo ético y responsable, y entre las unidades económicas populares destaca los emprendimientos de comerciantes minoristas. Las micro y pequeñas empresas son las que tienen mayor posición en la distribución nacional por lo cual ha sido de gran beneficio el apoyo del gobierno y el servicio de desarrollo empresarial que ha recibido este sector importante de la economía del país.
- Por medio de la Ley de defensa de comerciante minorista y trabajador autónomo se faculta a las personas que ejercen actividades de comercio de forma individual o negocios particulares micro o pequeños tener beneficios otorgados por el gobierno, como lo señala en el Artículo 7, que trata sobre la reducción o exoneración del impuesto uno punto cinco por mil sobre activos, impuestos, tasas y demás recargos para solicitar la patente de sus negocios y permiso de funcionamiento.
- En la misma ley se hace referencia al Artículo 8 en el cual se trata sobre los créditos que facilitan a los comerciantes pequeños, así como para emprendedores, trabajadores independientes, y demás categorización que realice Ban Ecuador al momento de otorgar los créditos.

- Por medio de la Ley Orgánica y Control del poder del Mercado (Presidencia, 2012) la Constitución de la República del Ecuador ha incorporado nuevos principios al Sistema Económico, la política comercial, la política económica y los derechos de personas consumidoras y usuarias, orientados a, entre otros, propiciar el intercambio justo y complementario de bienes y servicios en mercados transparentes y eficientes; evitar cualquier práctica de monopolio y oligopolio privados, o de abuso de posición de dominio en el mercado y otras prácticas de competencia desleal; impulsar y velar por el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad, que minimice las distorsiones de la intermediación y promueva la sustentabilidad, la transparencia y eficiencia en los mercados y el fomento de la competencia en igualdad de condiciones y oportunidades
- Carga impositiva (impuestos/aranceles/salvaguardias) a las importaciones. No resulta ser una barrera de entrada de las importaciones, puesto que la combinación de eliminación de salvaguardia y apertura comercial con la unión europea hizo que este sector se beneficie ya que se aumentaron las importaciones de este producto, y han ingresado con precio mucho menor que los comercializados hasta el 2016.

ECONÓMICO

- La inflación al cierre de septiembre de 2018 fue de 0,39%, la misma que varió principalmente por la división de transporte, comunicación, alimentos y bebidas no alcohólicas. Con relación al tema de investigación el vino pertenece al segmento de bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes, que se ubica en el numeral siete de las divisiones.

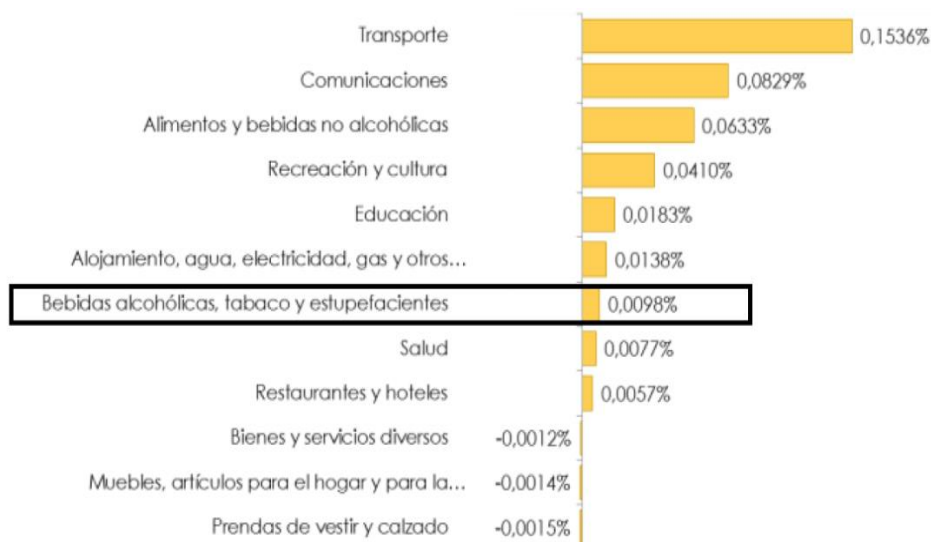


Figura 20. Inflación septiembre 2018. Tomado de Índice del precio de Consumidor, septiembre (2018)

- La ciudad que más gasta en consumo de alcohol en Ecuador es Guayaquil, en donde se destinan al mes \$ 6'597.929; seguida por Quito, con \$ 4'356.607. A nivel nacional se destinan \$ 37'062.128 mensuales para bebidas alcohólicas. Los hogares con el menor ingreso gastan más de \$ 545.000 al mes en bebidas alcohólicas, las de mayores ingresos emplean más de \$ 2'130.000. A nivel nacional, 1'095.564 hogares ecuatorianos invierten para consumir alcohol, 136.581 son familias de Quito y 164.419 pertenecen a Guayaquil.

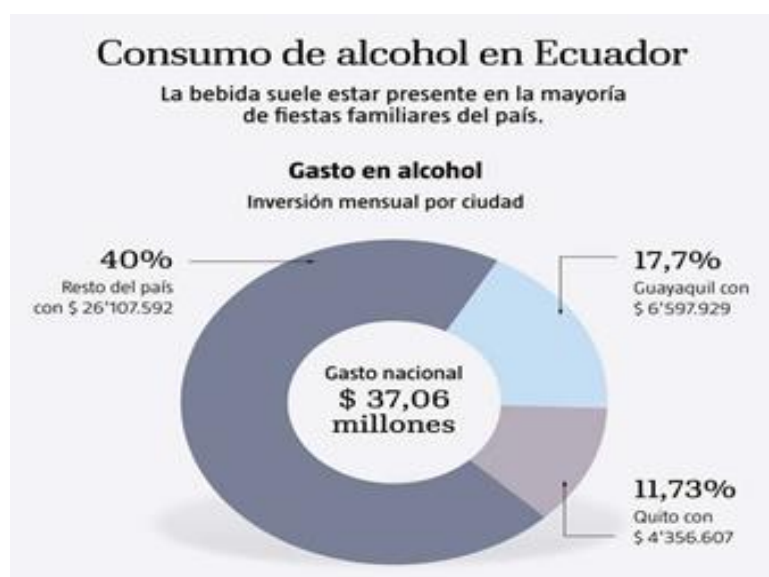


Figura 21. Consumo de alcohol en Ecuador. Fuente: INEC, 2013

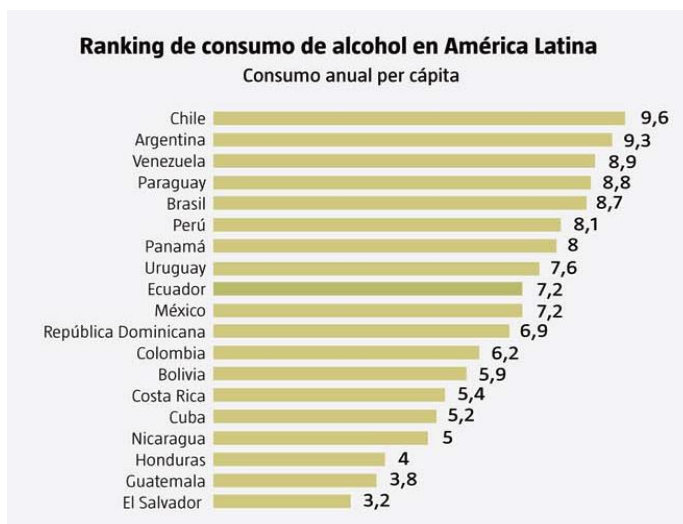


Figura 22. Ranking de consumo de alcohol por países. Fuente: OMS, 2015

SOCIAL

El consumo de vino en el país se ha incrementado, debido a que las personas tienden a probar con regularidad nuevas bebidas para tener nuevas experiencias de sabores, adicionalmente el vino es utilizado para realizar combinaciones como el caso de la sangría, bebida cuyo ingrediente principal es el vino. Así, “el consumo por persona en Ecuador aumentó de una copa a una botella en los últimos 10 años. El mayor consumo se da en Quito, Guayaquil y Cuenca” (El Comercio, 2012).

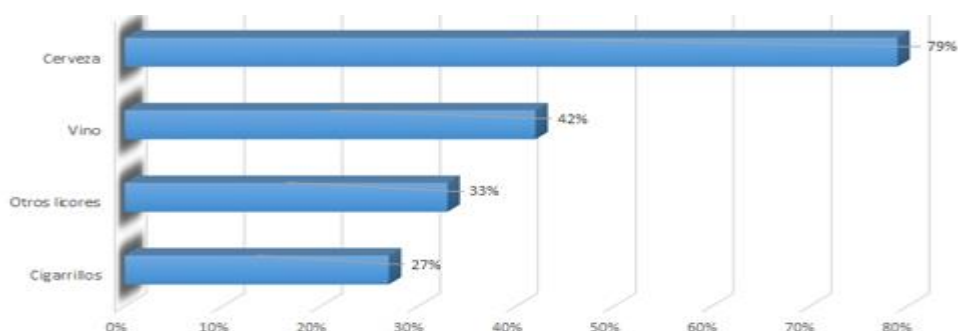


Figura 23. Preferencia de consumo bebida alcohólica, tomado de CEDATOS (2010)

La figura anterior reafirma el incremento del consumo de vino. Según CEDATOS (2010), el resultado de encuestas realizadas a 2000

personas de 14 años y más arrojó que la segunda bebida alcohólica de mayor consumo es el vino y que solo fue superada por la cerveza

- Se hace referencia al informe anual del Global Entrepreneurship Monitor, GEM, Ecuador 2017 (Lasio, *et al* 2017), en el cual destaca que durante el año 2016 la Actividad Emprendedora Temprana (TEA) que ubicó a Ecuador en el 31.8%, con negocios nuevos orientados al consumo con el 76,45%, por otra parte en dicho informe se indica que el 20,8% de la población adulta aprovechó la oportunidad que encontró para emprender su negocio (p. 57).

Tipo de industria	Extractivo	Transformación	Servicios a Negocios	Orientado a Consumidores
Negocio Naciente	6.10%	9.30%	8.14%	76.45%
Negocio Nuevo	7.69%	13.85%	4.10%	74.36%
Establecidos	19.61%	19.22%	5.49%	55.69%

Figura 24. Tipo de negocios de emprendedores. Tomado de Global Entrepreneurship Monitor GEM, (2017)

- Mediante este análisis también se descubre que si una persona ya se encuentra en un emprendimiento establecido, tiende a tener mejores percepciones de manera optimista por los próximos seis meses y menor temor al fracaso

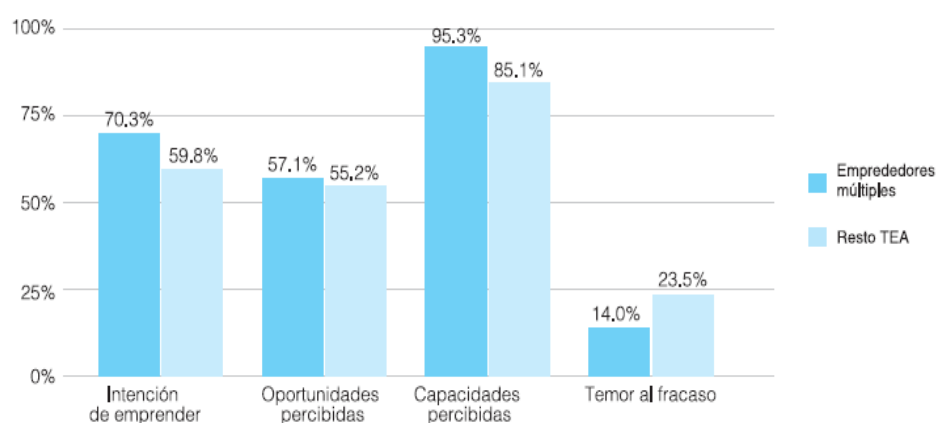


Figura 25. Percepción de emprendedores múltiples. Tomado de Global Entrepreneurship Monitor GEM, (2017)

- El consumo de alcohol en Ecuador está permitido a partir de los 18 años. “Las edades de mayor incidencia están entre 19 y 24 años, le siguen el grupo de 25 a 45. Se ubicó a Ecuador en el noveno puesto de consumo en América Latina” (OMS, 2015). Asimismo, siguiendo cifras del INEC, se determinó que el 79,2% de personas que consumen alcohol prefieren cerveza. El grupo mayoritario lo conforman personas entre 19 y 24 años en el consumo de alcohol. Le siguen aquellos entre 25 y 45 años, quienes para cualquier situación siempre buscan un buen pretexto para beber. A esto lo consideran ser bebedores sociales (INEC, 2013).

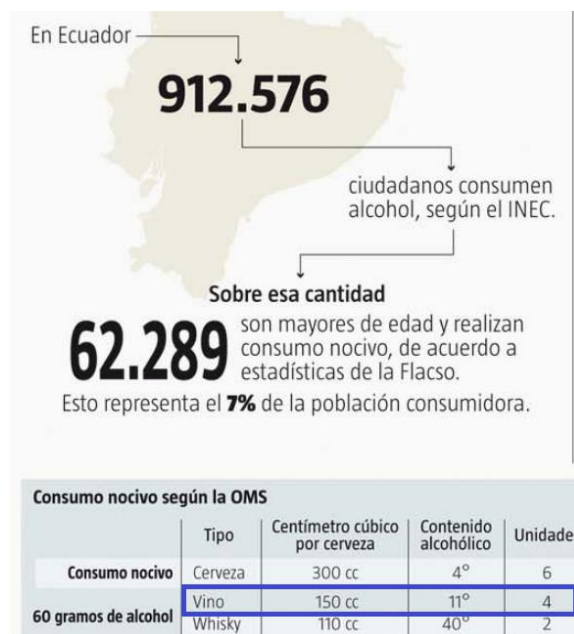


Figura 26. Consumidores nocivos Ecuador

Las cifras del INEC (2013) indican que en Ecuador 912.576 ecuatorianos consumen alcohol y que el vino puede llegar a causar efectos nocivos para la salud si se consumen hasta 4 botellas.

TECNOLÓGICO

- El vino artesanal es una alternativa socio productiva y ecológica para disfrutar de una bebida con propiedades saludables y accesibles. Se puede elaborar de diversas frutas, aunque las más utilizadas en su

preparación son las uvas y las manzanas. Su elaboración es sencilla y se necesitan pocos implementos para procesar la pulpa de la fruta. Sin embargo, se debe ser muy cuidadoso con seguir los pasos de su elaboración para obtener un producto exitoso. Todo vino artesanal debe pasar al menos por cinco etapas de elaboración:

- Preparación de la pulpa de fruta,
- Elaboración del mosto,
- Fermentación alcohólica,
- Separación del mosto,
- Envasado y acondicionamiento.

TIPO DE ALIMENTO	LÍNEA DE PRODUCCIÓN	EJEMPLO DE PRODUCTOS	PERMISOS DE FUNCIONAMIENTO
10. Elaboración de Bebidas Alcohólicas	10.1. Bebidas alcohólicas obtenidas por destilación	Vodka, whisky, ron, aguardiente, tequila, ginebra, pisco, orujo, brandy, coñac etc.	14.1.17 Establecimientos Destinados a la Destilación, Rectificación y mezcla de Bebidas alcohólicas
	10.2. Bebidas alcohólicas obtenidas por fermentación	Vino, cerveza, champagne, sidra, chicha, sato, sake.	
	10.3. Bebidas alcohólicas fortificadas	Bebidas alcohólicas fortificadas (jerez, oporto, madeira, márzala)	
	10.4. Bebidas alcohólicas compuestas	Alcohol etílico+mosto.	
	10.5. Bebidas alcohólicas de bajo contenido alcohólico con/sin adición leche	Cocteles, ponche.	
	10.6. Cerveza Artesanal	Cervezas artesanales con o sin adición de sabores.	

Figura 27. Tipo de alimento procesado. Tomado de Agencia Nacional de Regulación control y vigilancia sanitaria

- La obtención del certificado de buenas prácticas de manufactura – alimentos procesados. Tendrá vigencia de cinco años, en el cual debe llenar el formulario para ser presentado en la Agencia Nacional de Regulación, control y vigilancia sanitaria (figura 27), en el cual se debe pagar una tasa e identificar el tipo de alimento que será procesado artesanalmente.

AMBIENTAL

- El objetivo del programa de gestión integral de desechos sólidos es implementar de forma integral el cuidado ambiental, por medio de la

concientización de la distribución correcta de los desechos, además de impulsar el reciclaje en hogares, industria, entre otros.

- Con la finalidad de disminuir la contaminación ambiental, mejorando la calidad de vida de los ciudadanos e impulsando la conservación de los ecosistemas; a través de estrategias, planes y actividades de capacitación, sensibilización y estímulo a los diferentes actores relacionados (Ministerio de Ambiente, 2016).

Tabla 8 Análisis PESTA

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

VALORACIÓN	
0-5	Poco importante
6 a 10	Importante
11 a15	Muy Importante

VARIABLES	VALORACIÓN					TRASCENDENCIA		
	MP	PO	IN	NE	MN	A	M	B
POLÍTICO								
Ley Orgánica de la Economía Popular y Solidaria		15					2	
Nuevo tratados de Comercio		15					2	
Políticas de control de Mercado	15					3		
Carga Impositiva Importaciones de vinos				15				
ECONÓMICO								
Inflación - participación de bebidas alcohólicas		10					2	
Consumo per cápita de bebidas alcohólicas		10					2	
SOCIAL								
Tendencia de consumo de vino	15					3		
Percepción de emprendedores	15					3		
TECNOLÓGICO								
Certificado de buenas prácticas de manufactura		10					2	
AMBIENTAL								
Programa gestión integral de desechos sólidos	15					3		
Σ	15	10		15		3	2	

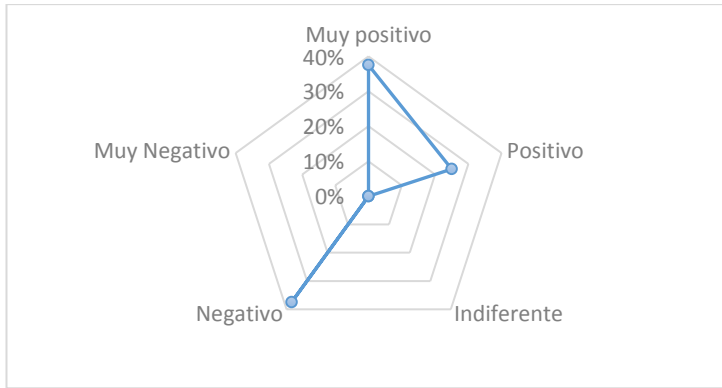


Figura 28. Nivel de resultados PESTA

La oportunidad radica en aprovechar los recursos como la tecnología y materia prima que se dispone para la producción de vino, con la finalidad de aumentar la oferta en el mercado de Guayaquil. Por otra parte, la amenaza consiste en la diversidad de marcas posicionadas en el mercado, las que son de preferencia para el consumo y contribuyen para la inflación.

2.6.3. Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter

Para el desarrollo de la competencia se utiliza la herramienta de análisis de las cinco fuerzas de Porter, en donde se define el poder y la amenaza de cada factor que se presenta a continuación.

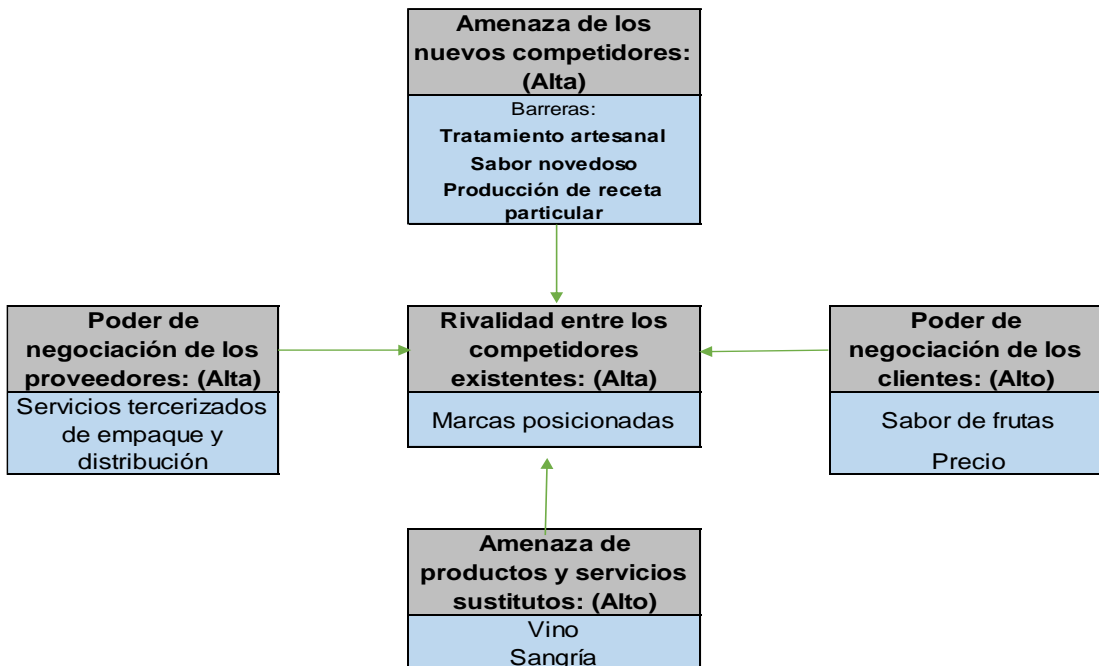


Figura 29.Fuerza Porter

Amenaza de nuevos competidores:

Las amenazas de que ingresen nuevos competidores en el mercado según las barreras de entradas son condiciones dentro de un ambiente competitivo que afectan las decisiones de las empresas para entrar en un mercado o no (Porter, 2017). Las amenazas de nuevos competidores se determinan como ALTA, debido a que por el nuevo tratado de libre comercio están ingresando vinos importados especialmente de países como España (Secretaría de Estado de Comercio, 2018).

La comercialización de vino en el Ecuador particularmente en la ciudad de Guayaquil es muy diversa, tanto en precio, sabores, presentación y calidad. Con este contexto, el vino frutal va a acceder a un nuevo mercado, por lo que en primer plano no se deben establecer barreras, sin embargo, se las consideran en este estudio para los emprendedores que vengan posteriormente:

- Diferenciación del producto: Por ser novedoso y exclusivo en el sabor.
- Inversión: en la planta y maquinaria para la elaboración del vino.

Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes afecta el entorno competitivo para el proveedor e influye en la capacidad que tiene este para poder buscar rentabilidad, los clientes fuertes pueden presionar a los proveedores a bajar los precios, mejorar la calidad (Porter, 2017). En este caso el poder de negociación de los clientes es alto porque las tiendas de conveniencia son el único canal para la comercialización masiva del vino frutal.

Con respecto al poder que tienen los clientes como consumidores de vino se determina que el poder es alto, debido a que el vino es una bebida suave de fácil acompañamiento en comidas o reuniones sociales, no es un producto de consumo frecuente y adicionalmente tiene varias opciones de vino por la variedad de oferta.

Adicionalmente se aprecia en el mercado que el público se orienta hacia una marca que ha trascendido en el tiempo, por este motivo se explica que este comportamiento obedece a la costumbre.

Amenaza de productos sustitutos:

En esta amenaza se determina que sea alta, porque existen la competencia directa de vino y sangría, los cuales también llaman la atención en cuanto a su sabor dulce. Si es uno de los aspectos que buscan los consumidores, estos productos sustitutos representan una amenaza directa.

Poder de negociación de los proveedores:

Se considera que es alta la posición de este poder, debido a que la finca depende del servicio que ofrecen las empresas alternas con la finalidad de poder colocar el producto en las tiendas de conveniencia, es por ello que se necesita quien provea de los envases de forma oportuna y también proveedor para la distribución de las botellas de vino.

Es necesario establecer estrategias comerciales para ahorrar costos, debido a que la producción es a las afueras de la ciudad y se requiere el servicio semanal para concretar la entrega, pero también es necesario tener proveedores alternos.

Rivalidad entre los competidores existentes:

Las marcas compiten para ganar mercado por lo que es importante la innovación de sus productos y novedades adicionales que favorezcan para aumentar su presencia. Por consiguiente, tras la investigación realizada, los administradores manifestaron un alto porcentaje en vino Boones el cual tiene mayor venta en los locales, por lo que a partir de esta pregunta se solicitó la colaboración para conocer cuales consideran las fortalezas y debilidades de dicho producto, para ponderar los resultados mediante el uso de la matriz EFI.

Matriz EFI del competidor: Es una herramienta de integración de análisis cualitativo y cuantitativo con el fin de formular planes de acción en la búsqueda de competitividad en el mercado. Es una herramienta de análisis y no de decisión. Fundamentalmente es un análisis de la industria a la cual pertenece la organización; puesto que: identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. (Fred, 2003, p. 65)

Para la elaboración de la matriz es necesario realizar los siguientes pasos:

1º Seleccionar competidores.

2º Identificar factores críticos del éxito con los cuales se comparará el producto.

3º Asigne un peso entre 0.0 y 1.0 a cada uno de los factores.

Peso	
1,00	Muy Importante
0,00	Sin Importancia

4º Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores. (Fred, 2003, p.67)

Calificación	
4	Fortaleza Mayor
3	Fortaleza Menor
2	Debilidad Menor
1	Debilidad Mayor

Los resultados son los siguientes:

Tabla 9

Matriz EFI competidor Boones

	PESO CALIFICACIÓN PONDERADO		
FORTALEZA	50%		1,60
Sabores suaves	0,10	4	0,40
Precios competitivos	0,15	3	0,45
Sabores tradicionales de frutas	0,10	3	0,30
Reconocimiento en el mercado	0,15	3	0,45
DEBILIDADES	50%		0,60
Sin distribuidor oficial en Ecuador.	0,25	1	0,25
Producto importado, susceptible a cambios de normativas.	0,10	2	0,20
Bebida saborizada no natural	0,15	1	0,15
F&D	100%		2,20



Tomado en consulta directa a los administradores de tiendas de conveniencia ubicadas en la Av. Francisco de Orellana, Vía Daule, Juan Tanca Marengo, vía a la costa, como las más relevantes.

Los factores internos que muestra vino Boones lo convierten en competencia directa, tratándose de la marca más reconocida en el mercado. Su menor fortaleza con ponderación 0,30 corresponde a los sabores actuales, que obedece a la falta de representante en el país por lo cual no se realizan innovaciones, lo cual precisamente se convierte con ponderación 0,25 en su mayor debilidad.

2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global

En su libro, Kotler y Keller (2006) definen que un mercado potencial es una oportunidad de negocio latente. Se le llama mercado potencial a aquel público que no consume tu producto, pero que tiene o puede llegar a tener la necesidad de consumirlo. Parte de ese mercado satisface sus necesidades comprándole a tu competencia, esto no quiere decir que en algún momento puedan comprar otra marca.

Para definir el mercado potencial de este plan de comercialización se consideraron las proyecciones sobre el sector que posee el investigador, en este caso las 42 tiendas de conveniencia Atimasa y Nucopsa ubicadas en la ciudad de Guayaquil, y el número de personas que acuden mensualmente, cuyo total estimado es de 516.936 personas.

Para encontrar el MPMT (mercado potencial máximo teórico), se utilizó la pregunta 1 de la encuesta, con resultado favorable al consumo de bebidas alcohólicas del 52,34%.

$$\text{MPMT} = 516.936 \times 52,34\%$$

$$\text{MPMT} = 270.564 \text{ clientes mensuales}$$

Con esta nueva base se calculó el MPMR (mercado potencial de desarrollo), utilizando el 25,78% que prefiere como destino de compra la tienda de conveniencia, tabulado en la pregunta 4 de la encuesta.

$$\text{MPMR} = 270.564 \times 25,78\%$$

$$\text{MPMR} = 69.751 \text{ clientes mensuales}$$

Con este resultado se determina el MPMA (máximo potencial de difusión), usando la pregunta 2 de la encuesta con el 11,03% que indica su preferencia al vino sobre otras bebidas alcohólicas.

$$\text{MPMA} = 69.751 \times 11,03\%$$

$$\text{MPMA} = 7.694 \text{ clientes mensuales}$$

Para la estimación del mercado, se utilizó el MPMA por el 40,36% correspondiente a la pregunta 8 de la encuesta, con preferencia al vino frutal sobre otras variables.

Demanda Global = 7.694 x 40,36%

Demanda Global = 3.105 clientes mensuales

En la conclusión de la estimación de mercado, también se consideró la participación deseada por el propietario de Finca La Jimagua, que al tratarse de un producto nuevo anhela obtener el 2,5% de la demanda.

Demanda Real = 3.105 x 2,5%

Demanda Real = 78 clientes mensuales (x 12 meses = 936 anuales).

Tabla 10

Desarrollo de la demanda (mensual)

INDICADOR	TASA	CLIENTES
POBLACION: CLIENTES VISITAN TIENDAS AL MES	-	516.936
MERCADO POTENCIAL MAXIMO TEORICO (MPMT)	52,34%	270.564
MERCADO POTENCIAL TASA DESARROLLO (MPMR)	25,78%	69.751
MERCADO POTENCIAL x TASA DIFUSION (MPMA)	11,03%	7.694
DEMANDA GLOBAL x TASA DE REALIZACION	40,36%	3.105
DEMANDA REAL	2,50%	78

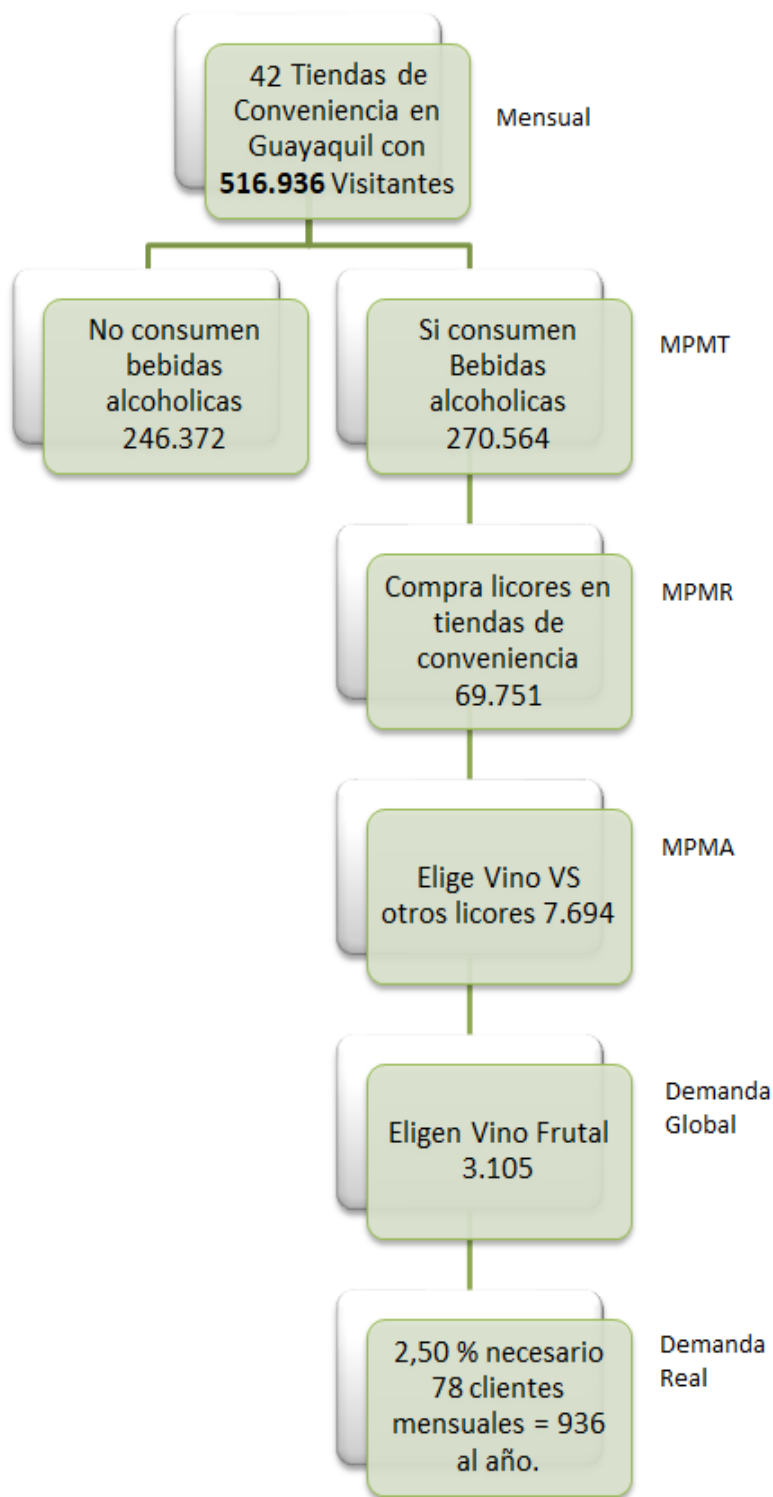


Figura 30. Demanda de Mercado Potencial

Como fue citado inicialmente, Ecuador ocupa el noveno puesto, con una media de 7,2 litros per cápita de alcohol puro consumido por año, según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2015), es así que usando la demanda real estimada en 936 clientes, se obtiene 6.739 litros de consumo al año, o el equivalente a 8.986 botellas de 750ml durante el mismo periodo.

$$\text{Consumo} = 936 \times 7,2$$

$$\text{Consumo} = 6.739 \text{ litros al año}$$

$$\text{Consumo} = 6.739 / 0,750$$

$$\text{Consumo} = 8.986 \text{ Botellas de 750 ml por año}$$

Demanda Proyectada

Se calcula la demanda proyectada en función de la apertura de nuevas tiendas de conveniencia, que de acuerdo con lo citado en apartados anteriores, corresponden a 3 por año.

Tabla 11

Demanda Proyectada

Año	# Clientes x tienda	# de Tiendas	Clientes
2019	22	42	936
2020	22	45	1.003
2021	22	48	1.070
2022	22	51	1.137
2023	22	54	1.203

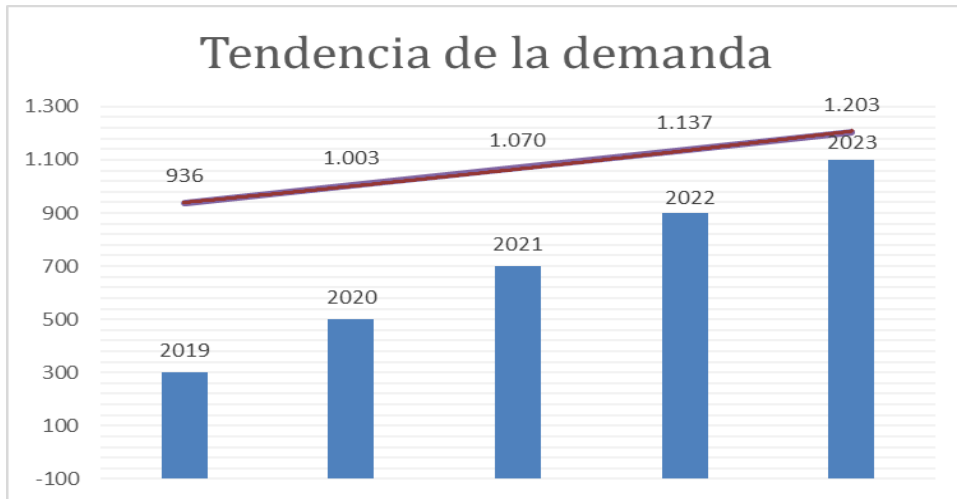


Figura 31. Tendencia de la demanda

2.6.5. Mercado meta

El mercado meta son las 42 tiendas de conveniencia ATIMASA y NUCOPSA de la ciudad de Guayaquil, y de manera indirecta los clientes que acuden a estos establecimientos, que por su concepto presentan una ventaja competitiva al encontrarse disponibles las 24 horas del día.



Figura 32. Tiendas de conveniencia Atimasa



Figura 33. Tiendas de conveniencia Nucopsa

2.6.6. Perfil del consumidor

Por medio de la ficha del perfil del consumidor se establecen varios niveles de estudio para ampliar las características que debe tener el cliente final a quien va dirigido el proyecto. Entre ellos se destacan los perfiles geográficos, demográficos, socioeconómicos, psicográficos y conductuales, descritos a continuación.

El perfil está dirigido hacia las personas que van a consumir vino indiferentemente del sexo, pero si es importante que dispongan de una fuente de ingreso que les permita adquirir la botella de vino. Por lo general, este consumo lo realizan las personas de clase social media porque se lo considera consumo exclusivo menos popular que el consumo de cerveza.

Tabla 12

Perfil del consumidor

Geográficas	Datos
País	Ecuador
Región	Costa
Provincia	Guayas
Cantón	Guayaquil
Sector	Norte – Centro - Sur

Demográficas	Datos
Actividad	Trabajador / indiferente
Nacionalidad	Indiferente

Socioeconómica	Datos
Ingresos	Proveniente de su actividad
Instrucción	Indiferente
Ocupación	Actividad laboral / indiferente

Psicográficos	Datos
Clase social	Medio / Medio Alto

Valores	Honestidad
Personalidad	Todas
Conductuales	Datos
Beneficios buscados	Que guste consumir Vino
Tasa de uso	Ocasional / Regular
Nivel de lealtad	63,80% (probar vino artesanal)

2.7. Análisis interno

2.7.1 Cadena de valor

La Cadena de valor, se trata de una herramienta de análisis empresarial que identifica y descompone el conjunto de actividades y procesos de una organización que generan valor a un producto o servicio, cliente y a la empresa (Blanco, 2016).

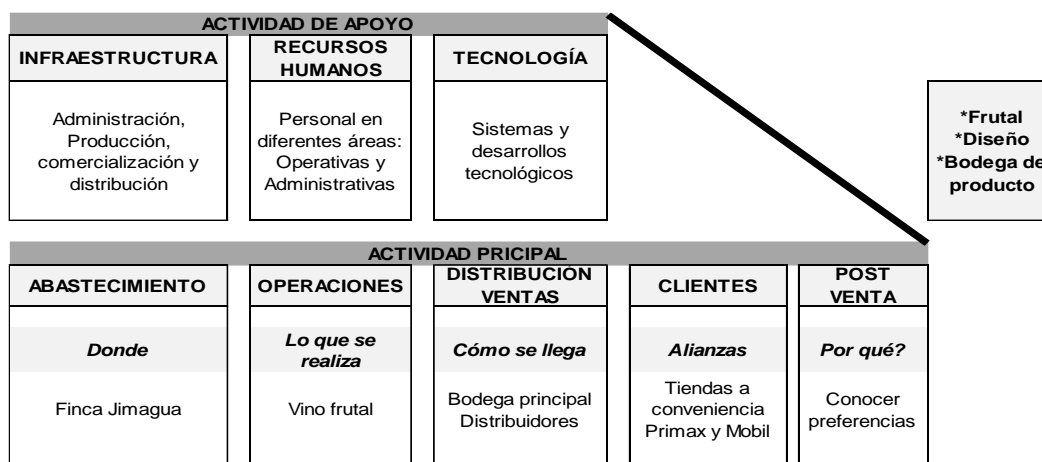


Figura 34. Cadena de valor

Actividades de apoyo

La cadena de valor se encuentra conformada por actividades de apoyo que hace referencia a la parte interna del negocio, corresponden a la infraestructura, recursos humanos y a la tecnología, las mismas que por ser parte interna de la empresa no tienen contacto directo con el cliente; sin embargo su función es indispensable para el desarrollo de las labores de la empresa.

- Infraestructura: se refiere a las instalaciones, en este punto se encuentra la finca donde se produce y almacena el vino para la distribución.
- Recursos humanos: son las personas que laboran de forma directa e indirecta en la fabricación de los productos.
- Tecnología: se refiere a los sistemas y equipos modernos para facilitar las labores del personal.

Actividades principales

Las actividades principales son las que tienen contacto directo con las tiendas de conveniencias y el cliente final.

- Abastecimiento: El proveedor directo es el área de producción de la finca La Jimagua.
- Operaciones: El abastecimiento tienda a tienda debe ser con la frecuencia necesaria y de manera oportuna para no romper la cadena de distribución.
- Distribución: El producto será trasladado desde la finca hacia las tiendas de conveniencias, en cuanto a las visitas para tomar pedidos y revisar la exhibición de productos es necesario realizar rutas de entrega y determinar los sectores de mayor demanda.
- Clientes: se establecen alianzas comerciales con las tiendas de conveniencia Atimasa y Nucopsa ubicadas en la ciudad de Guayaquil, por su formato de atención durante las 24 horas del día.
- Post venta: Es importante reforzar el contacto y relación comercial con cada uno de los administradores en las tiendas de conveniencia, ellos no solo realizan pedidos, también pueden ayudar con estadísticas y retroalimentación del producto.

Valor agregado:

- Vino natural y artesanal.
- Diseño llamativo con un envase agradable a la vista.

2.7.2. Benchmarking

El concepto de Benchmarking se refiere a la búsqueda de mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente (Camp, 1989). En la comparación con la competencia existen muchas marcas en el mercado, sin embargo, se destacó dos que están en la mente del consumidor: Boones y Anthony con el objetivo de realizar un análisis sobre los criterios que los hacen preferidos en el mercado.

Tabla 13

Benchmarking

Detalle	Boones	Anthony	Guajiro	Análisis
Gama de productos	OK	OK	X	Mejorar
Textura agradable	OK	OK	OK	Mantener
Experiencia en el mercado	OK	OK	X	Mejorar
Líder en el mercado	OK	X	X	Competir
Sabores suaves	OK	OK	OK	Mantener / Mejorar
Precio competitivo	X	OK	OK	Mantener
Marca reconocida a nivel nacional	OK	X	X	Innovar estrategias
Marca reconocida en Guayaquil	OK	X	X	Innovar estrategias
Suman aspectos positivos	8	5	3	

En el análisis se encuentra que vino Guajiro debe mejorar su experiencia en el mercado, pues por ahora solo abastece a un sector limitado, lo que lo hace desconocido y mantiene en el anonimato. Mejorar le permitirá ser más competitivo ganando mercado y experiencia para convertirse en una marca reconocida, siendo la opción preferencial de los consumidores que llegan a las tiendas de conveniencia.

Se ubica a Boones como referente y líder del mercado con la máxima calificación de 8, seguido por Anthony con 5, de ahí que es importante considerar los aspectos que definen su puntuación para utilizarlos en el plan de vino Guajiro.

2.8. Diagnostico

2.8.1. Análisis DAFO

El Análisis DAFO constituye un mapa completo para la valoración de la situación de las empresas y su capacidad para afrontar los retos en el entorno (Guerras & López, 2007).

Tabla 14

Factores externos

MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS) FINCA LA JIMAGUA "VINO GUAJIRO"				
Factores		Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS		50%		1,7
1	Competencia directa con grandes empresas y marcas líderes.	0,2	4	0,8
2	Nuevos tratados de Libre Comercio o preferencias arancelarias.	0,1	3	0,3
3	Nuevos tributos para bebidas alcohólicas	0,2	3	0,6
OPORTUNIDADES		50%		1,8
1	Políticas de Control de Mercado	0,1	4	0,4
2	Escasez de vino frutal en Guayaquil	0,2	4	0,8
3	Nuevas tendencias de consumo en el mercado	0,15	3	0,45
4	Respaldo del Gobierno para las microempresas/Pymes	0,05	3	0,15
Total		100%		3,5

Calificar entre 1y 4	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

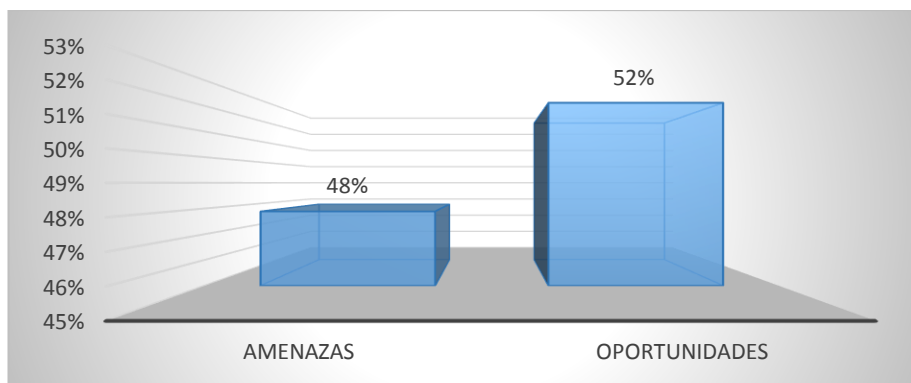


Figura 35. Amenaza y oportunidades

Entre las mayores amenazas se presentan: las marcas líderes con empresas de reconocimiento en el mercado y buen músculo financiero y los impuestos o nuevos tributos a bebidas alcohólicas, pues ambos indicadores tienen repercusión con los objetivos de este plan de negocio. Con respecto a las oportunidades el factor más destacado es la escasez de vino frutal en el mercado de Guayaquil. Así, las oportunidades superan a las amenazas con una calificación ponderada de 3,5 que representa el 52% (Ver Tabla 14).

Tabla 15

Factores internos

**MATRIZ EFI
(FACTORES INTERNOS)
FINCA LA JIMAGUA "VINO GUAJIRO"**

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	55%		1
1 Dependencia en clientes estratégicos	0,20	2	0,4
2 Marca poco reconocida	0,25	2	0,5
3 No tener variedad de sabores	0,10	1	0,1
Fortalezas	45%		1,65
1 Producto Innovador, artesanal	0,15	4	0,6
2 Alianzas con Tiendas de conveniencias	0,10	4	0,4
3 Activos propios para la producción	0,05	3	0,15
4 Fermentación corta de vino	0,05	4	0,2
5 Producto natural	0,10	3	0,3
Total	100%		2,65
Calificar entre 1y 4		4	Fortaleza Mayor
		3	Fortaleza Menor
		2	Debilidad Mayor
		1	Debilidad Menor

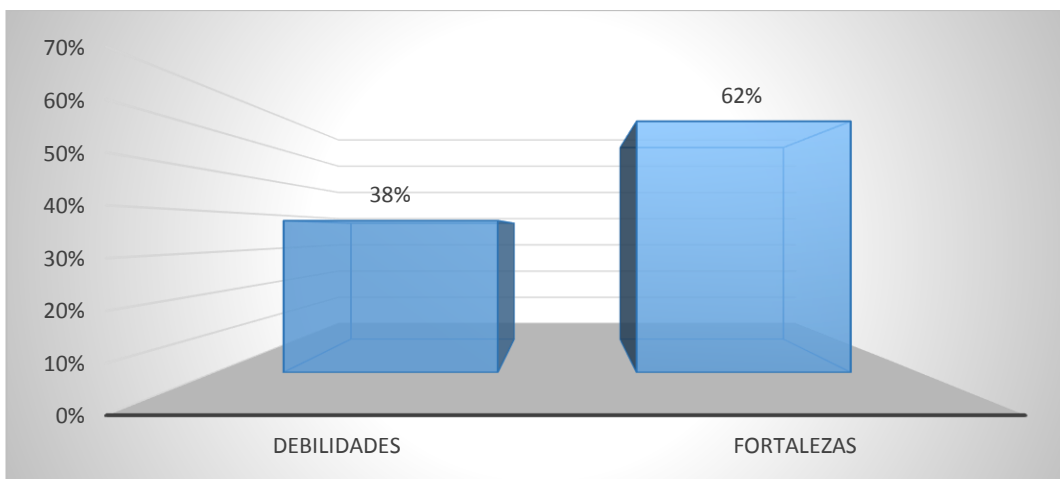


Figura 36. Debilidades y fortalezas


Con respecto a los factores internos, las debilidades alcanzaron un 38% y su indicador más importante es “Marca poco reconocida”, y las fortalezas alcanzaron un 52% destacando su indicador “producto innovador”, demostrando estos resultados que la finca la Jimagua está en la capacidad de afrontar su entorno interno utilizando las fortalezas para enfrentar sus debilidades.

2.8.2. Análisis CAME

El análisis CAME, es una herramienta que sirve para definir las acciones o estrategias a implementar luego de conocer los factores internos y externos en los que se desarrolla una actividad comercial (Bernal, 2016)

Tabla 16

Matriz CAME

	FORTALEZAS "F" 1 Producto Innovador, artesanal 2 Alianzas con Tiendas de conveniencias 3 Activos propios para la producción 4 Fermentación corta de vino 5 Producto natural	DEBILIDADES "D" 1 Dependencia en clientes estratégicos 2 Marca poco reconocida 3 No tener variedad de sabores
	OPORTUNIDADES "O"	ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O)

1	Políticas de Control de Mercado	1	Con un producto diferente es factible ingresar a comercializar los productos a más tiendas de conveniencias aprovechando el apoyo que existe actualmente para las Pymes	1	Aprovechar las nuevas tendencias de consumos para captar nuevos clientes
2	Escases de vino de frutas en Guayaquil	2	utilización de toda la capacidad instalada y la corta Fermentación que tiene el vino Guajiro, para incursionar en nuevos nichos del mercado	2	Aprovechar el desabastecimiento de vino de frutas para poder ganar reconocimiento de marca.
3	Nuevas tendencias de consumo en el mercado	3	Con el aumento que existe en la actualidad por consumir productos naturales, aprovechar la composición del vino		
4	Respaldo del Gobierno para las Pymes				
AMENAZAS " A "		ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A)		ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A)	
1	Competencia directa con grandes empresas y con experiencia.	1	Mantener diferenciación con los productos a comercializar, para afrontar competidores existentes	1	Mejorar la calidad de producto para retención de clientes
2	Nuevos tratados de Libre Comercio	2	Defendernos de Políticas Fiscales y Nuevos tratados de Libre Comercio en base la eficiencia de la producción y mejora aprovechamiento de los recursos	2	Ganar territorio en el mercado y poco posicionamiento de marca antes del ingreso de nuevos entrantes.
3	Timbre Fiscal aplicado por grado de alcohol				

Como se indica en la Tabla del análisis CAME, se mantienen fortalezas y se trabaja en explotar de mejor manera las oportunidades que se han identificado, de la misma manera se encuentran todas las debilidades para inmediatamente corregirlas impidiendo que se conviertan en amenazas. Las estrategias que se han considerado servirán para reorientar el negocio en aquellos aspectos que afectan directa e indirectamente.

2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff

La Matriz Ansoff también denominada matriz producto-mercado, es una de las principales herramientas para determinar la dirección estratégica de crecimiento de una empresa (Espinoza, 2015).

El vino frutal Guajiro de la finca La Jimagua se desarrolla de acuerdo con esta matriz como un producto nuevo en un mercado actual ubicándose en el cuadrante desarrollo de producto, con nuevos procesos, nuevos clientes y una competencia diferente.



Figura 37. Matriz de Ansoff

Además, el vino frutal Guajiro está en la etapa de introducción o lanzamiento de acuerdo al cuadrante del ciclo de vida del producto, por tal motivo se escoge a las tiendas de conveniencia para el lanzamiento del producto, por la excelente exposición, cantidad de puntos de ventas y por su formato de atención los 7 días de la semana y las 24 horas del día, además se debe invertir en publicidad del producto en esta etapa y ganar reconocimiento para lograr mayor rotación de inventario en las tiendas de conveniencias.



Figura 38. Ciclo de vida del producto

2.8.4. Mapa estratégico de objetivos

El mapa estratégico se enfoca en los procesos internos, desarrollo tecnológico, clientes y finanzas en relación con el proyecto, buscando determinar el objetivo comercial.

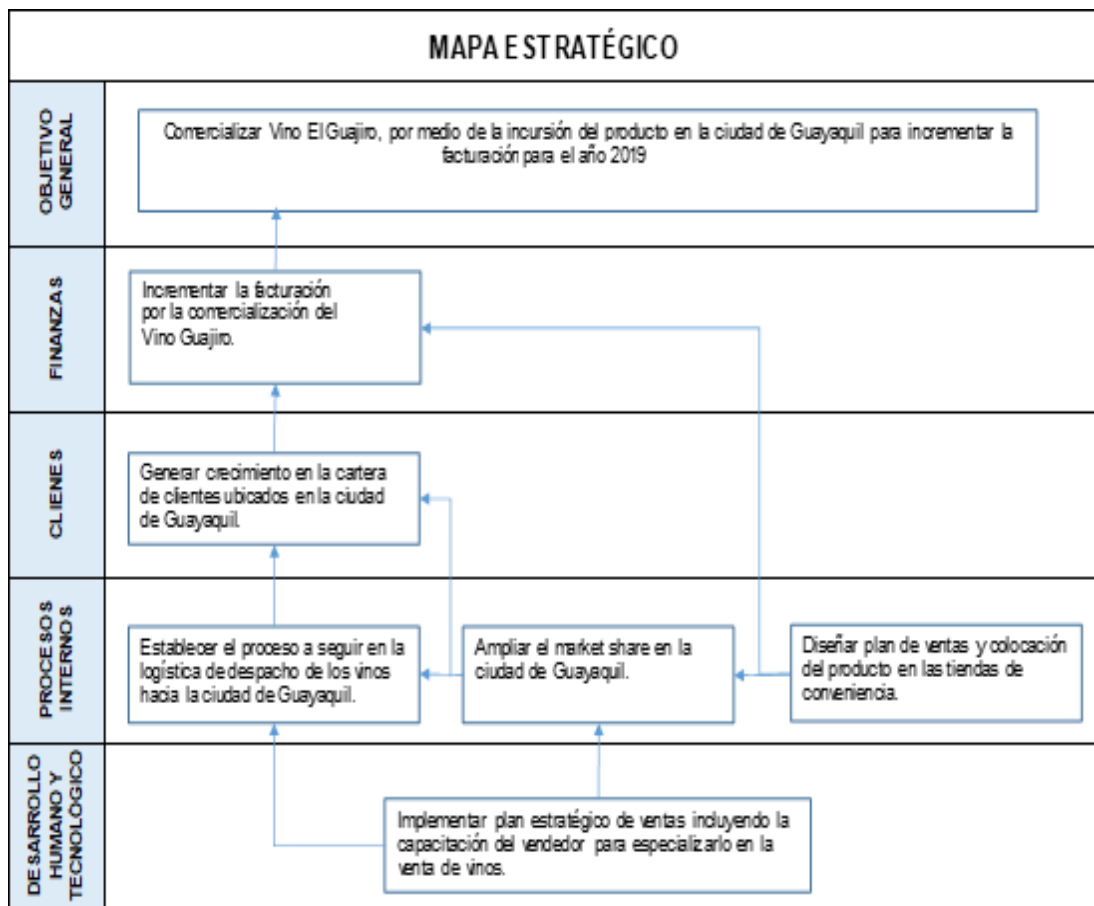


Figura 39. Mapa de estratégico

Desarrollo Humano y tecnológico

Se requiere un personal debidamente capacitado en todo lo referente a merchandising, rotación de producto, quiebres de inventario, con la finalidad de obtener las ventas esperadas en las tiendas de conveniencia.

Procesos internos

Se ha definido tres procesos fundamentales para fortalecer la gestión operativa del negocio, entre ellos se encuentra la logística, debido a que se incorporan rutas de entrega del producto para poder cumplir con el correcto abastecimiento en los tiempos adecuados, por lo tanto, es necesario elaborar el plan de venta direccionado para las tiendas de conveniencia.

Clientes

En la matriz la estrategia aplicada para los clientes será la adecuada atención a las tiendas de conveniencia que se encuentran en la ciudad de Guayaquil. Este canal de ventas permitirá llegar al consumidor final y lograr el reconocimiento esperado del público que prefiere el consumo de este tipo de bebidas alcohólicas.

Finanzas

En términos monetarios, la estrategia es incrementar la facturación de la finca con relación al año anterior con la incursión de este nuevo producto.

2.8.5. Conclusiones

Este capítulo se basó en el análisis del mercado meta para la comercialización de vino Guajiro en la ciudad de Guayaquil, el mismo que se dividió en factores internos y externos.

Para recabar información fue necesario realizar entrevistas a los representantes de las tiendas de conveniencia, buscando conocer su mercado y explorar las opciones para el nuevo producto. También se realizaron encuestas para identificar gustos, preferencias y niveles de aceptación del consumidor que visitaba las tiendas. Los resultados de las encuestas fueron favorables, se recibió información valiosa que permite determinar que existe una demanda insatisfecha y la posibilidad de competir en precio, calidad y servicio.

Además, en el análisis de los grupos estratégicos se logra identificar a los principales competidores, las fortalezas que le han permitido lograr reconocimiento, así como sus debilidades, y la experiencia de la competencia sirve de referencia para la aplicación de técnicas como el benchmarking

evidenciando los aspectos que se deben de mantener, mejorar y en qué se debe de invertir para poder competir con las marcas líderes del mercado.

El vino Guajiro ingresa como un producto nuevo a un mercado existente. Este desarrollo de producto es una oportunidad por la escasa competencia de vino de preparación artesanal y natural que se convertirá por sus especificaciones en el favorito de un importante número de clientes que prefieren una bebida más sofisticada para compartir en momentos especiales.

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATEGICO COMERCIAL

3.1. Estrategia, metas y objetivos comerciales

Objetivo General

Duplicar las ventas de la finca Jimagua con relación al año 2018 a través de vino frutal Guajiro, en tiendas de conveniencia Atimasa y Nucopsa de la ciudad de Guayaquil, durante el año 2019.

Objetivo Comercial

Alcanzar 8.986 botellas de venta al año, en las 42 tiendas de conveniencia Atimasa y Nucopsa, con vino frutal Guajiro de la finca La Jimagua, durante el año 2019.

Objetivos específicos

- a) Codificación de Vino Natural Guajiro en las 42 tiendas de conveniencia Atimasa y Nucopsa de la ciudad de Guayaquil.
- b) Conseguir que el 2,5% de los clientes que consumen bebidas alcohólicas y prefieren vino frutal, adquieran Vino Guajiro.
- c) Posicionar Vino Guajiro natural en la mente de los consumidores que acuden a las tiendas de conveniencia.

Objetivos operacionales

Los objetivos operacionales bajo la estructura SMART se presentan a continuación:

Tabla 17

Plan estratégico

		Codificación de Vino Natural Guajiro en las 42 tiendas de conveniencia Atimasa y Nucopsa de la ciudad de Guayaquil	Conseguir que el 2,5% de los clientes que consumen bebidas alcohólicas y prefieren vino frutal, adquieran Guajiro Natural.	Posicionar Vino Guajiro natural en la mente de los consumidores que acuden a las tiendas de conveniencia
S M A R T	ESPECÍFICOS	Reuniones con ambas cadenas para presentar el plan comercial y ventajas del producto.	Cumplir frecuencia de visita/ventas para que el producto se encuentre disponible permanentemente.	Lograr espacios destacados de exhibición y Cross merchandising.
	MEDIBLES	Generación del pedido inicial para cada tienda.	Ventas contra presupuesto, análisis y monitoreo diario por cada Tienda. Al año se deben vender 8.986 botellas /12 meses significan 749, es decir 18 botellas mensuales por cada tienda.	Analizar el comportamiento de la venta durante actividades de Cross y fotografiar las exhibiciones destacadas.
	ALCANZABLES	Jefe de Ventas a cargo del proceso inicial.	El vendedor maneja rutas óptimas con frecuencias adecuadas.	Recordar al personal de las tiendas las diferencias de Guajiro como vino natural, para que ellos puedan transmitir las al cliente.
	REALISTAS	Exponer las debilidades de la competencia por falta de producto.	Cuota mensual adaptada a las estacionalidades de consumo.	Reforzar comunicación a través de redes sociales.
	TIEMPO	1 Q año 2019	Año 2019	Año 2019

3.2. Plan comercial

3.2.1. Mezcla de mercadotecnia

Las herramientas más conocidas en el mundo del marketing son las cuatro P determinadas por Jerry McCarthy, consistentes en el precio, producto, publicidad y plaza, las cuales permiten introducir el vino artesanal en el mercado determinado.

- Producto: vino frutal con sabor a manzana, elaborado artesanalmente.
- Publicidad: utilización de diferentes métodos de publicidad como página web y anuncios publicitarios.
- Plaza: en la etapa inicial, el vino frutal Guajiro se distribuirá a través de las tiendas de conveniencia Nucopsa y Atimasa ubicadas en lugares estratégicos de la ciudad de Guayaquil.

Producto

Vino natural de preparación artesanal, la bebida se encuentra envasada en una botella de vidrio transparente con capacidad de 750ml. El producto contiene etiquetas con información requerida por los organismos de control, destacando el color dorado en el logo Guajiro, cuya marca proviene del nombre que se da al campesino Cubano.



Figura 40. Presentación botella de vino frutal Guajiro

INFORMACIÓN BÁSICA:

NOMBRE COMERCIAL:
GUAJIRO

CANTIDAD:
750ml

INGREDIENTES:
Manzana, azúcar, panela y levadura



LOGO

CATEGORÍA:
Vino Natural

GRADO DE ALCOHOL:
8.8x v/v

SABOR:
Manzana Verde

Figura 41. Descripción del producto

Nombre de la marca: Guajiro

Variación de producto: Cítricos, frutales en especial manzana verde.

Diseño: Botella de vidrio.

Presentación: 750ml – Botella estándar con mayor demanda.

Precio

El precio es determinado en función a los costos de operación y la realidad del mercado, por ello debe ser competitivo y accesible para el consumidor, normalmente acostumbrado al mercado promocional

guayaquileño. Considerando que el vino frutal Guajiro está en la fase de introducción su PVP es de \$10,00 dólares.

Dicho valor se definió con base en tres variables: los costos generados en su producción (empresa), la competencia (mercado) y la demanda (cliente final). Por lo que partiendo desde el costo de su fabricación se estima el margen de contribución respecto de la competencia y los límites que el cliente esté dispuesto a cancelar (encuesta).

Tabla 18

Variables para determinar el precio

Variables	Detalle	
Costo	\$7,00	Fabricación, empaque y despacho a las tiendas
Competencia	53%	De preferencia Boones – Referente actual del mercado.
Demanda	49%	Dispuesto a cancelar entre \$6 a \$10

Tabla 19

Detalle de precios

Precio de listas: Solo va a manejar una lista porque el proyecto se basa a un solo mercado objetivo que son las tiendas de conveniencia.
Periodos de pago: cada 30 días
Formas de pago: Transferencia a cuenta, cheques, entre otros.

Plaza

Los puntos de ventas donde se pretende colocar el vino frutal Guajiro son las tiendas de conveniencia Nucopsa y Atimasa, que se encuentran en puntos estratégicos de la ciudad de Guayaquil, utilizando el nivel 1 de la cadena de distribución. Para determinar los puntos de venta, se seleccionó las tiendas de conveniencia por parroquia, de tal manera que el producto sea comercializado en los diversos sectores de la ciudad de Guayaquil, como se observa en la figura 42:

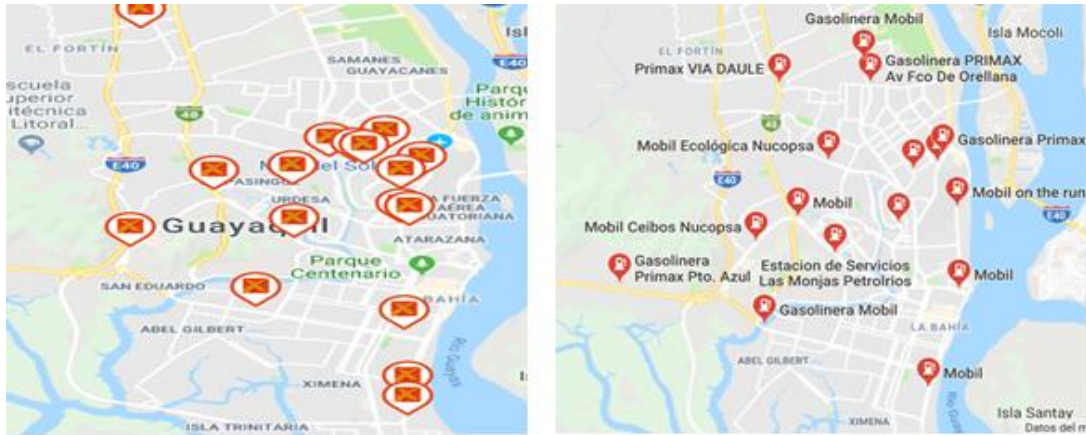


Figura 42. Establecimientos por parroquia Atimasa y Nucopsa

Promoción

La campaña promocional se dirige a las personas mayores de 18 años. Iniciaré la primera semana de mayo coincidiendo con las festividades por el mes de las madres, por lo que se realizarán activaciones de marca en ferias con degustaciones de vino frutal Guajiro. Estas activaciones serán incentivadas por el propietario de la Finca con la finalidad de posicionar la marca y de concientizar al consumidor sobre la importancia de elegir una bebida natural, destacando como atributo lo refrescante que es esta bebida si se la toma combinada con frutas en una sangría. Además por las restricciones que existen en las tiendas de conveniencia y autoservicio para hacer degustaciones de bebidas alcohólicas, en estas fechas se realizarán promociones entregando una copa de cristal para consumo de vino por la compra de 2 botellas de vino Guajiro.

Tabla 20

Promociones de lanzamiento

Relaciones públicas: Se realizará una presentación formal por lanzamiento del vino frutal Guajiro, activaciones en ferias y degustaciones en tiendas modelo Listo-Guayarte.

Promoción de venta: Por medio de redes sociales, costo de pautar y diseño \$50.00, promociones por tiempo limitado utilizando Facebook e Instagram.

Promoción por la compra de 2 botellas: para efectos de esta promoción se destinarán 300 copas costo total de promoción incluido estuche \$300.00

3.2.2. Gestión de ventas

Finca La Jimagua establece su gestión de ventas con cobertura "Horizontal", logrando incrementar su venta por medio de la atención a cada tienda de conveniencia, para lograr un mejor control y atención.

Operaciones comerciales

Con respecto a la forma de comercializar el vino frutal Guajiro, esta será por medio de las tiendas de conveniencia, personal idóneo y capacitado cubrirá todas las tiendas levantando requerimientos.

Territorios y rutas, productividad en ruta

El territorio está en función a la cantidad de Tiendas de conveniencia Atimasa y Nucopsa de la ciudad de Guayaquil, como hace referencia la siguiente tabla.

Tabla 21

Cantidad de Tiendas de conveniencia por Operador

Locales	Cantidad
Atimasa	27
Nucopsa	15
Total:	42

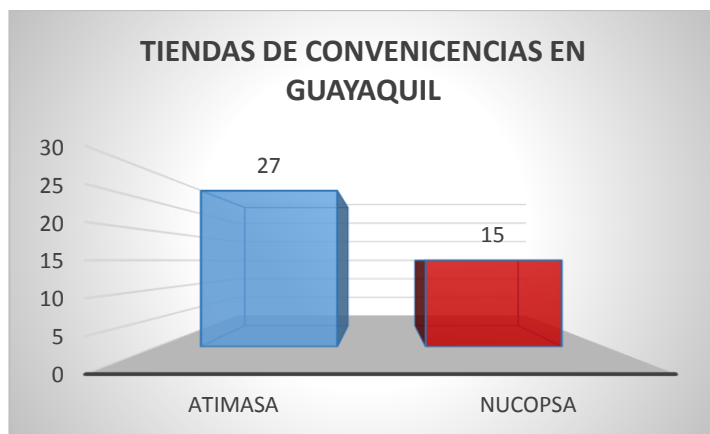


Figura 43. Distribución de tiendas de conveniencia

Guayaquil está dividido por varias parroquias, la más poblada es la Tarqui donde se concentra el crecimiento poblacional en la actualidad.

Tabla 22

Parroquias de la ciudad de Guayaquil

1.- Pedro Carbo	7.- Francisco Roca	13.- Olmedo
2.- Roca Fuerte	8.- 9 de Octubre	14.- Urdaneta
3.- Bolívar	9.- Sucre	15.- Ximena
4.- Ayacucho	10.- García Moreno	16.- Chongón
5.- Febres Cordero	11.- Pascuales	
6.- Letamendi	12.- Tarqui	

En cuanto a la cantidad de tiendas de conveniencia existentes por parroquias, la Tarqui tiene la mayor concentración de puntos (32), como lo indica la Tabla 23.

Tabla 23

Distribución de Tiendas de conveniencias por parroquia

PARROQUIA	# TIENDAS
TARQUI	32
XIMENA	7
FEBRES C.	1
PEDRO C.	1
AYACUCHO	1
TOTAL	42

Para poder realizar una adecuada planificación es importante zonificar y realizar rutas que puedan garantizar un eficiente cronograma de visitas, despachos y la correcta exhibición del producto.

Tabla 24

Parroquias donde están ubicadas las Tiendas de conveniencia en la ciudad de Guayaquil.

TERRITORIO PARA LA COMERCIALIZACION DEL VINO GUAJIRO								
#	TIENDA CONVENIENCIA	PARROQUIA	#	TIENDA DE CONVENIENCIA	PARROQUIA	#	TIENDA DE CONVENIENCIA	PARROQUIA
1	EESS 25 DE JULIO II	XIMENA	15	EESS CARLOS JULIO AROSEMENA	TARQUI	29	OnTheRun	TARQUI
2	EESS JUAN TANCA MARENGO II	TARQUI	16	EESS VIA DAULE II	TARQUI	30	OnTheRun	PEDRO CARBO
3	EESS GASOTER	TARQUI	17	EESS VIA DAULE I	TARQUI	31	OnTheRun	TARQUI
4	EESS PORTETE	FEBRES CORDERO	18	EESS ORQUIDEAS	TARQUI	32	OnTheRun	TARQUI
5	EESS PERIMETRAL	TARQUI	19	EESS CALIFORNIA	TARQUI	33	MOBIL MART	TARQUI
6	EESS 25 DE JULIO I	XIMENA	20	EESS DOMINGO COMIN II	XIMENA	34	MOBIL MART	TARQUI
7	EESS PLAZA DA#IN	TARQUI	21	EESS AMERICANA	TARQUI	35	MOBIL MART	AYACUCHO
8	EESS SAN AGUSTIN	TARQUI	22	EESS AV.DEL BOMBERO	TARQUI	36	MOBIL MART	TARQUI
9	EESS JUAN TANCA MARENGO I	TARQUI	23	EESS PETROPASCUALES	TARQUI	37	MOBIL MART	TARQUI
10	EESS KENNEDY NORTE	TARQUI	24	LISTO! URDESA	TARQUI	38	MOBIL MART	XIMENA
11	EESS ALBORADA	TARQUI	25	LISTO! C. CONVENCIONES	TARQUI	39	VA&VEN	TARQUI
12	EESS DOMINGO COMIN	XIMENA	26	KENNEDY NUEVA	TARQUI	40	VA&VEN	XIMENA
13	EESS GUAYAS	XIMENA	27	GUAYARTE	TARQUI	41	VA&VEN	TARQUI
14	EESS LAS AGUAS	TARQUI	28	OnTheRun	TARQUI	42	VA&VEN	TARQUI

Posteriormente se detallan cada una de las direcciones donde están ubicadas las tiendas de conveniencias, además se realiza la siguiente zonificación:

Zona 1 comprende 3 rutas diferentes Norte1, N2, N3. El criterio con el que se determinó Zona 1 es porque se encuentra la mayor cantidad de tiendas de conveniencia. A continuación, se determinan las rutas de las visitas por día:

Tabla 25

Rutero zona 1

DESCRIPCIÓN	DIRECCIONES	PARROQUIA	CIA	ZONA	ruta	DIAS
EES JUAN TANCA MARENGO II	Calle: Av. Tanca Marengo Interseccion: Jaime Roldos Referencia: Frente a Galauto (C/da. Urdenor Mz. 124 SL 5)	TARQUI	ATIMASA	1	N2	LUNES
EES GASOTER	Calle: Av. De las Americas Interseccion: Calle 4 Referencia: Diagonal al Terminal Terrestre	TARQUI	ATIMASA	1	N1	JUEVES
EES PERIMETRAL	Carretero: Via Perimetral Kilometro: 13.5 Referencia: frente a Cridesa junto Mercado Mayorista	TARQUI	ATIMASA	1	N3	MARTES
EES PLAZA DAHIN	Calle: Av. Carlos Luis Plaza Dañin Numero: 10 Mz. 133 Referencia: Junto Comandato	TARQUI	ATIMASA	1	N1	JUEVES
EES SAN AGUSTIN	Ciudadela: Urb. La Herradura Calle: Av. Agustín Freire Av. J. Tanca Marengo Referencia: Frente a Keramikos Mz. 9	TARQUI	ATIMASA	1	N2	LUNES
EES JUAN TANCA MARENGO I	Calle: Av. Juan Tanca Marengo Interseccion: Calle Septima Kilometro: 0.5 (Mz. 26 Solar 1 Ciudadela: Adace)	TARQUI	ATIMASA	1	N2	LUNES
EES KENNEDY NORTE	Ciudadela: Kennedy Norte Calle: Av. Francisco de Orellana Frente al Banco Amazonas	TARQUI	ATIMASA	1	N1	JUEVES
EES ALBORADA	Ciudadela: Garzota Calle: Guillermo Pareja Rolando y Agustín Freire - Mz 7 Solar 12 al 18	TARQUI	ATIMASA	1	N2	LUNES
EES LAS AGUAS	Barrio: Precoop. Vivienda Paz y Amor No. Solar 1-20 Ref. Frente a Tequilala Mz. V-11 (Cooperativa Urbanor M2 181 Solar 1 Esquina)	TARQUI	ATIMASA	1	N2	LUNES
EES CARLOS JULIO AROSEMENA	Calle: Av. Carlos Julio Arosemena Km. 2.5 - Solar 29-2 Mz. 1 Urb. La Hermitage Referencia Diagonal al Coliseo Granasa	TARQUI	ATIMASA	1	N3	MARTES
EES VIA DAULE II	Calle: Av. Daule Km 8.5 Numero 2-6 Cola junto al Fuerte Huancavilca Frente a la Pepsi	TARQUI	ATIMASA	1	N3	MARTES
EES VIA DAULE I	Calle: Av. Daule Km 5 Barrio Lot. Mapasingue Numero 1-2 Mz. 10A Solar A Frente a Mi Comisariato a lado de Avicola Fernandez	TARQUI	ATIMASA	1	N3	MARTES
EES ORQUIDEAS	Ciudadela: Los Vergeles Numero 2-3-8-9-10 Referencia: Frente a Mucho Lote (Manzana 218)	TARQUI	ATIMASA	1	N2	LUNES
EES CALIFORNIA	Carretero: Via Guayaquil - Daule Kilometro: 11.5 - Referencia: Junto al Parque California 1	TARQUI	ATIMASA	1	N3	MARTES
EES AMERICANA	Ciudadela: Garzota Numero 11-12 Referencia: Frente al Aeropuerto Mz. 150 Solar 11 Bloque: Sector Siete	TARQUI	ATIMASA	1	N1	JUEVES
EES AV. DEL BOMBERO	Calle: Av. del Bombero Km. 6.5 No. Solar 3 Referencia: Junto Riocentro los Ceibos Manzana: 55	TARQUI	ATIMASA	1	N3	MARTES
EES PETROPASCUALES	AV. Pascuales, junto a MABE. Via a Daule KM16	TARQUI	ATIMASA	1	N3	MARTES
LUSTO! URDESA	Calle: Victor Emilio Estrada N.-S/N Interseccion: Las Monjas Referencia: Frente al Banco Pro Credit	TARQUI	ATIMASA	1	N1	JUEVES
LUSTO! C. CONVENCIONES	Calle: Av. de las Americas No.: 406 Referencia: Junto a Servintrega Edificio: C. Convenciones Simon Bolivar	TARQUI	ATIMASA	1	N1	MIERCOLES
KENNEDY NUEVA	Calle: Av. San Jorge Referencia: Frente a Sweet.Coffee, diagonal Clinica Kennedy	TARQUI	ATIMASA	1	N1	MIERCOLES
GUAYARTE	Calle: Av. Carlos Julio Arosemena Referencia: Frente a Universidad Catolica	TARQUI	ATIMASA	1	N3	MARTES
OnTheRun	Av. De Las Americas Y Av. P.dte. Jaime Roldos	TARQUI	NUCOPSA	1	N1	MIERCOLES
OnTheRun	Av. Del Bombero S/N Frente A C/da Los Ceibos	TARQUI	NUCOPSA	1	N3	MARTES
OnTheRun	Av. Pedro Menendez Gilbert Junto Liceo Naval	TARQUI	NUCOPSA	1	N1	MIERCOLES
OnTheRun	Av. Fco. De Orellana Y Calle 13	TARQUI	NUCOPSA	1	N1	MIERCOLES
MOBIL MART	Av. Pedro Menendez Gilbert Junto A Ecuafuel	TARQUI	NUCOPSA	1	N1	MIERCOLES
MOBIL MART	C/da La Garzota Av. Guillermo Pareja Rolando Mz 72 Diagonal A Fybeca	TARQUI	NUCOPSA	1	N1	MIERCOLES
MOBIL MART	Av. Juan Tanca Marengo Km. 3.5 Frente A La Coca Cola	TARQUI	NUCOPSA	1	N2	LUNES
MOBIL MART	Av. Juan Tanca Marengo Km. 1/2	TARQUI	NUCOPSA	1	N2	LUNES
VA&VEN	Av. De Las Americas Interseccion Juan Tanca Marengo C/da Adace	TARQUI	NUCOPSA	1	N2	LUNES
VA&VEN	Av. Guillermo Pareja, Interseccion Hermano Miguel, Diagonal Café Tere	TARQUI	NUCOPSA	1	N1	MIERCOLES
VA&VEN	Av. Isidro Ayora Y Av. Segunda, Diagonal Avicola Fernandez	TARQUI	NUCOPSA	1	N1	MIERCOLES
EES PORTETE	Av. Portete (Salitral) Carretero: Via a la Costa Kilometro: 7	FEBRES CORDERO	ATIMASA	3	CENTRO	JUEVES
OnTheRun	Cordova Y Juan Montalvo	PEDRO CARBO	NUCOPSA	3	CENTRO	JUEVES

En la Zona 2 se determinan rutas que comprenden tiendas de conveniencia ubicadas en el centro y sur de la ciudad (C-S). Por la distancia que hay entre cada punto de destino, esta zona es la de menor cantidad de tiendas de conveniencia, pero los traslados de un punto a otro son de mayor recorrido (ver tabla 26)

Tabla 26

Rutero zona 2

DESCRIPCIÓN	DIRECCIONES	PARROQUIA	CIA	ZONA	ruta	DIAS
EES 25 DE JULIO II	Calle: Av. 25 de Julio Referencia: Vía Puerto Marítimo	XIMENA	ATIMASA	2	C-S	VIERNES
EES 25 DE JULIO I	Ciudadela: Los Almendros frente al Centro Comercial Mall Sur Mz: E	XIMENA	ATIMASA	2	C-S	SÁBADO
EES DOMINGO COMIN	Ciudadela: Los Almendros Av. Domingo Comín Referencia: Frente a Nestle	XIMENA	ATIMASA	2	C-S	DOMINGO
EES GUAYAS	Ciudadela: Sopeña Calle: Av. 25 de Julio Mz. 34 Solar 1 Referencia: Junto al parque de la Sopeña	XIMENA	ATIMASA	2	C-S	LUNES
EES DOMINGO COMIN II	Av. Domingo Comin Ciudadela: Pradera II Diagonal Al conecionario de la Chevrolet	XIMENA	ATIMASA	2	C-S	MARTES
MOBIL MART	C/da. Pradera Av. Domingo Comin Y Calle 11	XIMENA	NUCOPSA	2	C-S	MIÉRCOLES
VA&VEN	Ava. Domingo Comin Y Av. Ernesto Alban, Diagonal A Nestle	XIMENA	NUCOPSA	2	C-S	JUEVES
MOBIL MART	Chile Y Azuay	AYACUCHO	NUCOPSA	2	C-S	VIERNES

La distribución del tiempo y la ejecución de la ruta del vendedor está realizada para lograr que se cumplan las visitas semanales a todos las tiendas de conveniencia con la misma cantidad de visitas sin discriminar, especialmente los primeros meses hasta poder establecer un adecuado abastecimiento en función de la rotación del inventario que tiene cada tienda; de esta manera se puede elaborar una nueva ruta visitando con más frecuencia a las tiendas que tengan una mayor venta de botellas, administrando eficazmente el tiempo, y considerando distancia y tráfico vehicular.

Tabla 27

Rutero y visitas semanales

DIAS	ZONA	RUTA	TIENDAS	TIEMPO ESTIMADO VISITA Y TRASLADOS
LUNES	1	N2	9	50 MINUTOS
MARTES	1	N3	9	50 MINUTOS
MIÉRCOLES	1	N1	9	50 MINUTOS
JUEVES	1	N1-C	7	1 HORA
VIERNES	2	C-S	8	1 HORA
TOTAL VISITAS SEMANAL			42	

Como indica la tabla 27 se especifica la ruta que el vendedor deberá de realizar entre lunes y viernes con las respectivas visitas por cada zona. La ruta está organizada por direcciones y se toma en cuenta el tiempo necesario para poder entregar el producto y arreglar la exhibición.

El portafolio de clientes del vendedor serán las 42 tiendas de conveniencia distribuidas en toda la ciudad de Guayaquil, por lo que se debe definir un tiempo adecuado en cada visita, de tal manera que la planeación y análisis de las visitas sean de calidad, así como la frecuencia de cada establecimiento merece.

Es importante mencionar que se debe establecer las cargas de trabajo en un proceso determinado para obtener estándares de tiempo en las funciones que serán asignadas al vendedor por parte del Jefe de Ventas.

Tabla 28

Distribución de carga de trabajo

Etapa	Tarea	Tiempo de tarea	Tiempo por día
Introducción	Visita - 9 puntos	50 minutos	50
	Tiempo de espera	10 minutos	50
	Movilización	15 minutos	75
Ubicación product	Visita	20 minutos	-
	Movilización	15 minutos	-
Visita reposición	Visita	20 minutos	-
	Movilización	15 minutos	-
Trabajo oficina	Reportería	45 minutos	45
	Contestar mails	45 minutos	45
	Devolver llamadas	45 minutos	45
	Reuniones	30 minutos	30
Tiempo muerto	Hora de almuerzo	1 hora	60
	Varios	30 minutos	30
		Suman	430

} Σ
340

	a	b	a x b
Σ minutos aproximados por día	Σ minutos aproximados por mes	Minutos de trabajo por mes	Requerimiento de personal
340	7480	9460	1

Hay que considerar los días asignados para cada grupo de tienda que deben ser visitadas por el Vendedor y Jefe de Ventas.

Selección del Vendedor:

La selección se realizará mediante tres aspectos: Actitudes, habilidades comerciales, y habilidades personales, las mismas que permitirá concentrar los esfuerzos de búsqueda en estas características.

Actitudes	Habilidades Comerciales	Habilidades Personales
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Entusiasta • Responsable • Creativo • Facilidad de palabra • Paciencia • Honrado 	<ul style="list-style-type: none"> • Saber prospectar • Buenas relaciones interpersonales • Servicio post venta • Cultivar relaciones comerciales • Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad • Facilidad de palabra. • Escucha activa • Empatía

Figura 44. Perfil requerido del Vendedor

Actitudes para proceso de selección:

- Mayor de edad.
- Disponibilidad inmediata.
- Experiencia en ventas (2 años).
- Estudios secundarios y de preferencia superior.
- Excelente presencia.
- Empatía, proactivo, facilidad de comunicación.
- Buenas relaciones con cliente.

3.3. Organización y funciones de la estructura de ventas

3.3.1. Estructura organizacional y funcional

La estructura organizacional se divide en tres áreas que se adaptan a la comercialización del vino frutal Guajiro.

Área estratégica

- ✓ Se desea duplicar la facturación de la finca La Jimagua
- ✓ Diseñar y adaptar nuevos procesos para atender a la zona de Guayaquil.
- ✓ Fomentar la calidad y variedad del vino frutal Guajiro.

Área de gestión

- ✓ Establecer indicadores de gestión.
- ✓ Se debe realizar seguimiento de acciones y actividades del Vendedor.
- ✓ Evaluación de resultados en periodos de tiempo.

Área de control

- ✓ Controlar el cumplimiento del presupuesto de forma semanal y mensual.
- ✓ Establecer las visitas a las tiendas de conveniencia y los resultados cuantitativos de cada una.
- ✓ Efectuar control de novedades presentadas, devoluciones, etc., para mejorar los niveles de calidad.

3.3.2. Organización de la estructura de ventas

La Finca Jimagua es una organización pequeña por lo que su estructura comercial se define de la siguiente manera:

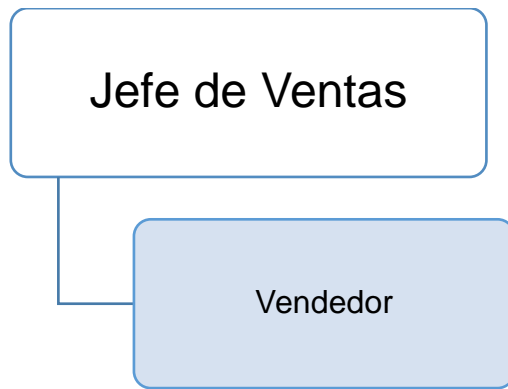


Figura 45. Estructura del área comercial

Jefe de Ventas: Encargado de las reuniones de etapa introductoria del producto, relaciones públicas y cobranza.

Vendedor: Encargado de tomar el pedido y control de exhibición.

3.3.3. Función de los cargos en el área comercial

Tabla 29

Detalle de cargos del área comercial

	Qué Hace	Cómo Hace
Jefe de Ventas	Organiza, planifica, revisa, analiza, evalúa	Reportes semanales para evaluación de resultados de presupuesto del área comercial
Vendedor	Visita, toma pedido y controla la exhibición	Vender y contactar clientes mediante cartera de productos y precios a ofrecer.

Función:

Jefe de Ventas

- Reuniones comerciales con los jefes de compras
- Estrategias de comercialización
- Reuniones promocionales dos veces por año
- Verificar presentación del producto

Vendedor

- Posición del producto en la percha
- Ubicar el producto en la percha cuando se entregue
- Tomar pedidos de reposición.
- Hace el pedido a la hacienda

3.4. Mercado, provisiones, cuotas, provisiones y presupuesto de ventas

3.4.1. Dimensionamiento del mercado

El mercado destino abarca la ciudad de Guayaquil, específicamente las 42 tiendas de conveniencia situadas entre sus límites; para tal efecto la dimensión del mercado se calculó en 745 clientes al año que representan 7.154 botellas de vino Natural Guajiro 750ml.

3.4.2. Procedimiento para las provisiones

El procedimiento para la previsión de venta se establece mediante la estimación del mapa estratégico. Por medio de los recursos que tiene la finca y su nuevo producto, se definió duplicar la facturación con relación al año 2018, que fue identificada en \$60 mil dólares.

Tabla 30

Pronóstico de venta para el año 2019

VENTAS	VALOR
2018	\$ 60.000
+ Incremento	100%
Proyección 2019	\$ 120.000

Las ventas proyectadas para el 2019 con vino Guajiro, serán aproximadamente de \$62,911 como resultado de 8.986 botellas facturadas. Esta proyección sumada a la venta regular en jamón de \$60.000 permitirá a la finca duplicar su facturación.

Atimasa y Nucopsa necesitan recibir cada botella con un costo promedio de \$7.00 para mantener el PVP sugerido en \$10.00

3.4.3. Determinación de las provisiones

Al tener 42 tiendas de conveniencia, es importante detallar cual es la cantidad y proyección en dólares que se requiere para cumplir con la planeación, que para el primer año representan \$62,911 y comprenden 8,986 botellas de vinos vendidas en la totalidad de tiendas.

Tabla 31

Determinación de provisiones

Nombre de empresa	Cantidad locales	Ponderación	Cantidad año 1	Dólares año 1
Atimasa	27	64%	5.777	\$ 40.443
Nucopsa	15	36%	3.209	\$ 22.468
TOTAL	42	100%	8.986	\$ 62.911

Nombre de empresa	Ventas en Dólares		Ventas en Cantidad	
	Semanal	Mensual	Semanal	Mensual
Atimasa	\$ 843	\$ 3.370	120	481
Nucopsa	\$ 468	\$ 1.872	67	267
Total	\$ 1.311	\$ 5.243	187	749

Para estimar los valores de forma mensual se tomó en consideración el total de la planeación y se dividió para doce meses, de esta manera la fuerza comercial tiene un objetivo de cumplimiento, y de la misma forma se cuantificó la cantidad de producto en unidades para la venta.

3.4.4. Presupuestos y cuotas de ventas

El presupuesto de ventas está realizado en base a los picos de la estacionalidad y considerando aquellos meses en que las personas priorizan sus gastos como las temporadas escolares. Dicha estacionalidad puede variar en el tiempo, conforme el producto salga al mercado y se obtenga la experiencia y un reconocimiento de marca.

En el cuadro siguiente, también se define por tiendas la cantidad y monto a comercializar, de esta manera, el Vendedor asignado tiene claro el presupuesto que debe cumplir mensualmente y con el cual será evaluado.

Tabla 32

Distribución de proyección para tiendas Atimasa y Nucopsa

Mes	ESTACIONALIDAD	BOTELLAS	#BOTELLAS x TIENDA	DÓLARES AÑO 1
Enero	3%	270	6	\$ 1.887
Febrero	3%	270	6	\$ 1.887
Marzo	7%	629	15	\$ 4.404
Abril	7%	629	15	\$ 4.404
Mayo	10%	899	21	\$ 6.291
Junio	7%	629	15	\$ 4.404
Julio	10%	899	21	\$ 6.291
Agosto	7%	629	15	\$ 4.404
Septiembre	7%	629	15	\$ 4.404
Octubre	9%	809	19	\$ 5.662
Noviembre	15%	1.348	32	\$ 9.437
Diciembre	15%	1.348	32	\$ 9.437
TOTAL	100%	8.986	214	\$ 62.911

Conforme sea la obtención de los resultados, se utiliza el método de cálculo para el pronóstico en la proyección anual, la tendencia indica que la cantidad a colocar es de 8,986 unidades a comercializar en las tiendas de conveniencia en Guayaquil.

3.5. Diseño de la compensación para el área comercial

3.5.1. Estructura fija y variable

La estructura que se le asignará al Vendedor corresponde al sueldo básico y los beneficios de ley detallados en la tabla 33, los mismos que forman parte de los ingresos al finalizar el periodo. Se estructuró la tabla de comisiones conforme se vayan cumpliendo las metas y se irán entregando como incentivos, bonos adicionales por sobrecumplimientos.

Tabla 33 *Sueldos y beneficios del Vendedor*

BENEFICIOS SOCIALES	
SUELDO	\$ 394
XIV SUELDO	\$ 394
FONDO DE RESERVA	8,33%
APORTE PATRONAL	11,15%
APORTE PERSONAL	9,45%
COMISIÓN (UN SUELDO) SI CUMPLE:	
A partir del 100% del presupuesto	100% BONO
Del 75% a 99%	75% BONO
MENOS DEL 75%	0%

3.5.2. Primas e incentivos

Como parte de los incentivos, se otorgarán al Vendedor bonos de compra (supermercado) por cumplimientos sobre el 110% de su presupuesto, adicional al plan mensual de telefonía celular, para que se pueda mantener comunicado durante su gestión laboral.

- Bono Supermercado \$ 100,00
- Plan Teléfono Celular \$ 30,00

Los incentivos logran en el personal:

- Motivación para vender el producto
- Eficacia en el logro de objetivos
- Disposición para comunicarse con los diferentes administradores

3.5.3. Gastos de movilización y viáticos

El Vendedor será contratado con base en Guayaquil, de preferencia con vehículo propio, para lo cual se entregarán \$ 150 mensuales por concepto de movilización.

3.6. Control de la gestión comercial

La gestión comercial permitirá dar a conocer el Vino frutal Guajiro en el destino seleccionado que es la ciudad de Guayaquil, específicamente en las tiendas de conveniencia de Atimasa y Nucopsa. La ejecución de las actividades debe ser monitoreadas con la finalidad de ir perfeccionando la gestión del Vendedor y del Jefe de Ventas basados en los aspectos de: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar.

Es indispensable el trabajo en equipo y preferible que entre ambos se controlen ya sea por entrega, despacho y ubicación del producto. Si el Vendedor cumple a cabalidad sus funciones en especial el perchado en las tiendas se entregará un bono adicional de \$150, función que será supervisada por el Jefe de Ventas.

3.6.1. Control de las ventas

El vino frutal Guajiro se busca comercializar o distribuir dentro de las tiendas de conveniencia NUCOPSA Y ATIMASA de Guayaquil, con el objetivo de que sean de fácil acceso para los consumidores, además de posicionarlo como un vino totalmente artesanal que lo diferencia de los convencionales existentes dentro del mercado.

Al existir un gran número de gasolineras NUCOPSA Y ATIMASA dentro de la ciudad de Guayaquil hay mayores posibilidades de exposición del producto, lo que en consecuencia es mayor publicidad y se gana un mejor conocimiento del producto por parte de la población; además otra gran ventaja es que las tiendas de conveniencia se encuentran abiertas las 24 horas y esto supone mayores posibilidades de ventas y de generar más ingresos y consumo del producto.

El proyecto tiene la finalidad de incrementar la facturación y que el negocio sea rentable de modo que genere ingresos superiores a los

conseguidos hasta el año anterior. Así también existen otros objetivos como el querer dar a conocer innovaciones hechas por emprendedores y su crecimiento comercial. En la siguiente tabla se detallan los diferentes puntos que se consideran importantes para hacer de este un proyecto exitoso.

Tabla 34

Seguimiento en control de venta

CRITERIOS	NIVEL BAJO (0%)	NIVEL MEDIO (50%)	NIVEL ALTO (100%)	NIVEL ESPERADO
Incrementar cliente y pedidos		✓		50%
Ofrecer calidad			✓	100%
Preferencia por Vino frutal Guajira		✓		50%
Aumentar Rentabilidad		✓		50%
Publicidad sobre vino frutal			✓	100%
Promociones			✓	100%
Precios accesibles			✓	100%
Fácil acceso al producto			✓	100%
TOTAL		150	500	650%
NIVEL ESPERADO				$650/8= 81,25\%$

3.6.2. Control de otras dimensiones de las ventas

El vino frutal Guajiro se comercializará en tiendas de conveniencia como se mencionaba anteriormente, y para llegar a las tiendas se harán visitas con el único objetivo de que el producto se encuentre en su totalidad en los establecimientos. Adicionalmente, para que exista una buena acogida por parte de los consumidores debe existir una excelente promoción por parte del vendedor, de ahí que se harán presentaciones promocionales y campañas de seguimientos sobre el interés generado posterior al consumo del vino frutal.



Figura 46. Dimensiones de ventas

3.6.3. Evaluación del equipo comercial

Evaluar el desempeño es como la palabra lo indica: un proceso de valoración del personal o del equipo de trabajo con base a los parámetros establecidos dentro de una empresa. Esta tarea se considera un componente fundamental, ya que por medio de una evaluación eficaz se logra realizar mejores estrategias que incrementan el rendimiento y por ende la venta del producto.

Los parámetros a considerarán serán en dos ámbitos: el primero dirigido a las actitudes laborales como se muestra a continuación:

Tabla 35

Porcentaje de Límite Que Cumplir

Objetivos	límite de cumplimiento
Logra Alcanzar los Objetivos Planteados	80%
Organización para realizar tareas en un Periodo de Tiempo Establecido	85%
Disposición a operar con otros miembros de la Empresa	90%
Conocimiento sobre el producto y ventas	95%

El segundo ámbito implica conocer si se cumple con los siguientes requerimientos:

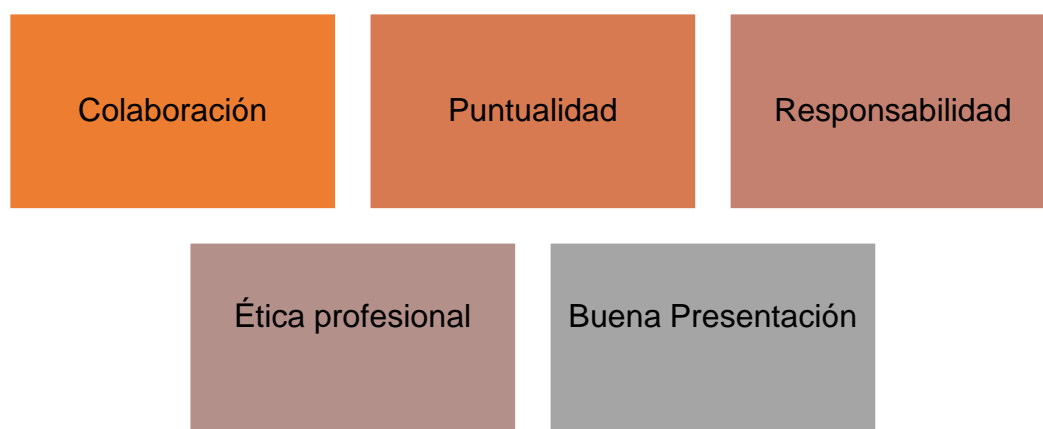


Figura 47. Evaluación real del Vendedor

3.6.4. Cuadro de mando del área comercial

Se trata de un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permitan alinear el comportamiento de los miembros de la organización (Fernandez, 2001).

El cuadro de mando es una herramienta que permite conocer la gestión comercial y disponer de información rápida, también permite evaluar el cumplimiento de objetivos, las metas a alcanzar y determinar un plan a seguir con la correcta supervisión.

Tabla 36

Cuadro de mando

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR
FINANCIERA	Aumentar Ingresos Expansión del Negocio	% Ingresos por Productos
CLIENTES	Preferencia por Vino Frutal Guajiro Satisfacción y Permanencia	Captación del Producto Valor del Cliente

PROCESOS		Asegurar excelente calidad de Vino artesanal con productos 100% naturales	Innovación Capacidad de Servicio
APRENDIZAJE CRECIMIENTO	Y	Incremento de información sobre el producto y la diferencia sobre la competencia	Capacitación Desarrollo Formación

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1. Hipótesis de partida

4.1.1 Capital inicial

La inversión inicial requerida como punto de partida del proyecto corresponde a \$12.645 con el cual se pondrá en marcha la comercialización del vino frutal Guajiro, además se consideran todos los valores pre-operacionales porque intervienen antes de comenzar las actividades.

Tabla 37

Inversión inicial

Concepto	Inicial
Equipos de Cómputo	
1 IMPRESORA	400
2 LAPTOP	1.800
Total Equipos de Cómputo	2.200
Edificios e instalaciones	
ADECUACIÓN OFICINA Y BODEGA	1.300
Total Edificios e Instalaciones	1.300
Equipos y maquinarias	
2 ESCRITORIO	400
1 TELEFONO	55
1 ARCHIVADOR	150
2 SILLA EJECUTIVA	160
2 SILLAS VISITAS	350
4 PERCHAS	500
1 STAND PARA EVENTOS	250
1 CARRETILLA	150
1 VITRINA DE PRESENTACIÓN	380
Total Equipos y maquinarias	2.395
Pre-operacionales	
PERMISO FUNCIONAMIENTO	400
PERMISO BOMBEROS	150
CAPITAL DE TRABAJO	6.200
Total Pre-operacionales	6.750
Total	12.645
Total sin Pre-Operacionales	5.895

Se ha determinado empezar la actividad comercial con un Capital de Trabajo que incluya un contingente de tres meses de liquidez para solventar la compra de todos los insumos necesarios para la operación incluyendo los costos fijos.

4.1.2 Política de financiamiento

La inversión inicial que se implementará para la inicialización de este negocio será financiada con capital propio y con recursos de terceros mediante préstamo con banco del Pichincha con tasa del 11,83% financiado a 5 años.

Financiamiento con Recursos Propios	30%
Financiamiento con Recursos de Terceros	70%

4.1.3 Costo de Capital

Son los costes derivados de la propiedad o los préstamos del capital incluidos los pagos de intereses y obligaciones de dividendos. El capital se obtiene de la fórmula entre recursos propios, financiamiento con terceros y la proyección de recuperación del capital.

Tabla 38

Costo de capital

FÓRMULA	%
WACC = (kg) * (E/v) + kg * (D/V)	
En donde:	
Kg= Costo del capital propio	11%
Kp= Costo de la deuda	12%
E/V= Relación objetivo capital propio del total de financiamiento	30%
D/V= Relación objetivo de deuda a total de financiamiento	70%
WACC	12%

Como podemos observar en la tabla 38, Kg se refiere a la tasa del costo de oportunidad de los accionistas al momento de realizar inversiones con sus propios recursos.

Luego del cálculo, obtenemos el costo promedio de las fuentes de financiamientos que se utilizaron para la implementación de este plan de comercialización y su resultado es del 12%. Este porcentaje es optimista y se encuentra en los niveles esperados por el accionista, pero para lograr una mejor estimación debemos calcular VAN y TIR.

4.1.4 Impuestos

Los impuestos que se calculan en el proyecto son: el 25% de impuesto a la renta, los precios de los productos ya incluyen el IVA, en la cancelación de la nómina se considera la aportación patronal del 11,15%, mientras que en el caso del ICE, no se considera en este proyecto de comercialización por tratarse de un impuesto que se graba al productor y para efecto de este plan de negocios se recibe un producto terminado.

4.2 Presupuesto de Ingresos

4.2.1 Volúmenes

El volumen representa la cantidad de botellas de vino frutal Guajiro que se van a vender durante el primer año. Si se mantiene un crecimiento del 5% durante los cinco años del proyecto, se estima que el volumen llegará a ser de 49,709 botellas en total durante ese periodo.

Tabla 39

Cantidad de ventas

Productos	1	2	3	4	5
Cantidades (En Unidades)					
BOTELLA VINO FRUTAL	8.986	9.441	9.917	10.419	10.946

4.2.2 Precios

El precio estimado para salir al mercado es del \$7 con ligero crecimiento hasta llegar al quinto año del proyecto al precio de venta de \$7,35. Dicho precio tiene un margen de ganancia de 38,40% con relación a los costos, para efectos del proyecto se mantiene fijo el margen, sin embargo, se puede considerar variaciones en el caso de que se desee realizar ofertas.

Tabla 40

Precio de venta

Precio Unitario (En US\$)					
BOTELLA VINO FRUTAL	7.00	7.10	7.22	7.35	7.50

4.2.3 Ventas esperadas

Las ventas esperadas corresponden al ejercicio entre la cantidad esperada de venta y el precio de cada botella. El ingreso para el primer año es de \$62,911, llegando al quinto año en \$82,050.

Tabla 41

Ventas esperadas

Ingresos (En US\$)	1	2	3	4	5
BOTELLA VINO FRUTAL	62.911	67.051	71.586	76.574	82.050

4.3 Presupuesto de Costos

4.3.1 Tangibles e Intangibles

Los materiales directos forman parte de los costos que son necesarios incurrir para la comercialización del producto. Estos valores corresponden al valor neto de costo de la botella que vende la finca, porque en el proyecto no se está fabricando el producto, sino que el proveedor se encarga de entregar directamente. Este costo de movilización lo asume la finca.

Tabla 42

Materiales directos

Productos	1	2	3	4	5
BOTELLA VINO FRUTAL	22.466	24.783	27.334	30.153	33.262

4.3.2 Servicios y/ o Manufacturas

Los servicios serán considerados como la mano de obra y las comisiones que se deben incurrir por la comercialización del vino en la ciudad de Guayaquil, dicho valor no está inmerso en la producción del vino, pero si forma parte del costo.

Tabla 43

Mano de obra

Productos	1	2	3	4	5
BOTELLA VINO FRUTAL	7.446	7.590	7.743	7.906	8.080

4.3.3 Costos Indirectos de Fabricación

Los costos indirectos representan los valores que se deben incurrir obligatoriamente para llevar a cabo la comercialización del producto; estos son de forma indirecta, pero necesarios en especial para el equipo comercial. Se ha considerado un crecimiento anual el 1% y forman parte del costo del producto.

Tabla 44

Costos indirectos de fabricación

	1	2	3	4	5
Detalle					
Energía Eléctrica	216	218	220	223	225
Alimentación	540	545	551	556	562
Telefonía celular	360	364	367	371	375
Agua Potable	96	97	98	99	100
Mantenimiento y limpieza	480	485	490	495	499
Proveeduría	180	182	184	185	187
Bono supermercado	550	556	561	567	572
Movilización vendedor	1.800	1.818	1.836	1.855	1.873
Relaciones públicas	1.200	1.212	1.224	1.236	1.249
Promoción de venta	960	970	979	989	999
Activación de marca	1.200	1.212	1.224	1.236	1.249
Bono perchado	600	606	612	618	624
Internet	660	667	673	680	687
Total CIF	8.842	8.930	9.020	9.110	9.201

4.3.4 Costos esperados

Los costos esperados representan la relación entre materia prima, mano de obra y gastos indirectos de fabricación con lo cual se determina el costo que involucra comercializar el vino Guajiro en la ciudad de Guayaquil.

Tabla 45

Costos esperados

Costo Unitario (En US\$)	1	2	3	4	5
BOTELLA VINO FRUTAL	4,31	4,37	4,45	4,53	4,62

Costos (En US\$)	1	2	3	4	5
BOTELLA VINO FRUTAL	38.753	41.303	44.097	47.169	50.543

4.4 Presupuestos de Gastos

4.4.1 Tangibles Intangibles

En los gastos tangibles se detallan los administrativos que no forman parte de forma directa del costo, pero si está involucrado como parte del negocio como son la energía eléctrica, agua y arriendo.

Tabla 46

Gastos administrativos

	1	2	3	4	5
Detalle					
Energía Eléctrica	144	150	156	162	168
Agua	96	100	104	108	112

4.4.2 Servicios y/o Manufacturas

Aquellos valores intangibles pero que forman parte del gasto del negocio corresponden a la depreciación de los equipos que se invierten en el proyecto, por tal razón se consideran como parte de la proyección de los gastos que se deben asumir.

Tabla 47

Gastos por depreciación

Descripción	Tasas	1	2	3	4	5
Equipos de Cómputo	33%	1.583	1.583	1.583	-	-
Edificios e Instalaciones	5%	325	325	325	325	325
Equipos y maquinarias	10%	240	240	240	240	240

4.5 Análisis de Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio determina la cantidad requerida que se necesita vender para lograr cubrir los costos sin tener ganancias o pérdidas en el proyecto.

Tabla 48

Punto de equilibrio

BOTELLA VINO FRUTAL	1	2	3	4	5
Precio Unitario (En US\$)	7,00	7,10	7,22	7,35	7,50
Costo Variable Unitario (En US\$)	3,33	3,43	3,54	3,65	3,78
Costo Fijo Total (En US\$)	8.842	8.930	9.020	9.110	9.201
Punto de Equilibrio (unidades - año)	2.408	2.432	2.451	2.465	2.475
Punto de Equilibrio (unidades - mes)	201	203	204	205	206

4.6. Estados Financieros Proyectados

Los principales estados financieros que se presentan son el estado de resultado proyectado y balance general hacia los cinco años que dura el proyecto. De esta manera se aprecia la evolución de las cifras y se analiza la tendencia de sus resultados.

Tabla 49

Estado de resultados proyectados

	1	2	3	4	5
Ventas	62.911	67.051	71.586	76.574	82.050
Costos de Ventas	-38.753	-41.303	-44.097	-47.169	-50.543
Utilidad Bruta	24.158	25.748	27.489	29.404	31.507
Gastos Administrativos y de Ventas	-15.704	-16.018	-16.338	-16.665	-16.999
Utilidad Operativa	8.454	9.729	11.151	12.739	14.509
Ingresos por Intereses	-	-	-	-	-
(Gastos por Intereses)	-974	-802	-608	-390	-144
Utilidad antes de impuestos	7.480	8.928	10.543	12.350	14.365
Impuestos a la Renta	-1.870	-2.232	-2.636	-3.087	-3.591
Utilidad Neta	5.610	6.696	7.907	9.262	10.773

Tabla 50

Balance proyectado

	1	2	3	4	5
Activos					
Efectivo	3.528	5.583	14.203	23.416	34.112
Cuentas por Cobrar	5.171	5.511	5.884	6.294	6.744
Inventario	5.539	6.111	6.740	7.435	8.202
Total de Activos Corrientes	14.238	17.205	26.827	37.145	49.058
Propiedades, Planta y Equipos, neto	4.857	3.819	2.782	2.477	2.173
Gastos de Constitución de la empresa					
Amortización	550				
Gastos Preoperacionales					
Total Activos	19.645	21.025	29.608	39.622	51.230
Pasivos y Patrimonio					
Cuentas por Pagar	2.770	3.055	3.370	3.718	4.101
Deudas de corto plazo		1.870	2.232	2.636	3.087
Total de Pasivos a corto plazo	2.770	4.925	5.602	6.353	7.188
Deudas de largo plazo	7.472	5.920	4.174	2.210	-0

Otros pasivos de largo plazo	-				
Total de Pasivos a largo plazo	7.472				
Total de Pasivos	10.241	4.925	5.602	6.353	7.188
Utilidades retenidas	5.610	12.306	20.213	29.475	40.249
Capital pagado	3.794	3.794	3.794	3.794	3.794
Total Pasivos y Patrimonio	19.645	21.025	29.608	39.622	51.230

4.7 Factibilidad Financiera

4.7.1 Análisis de Ratios

Las razones financieras son las que se utilizan para interpretar cómo evolucionan los resultados del negocio en el transcurso del tiempo.

Tabla 51

Análisis de ratios

	1	2	3	4	5
Margen Bruto	38%	38%	38%	38%	38%
Margen operativo	13%	15%	16%	17%	18%
Margen neto	9%	10%	11%	12%	13%
Razón Corriente	5,14	3,49	4,79	5,85	6,82
Capital de Trabajo	11.468	12.280	21.225	30.792	41.869
Prueba Ácida	3,14	2,25	3,59	4,68	5,68
Ciclo de Efectivo	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00
Razón de Endeudamiento	0,38	0,37	0,22	0,12	0,06
ROE	60%	42%	33%	28%	24%
ROI	29%	32%	27%	23%	21%

- ✓ La empresa mantiene estabilidad en los márgenes operativos por lo que se interpreta que tiene un crecimiento moderado, logrando un margen neto promedio del 11%.
- ✓ La razón corriente es superior a \$1, y la empresa tiene la capacidad de cancelar sus obligaciones sin considerar sus inventarios, sin embargo se evidencia un incremento porcentual producto que los flujos van a seguir en aumento y es necesario realizar nuevos proyectos de inversión aprovechando esta capacidad de cancelar sus deudas sobre todo a partir del cuarto año.
- ✓ La razón de endeudamiento nos demuestra que en el primer año se debe el 38% del total de los activos a largo plazo, que es un porcentaje muy aceptable y que cada año baja considerablemente y en el quinto año baja hasta el 6% con una posibilidad de tener un fondo de maniobra importante.
- ✓ El ROE, refiere a la capacidad que tiene la empresa para remunerar a sus accionistas en esta proyección se va disminuyendo porque se fortalece el patrimonio debido a las utilidades retenidas.

4.7.2. Valoración del Plan de Negocios

Tomando de referencia la tasa de descuento del 12% se realiza la valoración del plan de negocio trayendo a valor presente los flujos, con lo cual se obtiene el VAN de \$8,885 y una TIR del 31% lo cual es un indicador positivo para demostrar que el proyecto es viable.

Tabla 52

Valoración del plan de negocio

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	-\$12.645	-\$2.672	\$8.256	\$8.620	\$9.213	\$10.696
Flujo de caja acumulado		-\$15.317	-\$7.062	\$1.558	\$10.771	\$21.467
Valor de Salvamento						\$2.173
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	-\$12.645	-\$15.317	-\$7.062	\$1.558	\$10.771	\$23.640
Tasa de Descuento	12%					
VAN	8.885					
TIR	31%					
Año de recuperación	3					

4.7.3. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite establecer cuáles serán los posibles resultados si existen variaciones respecto del escenario normal, para tal efecto se estimó:

Optimista: incrementar las ventas en 10% y mantener los costos

Pesimistas: reducir las ventas en 3%, incrementar los sueldos en un 5% y subir \$0,30 al costo de la adquisición de la botella de vino.

Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 53

Análisis de sensibilidad

	NORMAL	OPTIMISTA	PESIMISTA
Tasa de Descuento	12%	13%	11%
VAN	8.885	21.391	3.480
TIR	31%	54%	18%
Año de recuperación	3	3	4

CAPITULO V

RESPONSABILIDAD SOCIAL

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para la Organización Internacional de Trabajo (OIT), es el conjunto de decisiones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas para la sociedad desarrolladas en un ambiente voluntario de responsabilidad (Pascual, 2013).

Para la finca La Jimagua es muy importante cumplir con todas las obligaciones, requisitos y condiciones que garanticen buenas prácticas y decisiones siempre enmarcadas con la ética y la moral, que se vean reflejadas en los miembros de la comunidad, trabajadores y en la sociedad en general.

Es importante generar un excelente ambiente de trabajo y de responsabilidad con todo el equipo de colaboradores, son ellos quienes ayudan a mover y sostener el negocio, y luego enfocarse en la parte exterior generando un impacto positivo para todo el entorno, donde se desarrolla la actividad de la empresa, clientes, proveedores, colaboradores y comunidad.

5.1. Base Legal

Los pilares donde se enfoca la base legal de este estudio son: El Público interno; referente a la importancia del cuidado de la salud de los consumidores, y el Medio Ambiente; donde se genera la producción y operación propia del proyecto.

Constitución de la República del Ecuador

Art.54.- Las personas o entidades que presten servicios públicos o que produzcan o comercialicen bienes de consumos, serán responsables

permanentes por la deficiente prestación de servicios, por la calidad defectuosa del producto o cuando sus condiciones no estén de acuerdo con la publicidad efectuada o con la descripción que incorpore.

La finca La Jimagua cuenta con todos los permisos establecidos por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCOSA), organismo que cuenta con la atribución que le faculta la ley, para controlar, regular y vigilar la manipulación, preparación y los procesos de alimentos y bebidas procesadas.

Adicional a esto el vino frutal Guajiro, producido por la finca la Jimagua tiene entre sus atributos más destacados su elaboración mediante un proceso artesanal, utilizando ingredientes naturales, sin sulfitos añadidos, ingrediente que es un derivado del azufre que se usa como desengrasantes, para preservar y conservar alimentos y bebidas. Se trata de ingredientes que con el consumo frecuente pueden desencadenar reacciones negativas a la salud e intolerancia similares a las de la alergia; especialmente síntomas de asma, rinitis, urticaria, ronchas y muy raramente anafilaxia (San Martín, 2015), de aquí la importancia de que el vino frutal Guajiro sea un producto natural que no necesite de conservantes artificiales que con el consumo frecuente pueden causar alteraciones negativas en la salud.

5.2. Medio Ambiente

El vino frutal Guajiro es de preparación artesanal y no vincula elementos contaminantes que son frecuentemente utilizados para la fabricación o producción en masa. Los productos artesanales no requieren maquinaria pesada o muy complejas que contaminen, normalmente requieren disponer de algunas herramientas o utensilios para la preparación de los productos (Beam, 2017).

De esta manera con la elaboración del vino artesanal se contribuye directamente con el medio ambiente y propone con esta iniciativa que se motive la preparación de alimentos, bebidas y artículos artesanales que no

tengan consecuencias nocivas, concientizando a todo el sector productivo en la aplicación de prácticas orientadas al cuidado del medio ambiente.

Por otra parte, se motiva a nuevos emprendimientos locales que exploren nuevas formas de producción sana, que dicho sea de paso diversifiquen la oferta de productos y signifique un aporte para la matriz productiva.

5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo con el Plan del Buen Vivir

En este Plan de comercialización de vino Frutal Guajiro existen varios beneficiados, entre los que podemos mencionar:

Los habitantes de la parroquia Safando que viven en el sector aledaño a la finca La Jimagua, pues pueden contar con nuevas fuentes de empleo, adquiriendo conocimientos en procesos como almacenamiento de producto terminado, etiquetado u otras actividades necesarias para la producción. Además, es importante mencionar que esta población no es afectada por ningún agente contaminante derivado de la elaboración de vino en esta zona.

Otros beneficiarios son los consumidores, quienes tendrán a su disposición una bebida alcohólica saludable en cantidades moderadas debido a su composición y además tendrán una nueva alternativa de sabor por su elaboración artesanal.

Los proveedores locales de la fruta 'manzana' que es el componente principal en la elaboración del vino, significando para ellos un incremento en sus ventas y por ende en sus ingresos.

En esta lista se incluye a los clientes de las tiendas de conveniencia, las mismas que también son beneficiadas en su diversificación de oferta con un producto natural, artesanal y 100% ecuatoriano.

Los beneficiarios indirectos son los nuevos emprendedores que pueden ser optimistas al ver que un producto ecuatoriano puede ganar terreno en el mercado exhibiéndose en sitios de mucho tráfico y junto a productos de mucha rotación.

5.4. Política de responsabilidad corporativa

La responsabilidad corporativa comienza desde el interior de la empresa, y como se indica a continuación, estas prácticas están enfocadas en valores y transparencia que definan el actuar de la empresa y la interacción de los recursos en función de los resultados (Pascual, 2013).

- Trasladar altos niveles de bienestar al recurso humano con el fin de minimizar los riesgos de salud ocupacional y seguridad Laboral.
- Establecimiento de políticas internas claras que se orienten a dar un excelente servicio a todas las personas que participan en la elaboración y comercialización del vino. En este sentido, el recurso humano debe ser calificado con la finalidad que en la cadena de valor la calidad del producto y servicio se mantenga durante todo el proceso.
- Cumplimiento de las normativas vigentes emitidas por los órganos reguladores, Gobierno Central y Municipio.

CONCLUSIONES

El Plan de negocio está basado en la producción que realiza la finca Jimagua con su producto Vino natural Guajiro el mismo que se comercializa y distribuye en la zona de playas, en sitios aledaños a su centro de operaciones y bajo pedidos, por lo que no ha incursionado en otras ciudades. Por tal razón, el propósito de este proyecto es que se comercialice este producto en las tiendas de conveniencia Atimasa y Nucopsa en la ciudad de Guayaquil, que según los análisis de consumo, es la ciudad que más gasta en bebidas alcohólicas.

Se concluye que el producto es de aceptación en el mercado, que a las personas les llama la atención la fabricación artesanal, así como consumir bebidas alcohólicas de sabor suave y frutal, los cuales son atributos que tiene el vino Guajiro. Estas demandas evidencian una oportunidad de mercado, a lo que se puede sumar que el precio propuesto tanto para la colocación en tiendas como para la venta al público, se encuentra entre los estándares de poder adquisitivo.

Un aspecto importante que arroja la encuesta a los consumidores y las entrevistas con los administradores de las tiendas de conveniencia es que el vino Boones, la principal marca competidora tanto en ventas, como en nivel de recordación, ha ido desapareciendo de los comercios, lo cual crea una ventaja competitiva para aprovechar este mercado cautivo que está en espera de vinos frutales. A este tema, hay que añadir los incentivos que puede tener un emprendimiento 100% ecuatoriano que se enmarca en normativas de comercio justo, ético y responsable.

La estrategia comercial que hemos desarrollado en estas páginas se enfoca básicamente en el aprovechamiento de 42 tiendas de conveniencia, que fueron seleccionadas por su ubicación y facturación en la ciudad; sin embargo, se recalca que existe más mercado que cubrir porque estas tiendas tienen más locales en Guayaquil y ciudades cercanas, así como proyecciones de seguir abriendo más puntos para la comercialización.

A pesar de que es un mercado competitivo, pues los análisis arrojan que el acuerdo comercial con la Unión Europea generó una mayor oferta de vinos importados que entra al país con menos aranceles, lo que presionó por la reducción de los precios, este plan de comercialización y distribución apunta a los atributos diferenciales del vino natural Guajiro: su fabricación artesanal, sabor frutal y un envase atractivo, con posibilidades de competir con otras bebidas del mismo segmento.

REFERENCIAS

- Angulo, S. (31 de diciembre de 2018). El sector de licores preve menos ventas en 2019. *Diario Expreso*, pág. 6. Obtenido de <https://www.expreso.ec/economia/licores-comerciolocal-importaciones-economia-ecuador-YY2551504>
- Astudillo, G. (25 de diciembre de 2017). *Más licor importado ingresó al Ecuador en 2017*. Obtenido de [elcomercio.com: https://www.elcomercio.com/actualidad/licor-importaciones-ecuador-salvuardias-union europea.html](https://www.elcomercio.com/actualidad/licor-importaciones-ecuador-salvuardias-union europea.html)
- Beam, B. (2017). *Las ventajas de la industria artesanal*. Obtenido de La voz de Houston: <https://pyme.lavoztx.com/las-ventajas-de-la-industria-artesanal-10277.html>
- Bernal, J. (25 de Enero de 2016). *Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo?* Obtenido de [pdcahome.com: https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/](https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/)
- Blanco, J. D. (27 de mayo de 2016). *La cadena de valor de Porter*. Obtenido de Grandes Pymes: <https://www.grandespymes.com.ar/2016/05/27/la-cadena-de-valor-de-porter/>
- Camp, R. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Milwaukee: ASQC Quality Press.
- Caro, L. (2014). *7 Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos*. Obtenido de [lifeder.com](http://lifer.com).
- CEDATOS. (2010). *Estudio: El Consumo de Cigarrillos y Bebidas Alcohólicas en el Ecuador*. Obtenido de [cedatos.com: http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?id=208](http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?id=208)
- Dougnac, A. (18 de Agosto de 2017). *¿Qué son las cepas de un vino?* Obtenido de [Ewine.cl: https://ewine.cl/blog/aprendiendo-de-vino/que-son-las-cepas-de-un-vino](https://ewine.cl/blog/aprendiendo-de-vino/que-son-las-cepas-de-un-vino)

- El Comercio. (17 de diciembre de 2012). *El consumo de vino sube en el país*. Obtenido de elcomercio.com: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/consumo-de-vino-sube-pais.html>
- Espinoza, R. (31 de Mayo de 2015). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Obtenido de reobertoespinoza.es: <https://robertoespinoza.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- Expreso. (14 de Junio de 2018). Listo ahora también sale de las estaciones de servicio con un esquema que no tiene descanso. *Economía*, pág. 6. Obtenido de <https://www.pressreader.com/ecuador/diario-expreso/20180614/281831464442155>
- Fernandez, A. (marzo de 2001). El balanced scorecard: ayudando a implementar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, 31-42. Obtenido de <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- Guerras, L. Á., & López, J. E. (2007). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones*. Navarra: 4ª ed. Thomson-Civitas.
- INEC. (22 de julio de 2013). *Más de 900 mil ecuatorianos consumen alcohol*. Obtenido de Ecuador en cifras, Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/mas-de-900-mil-ecuatorianos-consumen-alcohol/>
- Kawas, C. (14 de marzo de 2018). *Un consumo moderado de vino para vivir más años*. Obtenido de <http://www.lacienciadelvino.com/index.php?accion=noticia&id=155>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Education.

- Lasio, V., Ordeñana, X., Caicedo, G., Samaniego, A., & Izquierdo, É. (2017). *Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2017*. Guayaquil: ESPAE-Escuela Politécnica del Litoral.
- Moreno, J. (24 de Julio de 2015). *Los países que más beben en América Latina: la dramática radiografía del consumo de alcohol en la región*. Obtenido de BBC News mundo: https://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/07/150723_consumo_alcohol_latinoamerica_muertes_paises_jm
- OMS. (2015). *Informe de situación regional sobre el alcohol y la salud en las Américas*. Washington D.C.: Organización Mundial de la Salud. Obtenido de <https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2015/alcohol-Informe-salud-americas-2015.pdf>
- Organización Internacional del Trabajo. (2012). *Una organización de empleadores eficaz*. Italia: OIT. Obtenido de https://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/actemp/downloads/publications/services_guide60_sp.pdf
- Palomo, A. (13 de junio de 2018). *Está pagando más por estos alimentos "sin" que no significan nada*. Obtenido de El País.com: https://elpais.com/elpais/2018/05/21/buenavida/1526915792_106998.html
- Pascual, C. (03 de junio de 2013). *Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*. Obtenido de Blog del Programa Master Executive en Dirección de Empresas Tecnológicas e Industriales: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/03/responsabilidad-social-empresarial-rse-4/>
- Pazmiño, A., Aguiar, M., & Tapia, M. (2015). *Proyecto de elaboración artesanal y comercialización del vino de naranja San Marcos en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: Escuela Politécnica del Litoral.
- Porter, M. (2017). Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. En M. Porter, *Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada* (págs.

31-54). Barcelona, España: Ediciones Deusto. Obtenido de https://www.planetadelibros.com/libros_contenido_extra/35/34984_Ser_competitivo.pdf

Presidencia. (7 de mayo de 2012). Reglamento a la Ley Organica de Regulacion y Control del Poder del Mercado. *Decreto Ejecutivo*. Quito: Registro Oficial. Obtenido de https://www.presidencia.gob.ec/wp-content/uploads/2017/08/a2_REGLAMENTO_A_LEY_ORGANICA_DE_REGULACION_julio_2017.pdf

Prochile. (2011). *Estudio de Mercado de Vinos en Ecuador*. Oficina Comercial en Guayaquil. Obtenido de http://www.chilealimentos.com/medios/Servicios/noticiero/EstudioMercadoCoyuntura2011/JUGOS/Estudio_mercado_Vino_ecuador_junio_2011.pdf.

Retail Software. (7 de Julio de 2017). *Tiendas de conveniencia: formatos que se acercan al consumidor en todo el mundo*. Obtenido de RP3 Retail Software : <http://rp3.com.ec/tiendas-de-conveniencia-formatos-que-se-acercan-al-consumidor-en-todo-el-mundo/>

San Martin, F. (julio-agosto de 2015). *El ignorado peligro de los sulfitos*. Obtenido de DSalud Discovery: <https://www.dsalud.com/reportaje/el-ignorado-peligro-de-los-sulfitos/>

Schiffman, L., & Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. México: Editorial Prentice Hall.

Secretaría de Estado de Comercio. (21 de febrero de 2018). *Imposición a la importación de vinos y otras bebidas alcohólicas*. Obtenido de [barrerascomerciales.es: http://www.barrerascomerciales.es/es-es/BuscadorBarreras/Paginas/ImportacionVinoEcuador.aspx](http://www.barrerascomerciales.es/es-es/BuscadorBarreras/Paginas/ImportacionVinoEcuador.aspx)

Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México: Editorial Limusa.

Vinopack. (6 de Mayo de 2018). *¿Qué es un vino artesanal?* Obtenido de [vinopack.es: https://www.vinopack.es/que-es-un-vino-artesanal](https://www.vinopack.es/que-es-un-vino-artesanal)

GLOSARIO

Afrutado

Vino con olor agradable de fruta. Indica una buena uva, bien madurada.

Fermentación alcohólica

Proceso fundamental a partir del cual se transforma el mosto en vino. Durante este proceso, el azúcar del mosto se transforma en alcohol por la acción metabólica de diferentes levaduras, produciendo gas carbónico como subproducto de la fermentación.

Hollejo

Piel de la uva. También llamado orujo o casca.

Vitivinicultura

Arte y técnica de cultivar las vides y de elaborar el vino.

Vintage.

Palabra inglesa de origen francés, se puede traducir como cosecha

ANEXOS

Anexo 1 Carta de autorización



Guayaquil, 12 de octubre del 2018.

Sres.

Universidad Católica Santiago de Guayaquil

Facultad de Especialidades Empresariales

Ciudad,

De mis consideraciones,

Por medio de la presente autorizo a los estudiantes Jimmy Bourne Macías y Esteban Yépez Fuentes, puedan tener acceso a la información de La Finca La Jimagua y su producto Vino Natural Guajiro, con relación al proyecto de tesis que van a realizar para culminar la carrera de Ingeniería en Administración de Ventas.

Autorizo a los estudiantes a hacer uso del presente certificado para sus fines académicos.

Atentamente,

Diego Escobar Pando

C.I. 0922880711

Anexo 2: Detalle de tiendas y dirección

Tiendas Nucopsa

No.	TIPO SITE	DIRECCION
1	OnTheRun	AV. DE LAS AMERICAS Y AV. PDTE. JAIME ROLDOS
2	OnTheRun	AV. DEL BOMBERO S/N FRENTE A CDLA LOS CEIBOS
3	OnTheRun	CORDOVA Y JUAN MONTALVO
4	OnTheRun	AV. PEDRO MENENDEZ GILBERT JUNTO LICEO NAVAL
5	OnTheRun	AV. FCO. DE ORELLANA Y CALLE 13
6	Mobil MART	AV. PEDRO MENENDEZ GILBERT JUNTO A ECUAFUEL
7	Mobil MART	CDLA.LA GARZOTA AV. GUILLERMO PAREJA ROLANDO MZ 72 DIAGONAL A FYBECA
8	Mobil MART	CHILE Y AZUAY
9	Mobil MART	AV. JUAN TANCA MARENGO KM. 3.5 FRENTE A LA COCA COLA
10	Mobil MART	AV. JUAN TANCA MARENGO KM. 1/2
11	Mobil MART	CDLA. PRADERA AV. DOMINGO COMIN Y CALLE 11
12	FUELS	AV. BARCELONA Y PAILON, GUASMO NORTE POR PRADERA 3
13	FUELS	KM. 25 PER. FRENTE AL PARQUE INDUSTRIAL
14	FUELS	AV. 25 DE JULIO, GUASMO, INTERSECCION 55S-E, VIA AL PUERTO MARITIMO
15	VA&VEN	AV. DE LAS AMERICAS INTERSECCION JUAN TANCA MARENGO CDLA ADACE
16	VA&VEN	AVA. DOMINGO COMIN Y AV. ERNESTO ALBAN, DIAGONAL A NESTLE
17	VA&VEN	AV. GUILLERMO PAREJA, INTERSECCION HERMANO MIGUEL, DIAGONAL CAFÉ TERE
18	VA&VEN	AV. ISIDRO AYORA Y AV. SEGUNDA, DIAGONAL AVICOLA FERNANDEZ

Tiendas Atimasa

No.	DESCRIPCIÓN	DIRECCIONES
1	EESS 25 DE JULIO II	Calle: Av. 25 de Julio Referencia: Diagonal a la estación de servicio Petrocomercial Carretero: Vía Puerto Marítimo Kilometro: 6 Mz 45, Solar: 1-2-4 Coop. Vivienda C.T.G
2	EESS JUAN TANCA MARENGO II	Calle: Av. Tanca Marengo Interseccion: Jaime Roldos Referencia: Frente a Galauto (Cda. Urdenor Mz. 124 SL. 5)
3	EESS GASOTER	Calle: Av. De las Américas Interseccion: Calle 4 Referencia: Diagonal al Terminal Terrestre
4	EESS PORTETE	Interseccio: Av. Portete (Salitral) Carretero: Via a la Costa Kilometro: 7 (Coop. Jardines del Salado Referencia Av Portete)
5	EESS PERIMETRAL	Carretero: Via Perimetral Kilometro: 13.5 Referencia: frente a Cridesa junto Mercado Mayorista
6	EESS 25 DE JULIO I	Provincia:Guayas Canton:Guayaquil Parroquia:Ximena Ciudadela: Los Almendros No.:Solar Solar 6-11 Referencia: frente al Centro Comercial Mall Sur Mz: E
7	EESS PLAZA DA#IN	Calle: Av. Carlos Luis Plaza Dañin Numero: 10 Mz. 133 Referencia: Junto Comandato

8	EESS SAN AGUSTIN	Ciudadela: Urb. La Herradura Calle: Av. Agustin Freire Potes Numero: 11-14 Interseccion: Primera - Av. J. Tanca Marengo Referencia: Frente a Keramikos Mz. 9
9	EESS JUAN TANCA MARENGO I	Calle: Av. Juan Tanca Marengo Interseccion: Calle Septima Kilometro: 0.5 (Mz. 26 Solar 1 Ciudadela: Adace)
10	EESS KENNEDY NORTE	Ciudadela: Kennedy Norte Calle: Av. Francisco de Orellana Mz. 102 Solar 1 Interseccion: Calle segunda Referencia: Frente al Banco Amazonas
11	EESS ALBORADA	Ciudadela: Garzota Calle: Guillermo Pareja Rolando y Agustín Freire - Mz 7 Solar 12 al 18
12	EESS DOMINGO COMIN	Ciudadela: Los Almendros Calle: Gaviota Mz. J Solar 1 Interseccion: Av. Domingo Comín Referencia: Frente a Nestle
13	EESS GUAYAS	Ciudadela: Sopeña Calle: Av. 25 de Julio Mz. 34 Solar 1 Referencia: Junto al parque de la Sopeña
14	EESS LAS AGUAS	Barrio: Precoop. Vivienda Paz y Amor No. Solar 1-20 Ref. Frente a Tequilala Mz. V-11 (Cooperativa Urbanor MZ 181 Solar 1 Esquina)
15	EESS CARLOS JULIO AROSEMENA	Calle: Av. Carlos Julio Arosemena Km. 2.5 - Solar 29-2 Mz. 1 Urb. La Hermitage Referencia Diagonal al Coliseo Granasa
16	EESS VIA DAULE II	Calle: Av. Daule Km 8.5 Numero 2-6 Cola junto al Fuerte Huancavilca Frente a la Pepsi
17	EESS VIA DAULE I	Calle: Av. Daule Km 5 Barrio Lot. Mapasingue Numero 1-2 Mz. 10A Solar A Frente a Mi Comisariato a lado de Avícola Fernandez
18	EESS ORQUIDEAS	Ciudadela: Los Vergeles Numero 2-3-8-9-10 Referencia: Frente a Mucho Lote (Manzana 218)
19	EESS CALIFORNIA	Carretero: Via Guayaquil - Daule Kilometro: 11.5 - Referencia: Junto al Parque California 1
20	EESS DOMINGO COMIN II	Calle: Av. Domingo Comin Ciudadela: Pradera II Mz. D31 Solar 4-2A Intersección: Callejon 11 Referencia: Diagonal Al conaseccionario de la Chevrolet
21	EESS AMERICANA	Ciudadela: Garzota Numero 11-12 Referencia: Frente al Aeropuerto Mz. 150 Solar 11 Bloque: Sector Siete
22	EESS AV.DEL BOMBERO	Calle:Av. del Bombero Km. 6.5 No.Solar 3 Referencia:Junto Riocentro los Ceibos Manzana:55
23	EESS PETROPASCUALES	AV. Pascuales, junto a MABE. Via a Daule KM16
24	LISTO! URDESA	Calle:Victor Emilio Estrada N.:S/N Interseccion:Las Monjas Referencia:Frente al Banco Pro Credit
25	LISTO! C. CONVENCIONES	Calle:Av. de las Americas No.: 406 Referencia:Junto a Servientrega Edificio: C. Convenciones Simon Bolivar
26	KENNEDY NUEVA	Calle:Av. San Jorge Referencia: Frente a Sweet.Coffee, diagonal Clinica Kennedy
27	GUAYARTE	Calle:Av. Carlos Julio Arosemena Referencia: Frente a Universidad Católica



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, Bourne Macías, Jimmy Federico; Yépez Fuentes, Esteban Fernando, con C.C: #0914935853, #1204937294 autores del trabajo de titulación: Plan de Negocios para la comercialización de vino frutal, en tiendas de conveniencia Atimasa y Nucopsa de la ciudad de Guayaquil, para el año 2019 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.- Autorizo 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, 18 de marzo de 2019

f. _____

Bourne Macías, Jimmy Federico
C.C: 0914935853

f. _____

Yépez Fuentes, Esteban Fernando
C.C: 1204937294



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de Negocios para la comercialización de vino frutal, en tiendas de conveniencia Atimasa y Nucopsa de la ciudad de Guayaquil, para el año 2019.		
AUTOR(ES)	Bourne Macías, Jimmy Federico; Yépez Fuentes, Esteban Fernando,		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Pérez Cepeda, Maximiliano Ing. Ph.D		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Administración de Ventas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Administración de Ventas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	18 de marzo de 2019	No. DE PÁGINAS:	104
ÁREAS TEMÁTICAS:	Investigación Comercial, Técnicas avanzadas de Ventas, Análisis Financiero		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Plan de negocios, Guajiro, vino artesanal, tiendas de conveniencia, Guayaquil.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>Finca LA JIMAGUA, perteneciente al segmento de microempresas, se dedica a la elaboración de productos artesanales como el jamón ahumado. Desde el año 2017 su propietario decide incursionar en la producción de bebidas alcohólicas, con un vino natural de manzana sin preservantes o conservantes que se bautiza como GUAJIRO, en honor al campesino cubano. A través de un plan de comercialización, se busca posicionarlo entre los preferidos del consumidor utilizando como canal indirecto las tiendas de conveniencia, las cuales por su seguridad y formato 24/7 se han convertido en lugares predilectos para muchos clientes. Mediante metodologías de estudio de mercado, que permiten tabular y analizar la información, se concluye que existe una demanda poco cubierta en la categoría de vinos frutales en general. Considerando la capacidad de producción actual de la finca y la demanda calculada, se encamina el proyecto a la ciudad de Guayaquil con la atención tienda a tienda bajo una cobertura horizontal; así se logra cubrir las necesidades de los consumidores en forma eficiente. Al proyectar las ventas y flujos financieros se alcanza la meta máxima que consiste en duplicar las ventas y ganancias del propietario, así como generar nuevas fuentes de empleo.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-9-91896942 +593-9-79501029	E-mail: jimmybournem@gmail.com estebanyopez2008@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Eco. JORGE LUIS DELGADO, MBA		
	Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046		
	E-mail: jorge.delgado@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			