

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

TEMA:

Plan de negocios para distribuir productos del segmento
bebidas refrescantes en el cantón Playas, al 2019

AUTORES:

Briones Zambrano, Emilia Karina
Larrea Nowak, Daniel Fernando

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

TUTOR:

Cadena Aguilera, Ricardo Gustavo

Guayaquil, Ecuador

20 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 **Briones Zambrano, Emilia Karina; Larrea Nowak, Daniel Fernando** como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

TUTOR

f. _____

Cadena Aguilera, Ricardo Gustavo

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____

Loor Ávila, Beatriz. Mgs.

Guayaquil, a los 20 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, Briones Zambrano Emilia Karina; Larrea Nowak Daniel Fernando

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, Plan de negocios para distribuir productos del segmento bebidas en el cantón Playas, al 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 20 del mes de marzo del año 2019

LOS AUTORES

f. _____

Briones Zambrano, Emilia Karina

f. _____

Larrea Nowak, Daniel Fernando



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Briones Zambrano, Emilia Karina; Larrea Nowak, Daniel
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 distribuir productos del segmento bebidas refrescantes en el cantón Playas, al 2019, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 del mes de marzo del año 2019

LOS AUTORES:

f. _____ f. _____

Briones Zambrano, Emilia Karina Larrea Nowak, Daniel Fernando

REPORTE URKUND

URKUND

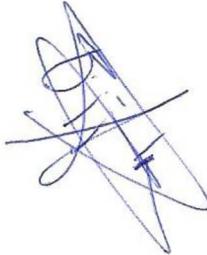
Documento [BRIONES Y LARREA_28-02-2018_8.docx](#) (D46506121)
Presentado 2018-03-01 11:00 (-06:00)
Presentado por magaly.garcas@ucsg.edu.ec
Recibido magaly.garcas@ucsg.edu.ec

3% de estas 56 páginas, se componen de texto presente en 1 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Categorías	Enlace/nombre de archivo
	BRIONES Y LARREA_28-02-2018_8.docx
	21 Rigel+comerc+alizacion internacional del nectar de anasa en medellin - colombia.docx
	1335634291_PROYECTO INTEGRADOR_Luan Mendez.pdf
	http://www.bolsasdecelestales.com/qaas
	tesis urkund.docx
	http://www.aycalculador.com/au/
	https://www.umed.net/revista/2018/1/03/Inmovilizacion+moneda+extranjer.html

Rivalidad Competidores ALTA
Amenaza nuevos Competidores ALTA
Poder Clientes: Medio
Productos Sustitutos: ALTA
Poder Proveedores: Medio
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACION DE VENTAS Modalidad Semipresencial
TEMA: Plan de negocios para distribuir productos de legumbres frescas en el canton Playas, al 2018
AUTORES: Briones Zambrano, Emilia Karina Larrea Nowak, Daniel Fernando
Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de ingeniero en Administración de Ventas
TUTOR: Cadená Aguilera, Ricardo Gustavo
Guayaquil, Ecuador 22 de octubre del 2019
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACION DE VENTAS Modalidad Semipresencial
CERTIFICACION
Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por Briones Zambrano, Emilia Karina Larrea Nowak.



Mostrar todo

11:23 06/03/2019

AGRADECIMIENTO

Muy agradecida con Dios, mi hijo amado Marquitos, mis padres y familiares, porque fueron mi fuente de inspiración y superación. Mi gratitud a José, exalto su labor de amigo incondicional. Mil gracias tía Redecta, por su amor y dedicación hacia mi persona, incentivándome en expandir mis conocimientos, lo que me permitió culminar una nueva meta. A mi querido compañero de tesis mi reconocimiento formal. A todos los catedráticos de esta ilustre institución, quienes, fueron los cimientos que me sustentaron para lograr este objetivo. No podían quedarse sin mi reconocimiento mis compañeros de aula, por estar ahí siempre

Briones Zambrano Emilia Karina

Primero agradezco a Dios por permitirme llegar a culminar una nueva carrera universitaria, sin Él nada sería posible. A mis padres David e Ida, quienes me apoyaron incondicionalmente para que ingrese a la carrera y siga formándome a nivel profesional, a mis hijos Javier, Daniela, Alejandra y Daniel quienes dieron de su tiempo a la formación de su papá. A Fiorella quien me acompañó en el proceso de titulación y a quien admiro profundamente. No quería culminar sin antes agradecer a mis más cercanos compañeros, Gustavo y Alex, quienes estuvieron en todo momento, dándome su apoyo.

Larrea Nowak Daniel Fernando

DEDICATORIA

Mi trabajo investigativo, se lo dedico a Dios, que siempre me sustentó y fortaleció, para cumplir con mí objetivo, ser una profesional y ejemplo; para que otras personas y sobre todo mi hijo, se motiven y realicen sus sueños. A mis queridos padres, que con su modelo de vida, me inspiraron. A mí amado Marquitos, porque es mí mayor motivo de superación. A todas y cada una de las personas que me alentaron y creyeron en mí capacidad intelectual.

Briones Zambrano Emilia Karina

Este trabajo de titulación está dedicado a mis padres David e Ida, y a mis hijos Javier Andrés, María Daniela, Ivonne Alejandra y Daniel Fernando; quienes fueron los motores principales de mi vida y que me siguen inspirando a llegar más lejos

Larrea Nowak Daniel Fernando



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Lcda. BEATRIZ LOOR AVILA, MSc.

DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

Lic. MAGALY NOEMI GARCES SILVA, MSc

COORDINADOR DE UNIDAD DE TITULACIÓN

f. _____

Ing. ERIK BASANTES CUESTA, MSc.

OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

CALIFICACIÓN

f. _____

Ricardo Gustavo Cadena Aguilera

TUTOR

ÍNDICE

CERTIFICACIÓN.....	I
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	II
AUTORIZACIÓN.....	III
REPORTE URKUND	IV
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	viii
CALIFICACIÓN.....	ix
ÍNDICE.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xv
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvii
RESUMEN.....	xix
ABSTRACT	xx
INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN.....	2
OBJETIVO GENERAL	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	4
CAPÍTULO I.....	5
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	5
1.1. Actividad de la empresa	5
1.2. Misión, visión y valores	5
1.3. Descripción del producto o servicio.....	6
CAPÍTULO II.....	7
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA	7

2.1	Población, muestra	7
2.2	Selección del método muestral	8
2.3	Técnicas de recolección de datos	8
2.4	Presentación de los resultados	9
2.4.1	Genero	9
2.4.2	Rango.....	10
2.4.3	¿Qué tipo de bebida refrescante es de su mayor preferencia?	11
2.4.4	¿Con qué frecuencia las consume?	12
2.4.5	En el lugar de compra. ¿Cuánto gasta en estas bebidas? 13	
2.4.6	Entre las siguientes bebidas de gaseosas.Cuál es la de su mayor consumo siendo.....	14
2.4.7	¿Qué te lleva a comprar o escoger una bebida en el punto de venta?	15
2.4.8	¿Qué tamaño es el que más Compras?.....	16
2.4.9	¿Cuáles son los días en los cuales más las consume? ..	17
2.4.10	¿Dónde compras con mayor frecuencia tus bebidas?...	18
2.5	Análisis e interpretación de los resultados.....	19
2.6	Análisis externo.....	20
2.6.1	Análisis PESTA	20
2.6.2	Estudio del sector y dimensión del mercado	27
2.6.3	Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter.....	29
2.6.4	Estimación de mercado potencial y demanda global.....	30
2.6.5	Mercado meta	31
2.6.6	Perfil del consumidor	31
2.7	Análisis interno.....	32
2.7.1	Benchmarking	34

2.8	Diagnostico	35
2.8.1	Análisis DAFO	35
2.8.2	Análisis CAME.....	42
2.8.3	Matriz de crecimiento de Ansoff	43
2.8.4	Mapa estratégico de objetivos.....	44
2.8.5	Conclusiones.....	45
CAPÍTULO III.....		46
PLAN ESTRATÉGICO.....		46
3.1	Objetivos Comerciales	46
3.2	Plan comercial y de marketing.....	46
3.2.1	Plan Comercial: Estrategias de ventas.....	46
3.3	Función de la Dirección de Ventas	46
3.4	Organización de la Estructura de Ventas.....	47
3.5	Previsiones y cuotas de venta	47
3.5.1	Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones 50	
3.5.2	Procedimiento para las provisiones.....	50
3.5.3	Métodos de previsión de ventas.....	50
3.5.4	Cuotas de venta	51
3.5.5	Presupuestos de Ventas	52
3.6	Organización del territorio y de las rutas.....	52
3.6.1	Establecimiento de los territorios.....	52
3.6.2	Gestión rentable y revisión de los territorios.....	53
3.6.3	Construcción de rutas.....	54
3.6.4	Métodos y tiempos: Productividad en ruta.....	54
3.7	Realización de las Estrategias de Venta.....	55
3.7.1	Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación	55

3.8	Remuneración de los vendedores	56
3.8.1	Sueldo fijo, comisiones e incentivos	56
3.8.2	Primas y otros incentivos similares.....	56
3.8.3	Gastos de viaje.....	56
3.8.4	Delimitación de los gastos del vendedor	56
3.9	Control de ventas y de vendedores	56
3.9.1	Control del volumen de ventas	57
3.9.2	Control de otras dimensiones de la venta	57
3.9.3	Evaluación de vendedores	57
3.9.4	Cuadro de mando del Director de Ventas	58
3.10	Marketing mix	59
3.10.1	Producto	59
3.10.2	Precio	59
3.10.3	Plaza/Distribución.....	59
3.10.4	Promoción	60
4.1	Hipótesis de partida	61
4.1.1	Capital inicial	61
4.1.2	Política de financiamiento.....	61
4.1.3	Costo de Capital.....	61
4.1.4	Impuestos.....	62
4.2	Presupuesto de Ingresos	62
4.2.1	Volúmenes	62
4.2.2	Precios	63
4.2.3	Ventas esperadas.....	63
4.3	Presupuesto de Costos.....	64
4.3.1	Materia Prima	64
4.3.2	Mano de Obra Directa	65

4.3.3	Costos Indirectos de Fabricación	66
4.3.4	Costos esperados.....	66
4.4	Análisis de Punto de Equilibrio.....	67
4.5	Presupuesto de Gastos.....	68
4.6	Factibilidad financiera	69
4.6.1	Análisis de ratios	69
4.6.2	Valoración del plan de negocios.....	69
4.7	Sistema de control	70
4.7.1	Cuadro de mando integral	70
4.7.2	Planes de contingencia	71
CAPITULO V		72
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....		72
5.1	Base Legal.....	72
5.2	Medio Ambiente	72
5.3	Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir	73
5.4	Política de responsabilidad corporativa	73
CONCLUSIONES		74
REFERENCIAS		76
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN		80
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN		81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de la Población del Cantón Playas.....	7
Tabla 2: Las mejores 5 empresas del sector Alimentos y Bebidas....	28
Tabla 3. Determinación de Mercado Potencial - Comercios	30
Tabla 4. Demanda Global - Clientes.....	30
Tabla 5. Perfil del Consumidor.....	31
Tabla 5. Análisis interno.....	32
Tabla 7. Análisis DAFO.....	35
Tabla 8. Matriz EFE	37
Tabla 9. Calificación de las variables.....	37
Tabla 9. Matriz EFI	39
Tabla 11. Matriz de crecimiento Ansoff.....	43
Tabla 12. Pronóstico de Ventas.....	52
Tabla 13. División de territorios y puntos de venta por ruta	53
Tabla 12. Rutas, Frecuencias y Vendedores	54
Tabla 15.- Tabla de sueldos y comisiones de vendedores	56
Tabla 16.- Presupuesto de ventas	57
Tabla 17.- Tabla de dimensiones de evaluación para el vendedor....	57
Tabla 18.- Cuadro de mando integral de la Dirección Comercial.....	58
Tabla 19.- Financiamiento del capital inicial faltante.....	61
Tabla 20. Costo de Capital inicial	61
Tabla 21.- Ventas en unidades proyectado en 5 años.....	62
Tabla 22.- Precios unitarios por unidades de cada categoría en los siguientes 5 años.....	63
Tabla 23.- Proyección de Ventas.....	63
Tabla 24.- Condiciones de compra	64
Tabla 25.- Costos de mano de obra directa de los 5 años.....	65
Tabla 26.- Desglose de la carga repartida de los beneficios sociales	65
Tabla 27.- Costos Indirectos de Comercialización.....	66
Tabla 28.- Costos Totales.....	66
Tabla 29. Variables del punto de equilibrio	67
Tabla 30.- Gastos Administrativos y de Ventas Proyectados	68
Tabla 31.- Ratios Financieros	69

Tabla 32.- Valoración del negocio	70
Tabla 33. TIR, VAN Y Reembolso	70
Tabla 34.- Cuadro de mando integral – Dirección Comercial	70
Tabla 35.- Plan de Contingencia.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Agua, refrescos y té – Distribuidora DALARNO.....	6
Figura 2: Formula muestra finita	7
Figura 3: Característica de la muestra - Género	9
Figura 4: Característica de la muestra - Rango etario	10
Figura 5: Característica de la muestra - Preferencia de bebida refrescante	11
Figura 6: Característica de la muestra - Frecuencia de consumo de bebidas	12
Figura 7: Característica de la muestra - Nivel de gasto en bebidas..	13
Figura 8: Característica de la muestra - Mayor consumo bebida gaseosa	14
Figura 9: Característica de la muestra - Motivación de compra.....	15
Figura 10: Característica de la muestra - Presentación (tamaño) de compra.....	16
Figura 11: Característica de la muestra - Días frecuentes de compra	17
Figura 12: Característica de la muestra - Lugar frecuente de compra	18
Figura 13: Semáforo alimenticio	21
Figura 13: Crecimiento PIB Nominal.....	23
Figura 15: Comportamiento de inflación mensual de 9 ciudades del país.....	24
Figura 16: Incidencia dela inflación mensual- Agosto 2017	24
Figura 17: Composición de la Industria de Alimentos y Bebidas.	28
Figura 18: Matriz fuerzas de PORTER	29
Figura 19: Matriz Análisis benchmarking	34
Figura 20. Posibles Amenazas para DALARNO	38
Figura 21. Posibles Oportunidades para DALARNO	39
Figura 22. Debilidades encontradas en DALARNO	40
Figura 8. Fortalezas encontradas en DALARNO	41
Figura 24. Matriz FODA.....	42
Figura 25. Matriz de crecimiento de ANSOFF	43

Figura 26. Mapa estratégico de objetivos	44
Figura 27. Organigrama de DALARNO.....	47
Figura 28.- Presupuesto de ventas en unidades (30 litros).....	48
Figura 29.- Presupuesto de ventas en US Dólares de DALARNO al 2019.....	48
Figura 30.- Evolución de ventas de refrescos de cola 2017, 2018, 2019	49
Figura 31.- Evolución de ventas Agua Embotellada 2017, 2018, 2019	49
Figura 32.- Lista de precio de principales productos de AJE Ecuador	59
Figura 33.- Punto de equilibrio.....	68

RESUMEN

La presente investigación denominada Plan de negocios para distribuir productos del segmento bebidas refrescantes en el cantón Playas, al 2019, tiene el objetivo de elaborar un plan de negocios que determine el nuevo modelo comercial para la empresa Distribuidora DALARNO, que asegure el cumplimiento de las metas de ventas asignadas al cantón Playas. Para lo cual se ha efectuado el análisis del mercado mediante las herramientas como FODA, Fuerzas de Porter, CAME y crecimiento de Ansoff con los que se han investigado y determinado los posibles clientes, y consumidores del sector, el modelo de negocio de la distribuidora de bebidas gaseosas y refrescantes, se basa en la innovación en los canales de venta de la empresa, recursos humanos capacitados en ventas y la disponibilidad de recursos económicos y financieros se logre satisfacer el sector minorista, especialmente los pequeños locales comerciales. Las inversiones y recursos requeridos para iniciar las operaciones de DALARNO son de \$55.000,00 que serán cubiertos por una línea de crédito a la banca privada de \$37.800,00, con una tasa de interés del 11,83% a 5 años plazo, con cuotas de \$838,00 y un aporte de socios de \$ 20.000,00. Las proyecciones de venta indican que para el primer año habrá \$ 1,223,293 de ingresos y sostienen que para ese mismo año el punto de equilibrio se encuentra en la venta de 107.477 unidades y de \$1'004.900,19, el VAN se ha calculado en \$ 50,212, con una Tasa interna de retorno de 45%.

Palabras claves: ventas, gaseosas, mercado al por menor, marketing, inversión.

ABSTRACT

The present research called Business Plan to distribute products of the soft drinks segment in the Playas canton, to 2019, has the objective of elaborating a business plan that determines the new commercial model for the company Distribuidora DALARNO, that assures the fulfillment of the goals of sales assigned to the Playas canton. For this purpose, the market analysis has been carried out using tools such as FODA, Fuerzas de Porter, CAME and growth of Ansoff, with which potential customers and consumers of the sector have been investigated and identified, the business model of the distribution company of soft drinks and refreshing, is based on innovation in the sales channels of the company, human resources trained in sales and the availability of economic and financial resources will be able to satisfy the retail sector, especially small commercial premises. The investments and resources required to start the operations of DALARNO are of \$ 55,000.00 that will be covered by a line of credit to the private bank of \$ 37,800.00, with an interest rate of 11.83% at 5 years term, with installments of \$ 838.00 and a contribution of \$ 20,000.00 members. The sales forecast indicate that for the first year there will be \$ 1,223,293 of income and argue that for the same year the break-even point is in the sale of 107.477 units and \$1'004.900,19, the NPV has been calculated at \$ 50.212, with an internal rate of return of 45%.

Keywords: sales, soft drinks, retail market, marketing, investment.

INTRODUCCIÓN

El mundo actual de la industria de bebidas es tan diversificado como innovativo. Hubo un tiempo cuando los eslóganes vendían bebidas pero hoy en día el consumidor quiere saber más. Según un informe de Beverage Marketing Corporation (Salazar-Díaz, 2017), el volumen mundial de agua embotellada fue de 375 millones de litros en 2015, frente a 190 millones de litros en 2005, según la investigación de Zenith Internacional que cubre 72 países.

En el país, el sector de las bebidas azucaradas integra categorías como gaseosas, jugos y néctares, y refrescos (agua con colorante y otros aditivos). Así lo explica Christian Wahli, titular de la Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas (Anfab) (Ramírez, 2016). Existen factores como el impuesto a consumos especiales y el uso de plástico que impactará en la industria en toda la cadena de valor, en especial en los puntos de venta, firmas como Olimpyc Juice Olyjuice esperarán un tiempo prudente para analizar su mercado y su facturación total por año tiene un 53% que corresponde a las gaseosas, un 34% a la categoría de jugos y el 12% a los demás productos.

Una de las conclusiones de la Encuesta de Salud y Nutrición realizada en Ecuador entre el 2011 y el 2013 reveló que un mayor consumo de bebidas azucaradas se da en hombres de entre 19 y 30 años, y en mujeres de entre 51 y 60 años, seguidas por las de 14-18 años, constituyéndose en un importante rubro de impacto comercial.

La siguiente investigación se basa en la posibilidad de implementar un negocio en la línea de bebidas, ya que una compañía que produce y distribuye bebidas refrescantes está buscando un distribuidor de sus productos para el Cantón General Villamil – Playas, zona que esta desatendida y que requiere superar y volverse potencialmente comercial en esta línea de productos y marca.

JUSTIFICACIÓN

En el sector agrícola, la producción de jugos y conservas es un sector importante. Estos sectores se han desarrollado en los últimos años debido al enorme potencial de Ecuador como productor de materias primas agrícolas.

De esta manera se determina que la industria agrícola tiene un significativo vínculo de producción con las industrias que proporcionan insumos. Este es el más importante en la industria de empaques y empaques para la agricultura, plásticos u otros materiales, en la fabricación de aditivos tales como saborizantes o conservantes. Esto a su vez la constituye como una importante fuente generadora de empleo y a su vez de ingresos. Dentro de la industria manufacturera, la cual representa alrededor del 10% del PIB, la agroindustria representa el 47% del total producido, siendo la más importante dentro de esta categoría (FLACSO Ministerio de Industrias y Productividad, 2011).

El presente trabajo de titulación basa su intervención en una posibilidad real de negocio, dado que una compañía que produce y distribuye bebidas refrescantes está buscando un distribuidor de sus productos para el Cantón General Villamil – Playas, dado que esta zona se la está atendiendo como parte un sector de Guayaquil, trayendo ciertos inconvenientes en varios aspectos

Dentro de los aspectos que se perciben en la zona de análisis está el incipiente servicio de venta y post venta para los clientes finales. En la actualidad las ventas son administradas por un distribuidor de Guayaquil con limitada cobertura, que sólo los identifica como facturadores ante los clientes finales, sin el sostenimiento que la relación comercial implica y exige, para atender no sólo los pedidos, sino actividades de capacitación en productos y de marketing que la empresa impulsa como generadores de nuevas ventas.

El servicio comercial se ha visto impactado por el manejo de quejas y reclamos, de los clientes finales, que no son atendidos por deterioros en los productos o acercamientos requeridos.

Se identifica que los carros de reparto que atienden al cantón de intervención del presente proyecto, tienen como origen la ciudad de Guayaquil, donde se localiza la planta de producción y el distribuidor asignado, generando costos asociados al transporte, que, al no poder ser transferido al precio, determinan un gasto operacional (venta) que reduce la ganancia de la empresa.

Asociado a lo anterior no existe un adecuado abastecimiento tanto en inventarios de reorden como en perchas de los clientes finales, lo que se acentúa con el uso de espacios y disponibilidad de productos similares ocupados por la competencia.

El actual distribuidor de la zona, no mantiene una eficiente cobertura (mapeo y rutas de operación), lo que impide la introducción de productos en los canales modernos, institucionales y tradicionales del cantón Playas, sectores y sub sectores.

El sistema de facturación impide mantener la cercanía con el cliente que la empresa requiere mejorar.

Como dato de investigación preliminar, se identificó que el consumo per cápita de gaseosas es de 63,8 litros, Ubicando al Ecuador entre los 10 países de mayor consumo de América Central y Sur. (Choez, 2016)

El ecuatoriano promedio destina USD 58,5 al año en bebidas carbonatadas, concentradas, tés, bebidas energizantes y deportivas. En estas se incluyen las bebidas azucaradas, sin azúcar y light de acuerdo con datos de la consultora Euromonitor. (Araujo, 2016)

Esta información no incluye aguas embotelladas, la misma que nos da una referencia de cuanto destina cada ciudadano a este tipo de bebidas, también resalta la misma publicación que el año 2015 se facturó USD 948,3 millones según la antes mencionada consultora. (Diez, 2015)

Considerando que la competencia de ARCA del Ecuador mantiene una distribución fija en el mencionado cantón, lo que se traduce como el primer competidor de la zona, AJE Ecuador identifica que los futuros proyectos (Turismo y Puerto de aguas profundas) convertirán a la ciudad y a los subsectores en altos consumidores de los productos que la compañía comercializa.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios que determine el nuevo modelo comercial para la empresa Distribuidora DALARNO, que asegure el cumplimiento de las metas de ventas asignadas al cantón Playas

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar el modelo de negocio de la distribuidora de bebidas gaseosas y refrescantes.
2. Efectuar el análisis del mercado mediante las herramientas de investigación de los posibles clientes, y consumidores.
3. Definir las inversiones y recursos requeridos para la implementación

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Línea de Facultad # 01: Tendencias de mercado de Consumo final.

Línea de Carrera # 01: Estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en la Zona 5 y 8 en los últimos 5 años.

El presente plan de negocios basa su línea de investigación apegadas a las mencionadas líneas propuestas tanto por la facultad como por la carrera, en virtud de desarrollar una estructura funcional de comercialización en el Cantón General Villamil, el mismo que se encuentra en la Zona 5 y cuyo giro de negocios es la comercialización de bienes tangibles del segmento alimentos y bebidas

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1. Actividad de la empresa

La distribuidora DALARNO empezó sus actividades comerciales Julio del 2003 en el Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena. Siendo distribuidor autorizado de la empresa KRAFT FOODS Ecuador, teniendo bajo su responsabilidad el cumplimiento de las cuotas asignadas, cobertura de puntos de venta al por menor.

En la actualidad se encuentra estableciendo relaciones comerciales con una empresa que produce y comercializa bebidas refrescantes para realizar la distribución de los productos que la misma produce, para establecer sus operaciones en la ciudad de Playas y subsectores aledaños. El principal giro de negocio de la Distribuidora DALARNO S.A., es la comercialización y distribución del segmento alimentos y bebidas.

1.2. Misión, visión y valores

Misión:

Brindar a los clientes del sector Playas, un excelente servicio con calidad y calidez, convirtiéndonos en socios estratégicos, generando riqueza, sirviendo a la comunidad y con un alto sentido de responsabilidad social

Visión:

Ser la distribuidora líder en bebidas refrescantes del Cantón Playas, satisfaciendo la demanda de sus habitantes ofreciendo una amplia gama de productos y variedad de sabores en el mercado

Valores:

- **Creatividad:** Potenciar en nuestros empleados y trabajadores la innovación, talento y ofrecimiento de ideas para mejorar los procesos que se desarrollan en la distribuidora.
- **Responsabilidad:** Estar comprometidos socialmente a aceptar y responder por las consecuencias de las acciones y decisiones

tomadas, buscando los mejores resultados para mejorar el bienestar de nuestro personal y clientes.

- Lealtad, Sencillez, transparencia y firmeza en los compromisos obtenidos con clientes del sector Playas.
- **Respeto:** Garantizar los derechos de nuestros clientes ofreciéndoles una bebida refrescante y de calidad para el consumo saludable, personal a cargo, también a nuestro proveedor, cumpliendo con las obligaciones contractuales y estipuladas adquiridas.

1.3. Descripción del producto o servicio

Los productos que comercializa la Distribuidora DALARNO son Agua embotellada, refresco de cola, jugos de pulpa, bebidas rehidratantes, energizantes y té helado



Figura 1: Agua, refrescos y té – Distribuidora DALARNO

Fuente: Alamy (2019)

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

2.1 Población, muestra

Para el presente trabajo de titulación se ha tomado la población total del cantón General Villamil – Playas. Donde según Censo realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (Ecuador en cifras, 2013) tiene la siguiente tabla:

Tabla 1. *Distribución de la Población del Cantón Playas.*

PARROQUIAS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	30.045	15.142	14.903
Gral. Villamil (Urbano)	24.070	12.151	11.919
Área Rural	5.975	2.991	2.984
Periferia	5.975	2.991	2.984

Fuente: ecuadorencifras.gob.ec

La muestra se calcula según fórmula de población finita, la misma que se obtiene a partir de los siguientes datos:

N= Tamaño de la población: 30.045

Z= Nivel de confianza: 95% = 1,96

P= Probabilidad de éxito: 95%

Q= Probabilidad de Fracaso: 5%

D= Precisión: 0,05

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Figura 2: Fórmula muestra finita

El resultado de la fórmula da como resultado: 72,82 es decir, 73 personas

2.2 Selección del método muestral

Se selecciona como método muestral a consumidores finales el probabilístico aleatorio simple.

Para la población de Tiendas, Supermercados, Bares y Restaurantes es de: 792 tiendas de conveniencias, mercados, autoservicios, bares y restaurantes.

Para dicha población se va a aplicar un Muestreo No Probabilístico por Cuotas. Aplicando una encuesta al 10% de la mencionada población

2.3 Técnicas de recolección de datos

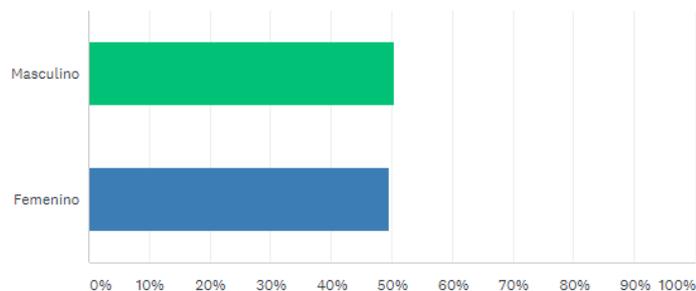
Conforme a la recolección de datos se está aplicando una encuesta de 10 preguntas a la población en general y se realiza una entrevista abierta de tipo cualitativa a 20 de los dueños de tiendas, bares y restaurantes de la localidad.

2.4 Presentación de los resultados

2.4.1 Genero

Genero

Answered: 99 Skipped: 15



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Masculino	50,51% 50
Femenino	49,49% 49
TOTAL	99

Figura 3: Característica de la muestra - Género

Fuente: Investigación de campo, 2019.

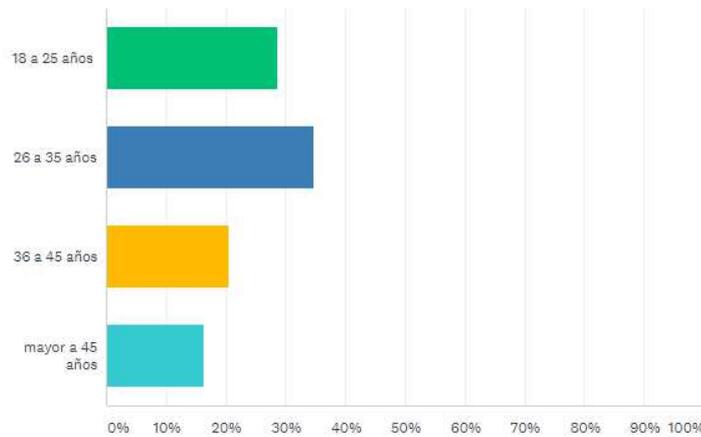
Analisis:

Correspondiente al género que se ubica la encuesta aplicada se tiene que un equivalente del 50,51% es de género masculino, mientras que un 49,49% es de sexo femenino. Dicha muestra se ajusta al balance de genero ubicado en el poblado de Playas y también nos da un equilibrio de la muestra

2.4.2 Rango

Rango de Edad

Answered: 98 Skipped: 16



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
18 a 25 años	28,57% 28
26 a 35 años	34,69% 34
36 a 45 años	20,41% 20
mayor a 45 años	16,33% 16
TOTAL	98

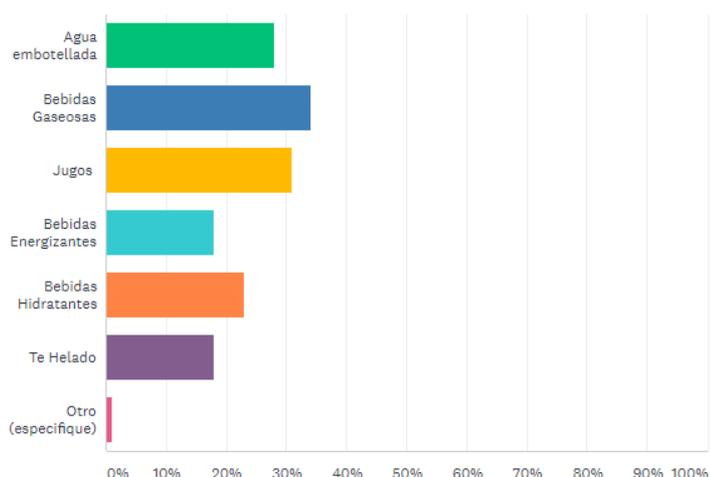
Figura 4: Característica de la muestra - Rango etario

Fuente: Investigación de campo, 2019.

Analisis:

De acuerdo a lo captado, vemos una poblacion importante desde los 18 a los 35 años sumando mas del 63%. De esta manera ajustaremos nuestras acciones tanto de mercadeo como de ventas dirigidas a este segmento de la poblacion y a sus preferencias de consumo

2.4.3 ¿Qué tipo de bebida refrescante es de su mayor preferencia?



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Agua embotellada	28,00% 28
Bebidas Gaseosas	34,00% 34
Jugos	31,00% 31
Bebidas Energizantes	18,00% 18
Bebidas Hidratantes	23,00% 23
Te Helado	18,00% 18
Otro (especifique)	Respuestas 1,00% 1

Figura 5: Característica de la muestra - Preferencia de bebida refrescante

Fuente: Investigación de campo, 2019.

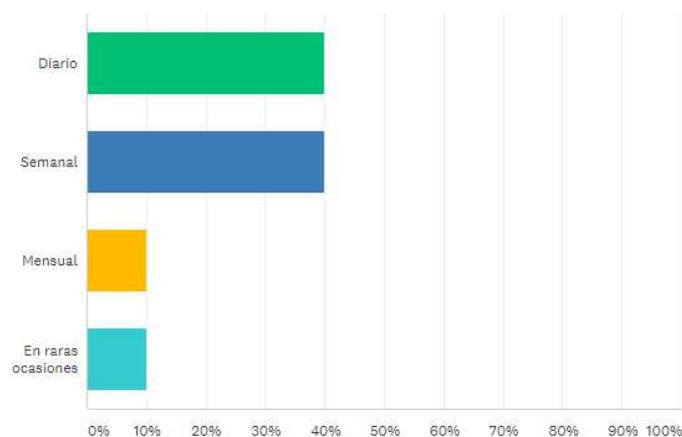
Analisis:

Según los datos arrojados conforme al tipo de bebida refrescante de mayor preferencia, se tiene que la de mayor consumo es la bebida gaseosa, seguida de los jugos y agua embotellada. Así se debe enfocar las acciones comerciales con mayor fuerza a dichos productos y evaluar otras acciones puntuales para incrementar el consumo de los otros productos

2.4.4 ¿Con qué frecuencia las consume?

Con que frecuencia las consume?

Answered: 100 Skipped: 14



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Diario	40,00%	40
▼ Semanal	40,00%	40
▼ Mensual	10,00%	10
▼ En raras ocasiones	10,00%	10
TOTAL		100

Figura 6: Característica de la muestra - Frecuencia de consumo de bebidas

Fuente: Investigación de campo, 2019.

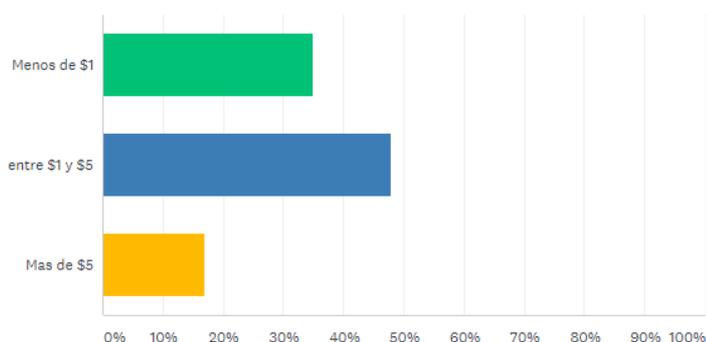
Analisis:

De acuerdo a la frecuencia que las consume se tiene que se consume de igual porcentaje tanto diario como semanal, dándonos en promedio de 2 a 3 usos por semana, el mismo que se utilizará para el cálculo de la demanda global.

2.4.5 En el lugar de compra. ¿Cuánto gasta en estas bebidas?

En el lugar de compra. Cuanto gasta en estas bebidas?

Answered: 100 Skipped: 14



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Menos de \$1	35,00%	35
entre \$1 y \$5	48,00%	48
Mas de \$5	17,00%	17
TOTAL		100

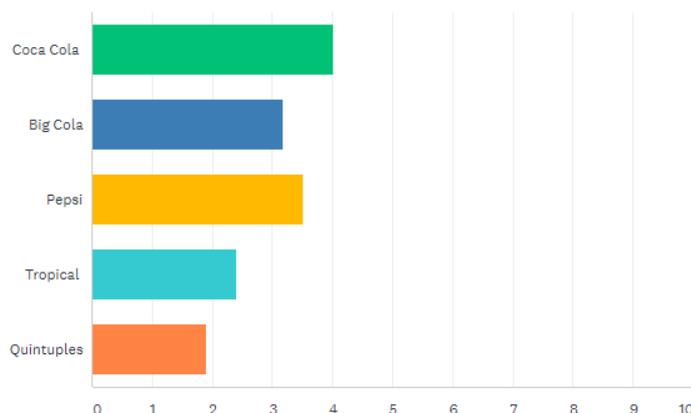
Figura 7: Característica de la muestra - Nivel de gasto en bebidas

Fuente: Investigación de campo, 2019.

Analisis:

De acuerdo a los datos arrojados se tiene que el 48% mantiene un intervalo de 1 a 5 dólares, mientras que un 30% reconoce que se ubica alrededor de 1 dólar, mientras que un 17% sostiene que es de más de 5 dólares. Lo que da como resultado que hoy en día se mantiene precios variables en lo que respecta al consumo de bebidas.

2.4.6 Entre las siguientes bebidas de gaseosas.Cuál es la de su mayor consumo



	1	2	3	4	5	TOTAL	PROMEDIO PONDERADO
▼ Coca Cola	50,91% 28	18,18% 10	18,18% 10	7,27% 4	5,45% 3	55	4,02
▼ Big Cola	11,90% 5	26,19% 11	35,71% 15	21,43% 9	4,76% 2	42	3,19
▼ Pepsi	19,15% 9	40,43% 19	23,40% 11	6,38% 3	10,64% 5	47	3,51
▼ Tropical	2,27% 1	13,64% 6	25,00% 11	40,91% 18	18,18% 8	44	2,41
▼ Quintuples	9,30% 4	6,98% 3	6,98% 3	18,60% 8	58,14% 25	43	1,91

Figura 8: Característica de la muestra - Mayor consumo bebida gaseosa

Fuente: Investigación de campo, 2019.

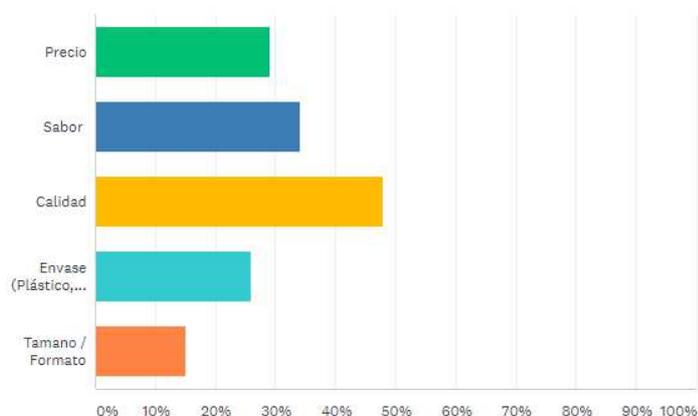
Analisis:

Con respecto a las bebidas de mayor consumo se tiene que un alto rango se sitúa en las de marca coca cola con un porcentaje del 50,91%, seguido con un porcentaje competitivo del 19,15% se ubica la Pepsi como uno de los mayor rango de consumo, mientras que un 11,9% de encuestados manifestó que es la marca **COCA COLA** las de su mayor consumo, seguido se ubica la marca tropical. Y por último se tiene un mínimo porcentaje considerando a Quíntuples.

2.4.7 ¿Qué te lleva a comprar o escoger una bebida en el punto de venta?

Que te lleva a comprar o escoger una bebida en el punto de venta? Puede escoger más de una opción

Answered: 100 Skipped: 14



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Precio	29,00% 29
▼ Sabor	34,00% 34
▼ Calidad	48,00% 48
▼ Envase (Plástico, Vidrio, Lata, etc)	26,00% 26
▼ Tamano / Formato	15,00% 15

Figura 9: Característica de la muestra - Motivación de compra

Fuente: Investigación de campo, 2019.

Analisis:

Aquí se evidencia y confirma, que más allá del precio, las personas que consumen bebidas gaseosas, buscan Calidad en los productos y Un buen sabor. De aquí las estrategias se deben de dirigir a realizar degustaciones al público en general para lograr captar a nuevos consumidores.

2.4.8 ¿Qué tamaño es el que más Compras?

Que tamaño es el que más compras?

Answered: 100 Skipped: 14

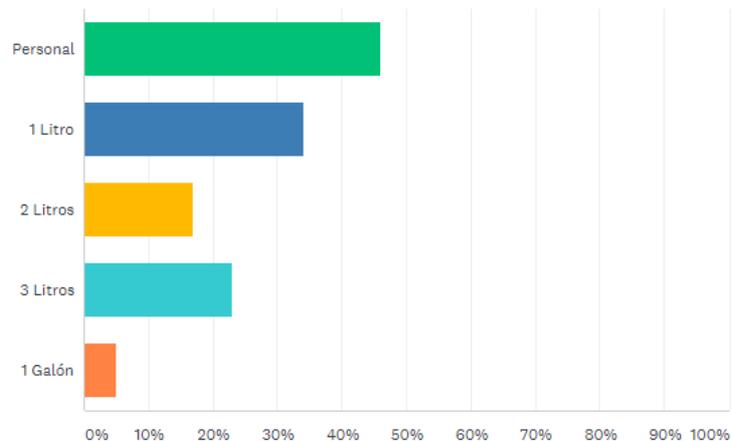


Figura 10: Característica de la muestra - Presentación (tamaño) de compra

Fuente: Investigación de campo, 2019.

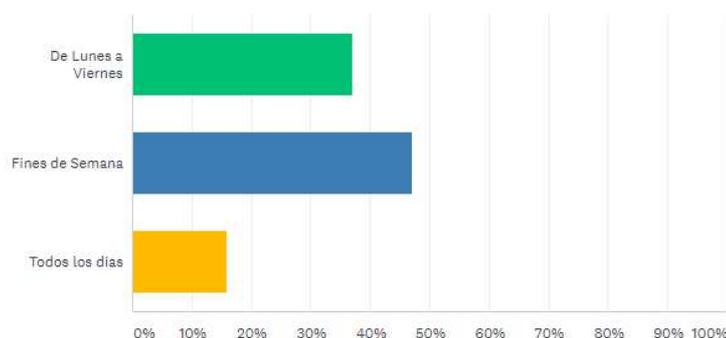
Analisis:

Según al tamaño de compra se ubica un 48% en que su consumo es por lo general personal, mientras que un 23% manifesto que el es el de 3 litros el que el más compra a menudo. Por su parte un 34% detallo que consume el de 1 litro por su mayor comodidad y bolsillo. Frente a un mínimo 5% que se situa las de 2 litro y de galon. En lo que concierne a los datos arrojados se puede detallar que no existe compra explícita por parte de los consumidores a la hora de comprar bebidas. Esto hace que los SKU de mayor rotación y venta estan entre los formatos personales, debiendo asi ser las que mayor abastecimiento tengan tanto en la bodega como en el punto de venta.

2.4.9 ¿Cuáles son los días en los cuales más las consume?

Cuales son los dias en los cuales más las consume?

Answered: 100 Skipped: 14



ESTADÍSTICAS DEL TEST			
Porcentaje de aciertos	Puntuación promedio	Desviación estándar	Dificultad
88%	1,0/1,0 (100%)	0,00	2/3
OPCIONES DE RESPUESTA	PUNTUACIÓN	RESPUESTAS	
✓ De Lunes a Viernes	1/1	37,00%	37
✓ Fines de Semana	1/1	47,00%	47
✓ Todos los días	1/1	16,00%	16
TOTAL			100

Figura 11: Característica de la muestra - Días frecuentes de compra

Fuente: Investigación de campo, 2019.

Analisis:

Con respecto a los días en los cuales más consume bebidas se tiene que el 47% manifestó que es los fines de semana los días que mayor consume bebidas, mientras que un 16% indico que para ellos la bebida nunca falta y la consume todos los días. Mientras que el 37% de personas encuestadas detallaron que solamente es de lunes a viernes. En este sentido se puede apreciar que hoy en día es alto el consumo de bebidas.

2.4.10 ¿Dónde compras con mayor frecuencia tus bebidas?

Donde compras con mayor frecuencia tus bebidas

Answered: 100 Skipped: 14

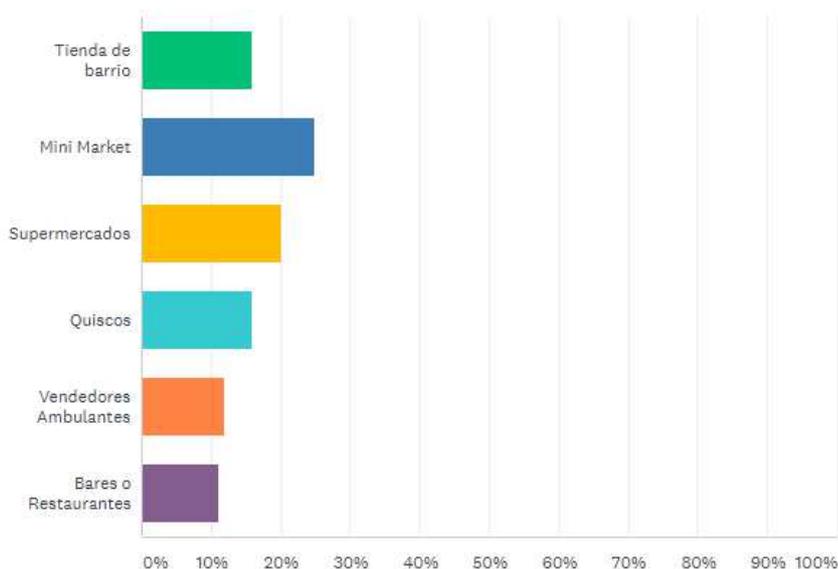


Figura 12: Característica de la muestra - Lugar frecuente de compra

Fuente: Investigación de campo, 2019.

Nota: Minimarket = Mercado al por menor

Analisis:

Conforme a los datos arrojados de las encuestas aplicadas a los colaboradores, un 35% se ubica en ambas partes que corresponden que sus compras la realizan en tiendas de barrio y supermercados, por su facilidad de compra, por su parte un valor del 25% porcentual manifestó que su compra la realiza por lo general en los mercados al por menor. Así mismo una igualdad de valores porcentuales del 5% se ubica en Quiscos y bares o restaurantes. En este sentido se debe tomar en consideración dónde se ubican los puntos de venta.

2.5 Análisis e interpretación de los resultados

Con respecto a las bebidas de mayor consumo se tiene que un alto rango se sitúa en las de marca coca cola con un porcentaje del 4%, seguido con un porcentaje competitivo del 3.91% se ubica la Pepsi como uno de los mayor rango de consumo, mientras que un 2, 92% de encuestados manifestó que es la marca BIG COLA las de su mayor consumo, seguido se ubica en un valor porcentual de 2.77% por la marca tropical. Y por último se tiene un mínimo porcentaje considerando a Quíntuples.

Según los datos arrojados conforme al tipo de bebida refrescante de mayor preferencia, se tiene que el 60% se ubica en el agua embotellada, mientras que el 55% manifestó que su preferencia es hacia los jugos, por su parte un 50% consideró que es el té helado, para otros indicaron en un 35% que son las bebidas las de su mayor consumo, mientras que las bebidas hidratantes son las preferidas para un 30% de encuestados, sin embargo se tiene que un 25% consideró que son las bebidas energizantes sus preferidas, además de ello un mínimo porcentaje se ubicó en otras bebidas en un 5%.

De acuerdo a los datos arrojados se tiene que el 65% mantiene un intervalo de 1 a 5 dólares, mientras que un 30% reconoce que se ubica alrededor de 1 dólar, mientras que un 5% sostiene que es de más de 5 dólares. Lo que da como resultado que hoy en día se mantiene precios variables en lo que respecta al consumo de bebidas.

Según al tamaño de compra se ubica un 60% en que su consumo es por lo general personal, mientras que un 25% manifestó que es el de 3 litros el que el más compra a menudo. Por su parte un 15% detalló que consume el de 1 litro por su mayor comodidad y bolsillo. Frente a un mínimo 5% que se sitúa las de 2 litro y de galón. En lo que concierne a los datos arrojados se puede detallar que no existe compra explícita por parte de los consumidores a la hora de comprar bebidas.

Conforme a los datos arrojados de las encuestas aplicadas a los colaboradores, un 35% se ubica en ambas partes que corresponden que sus

compras la realizan en tiendas de barrio y supermercados, por su facilidad de compra, por su parte un valor del 20% porcentual manifestó que su compra la realiza por lo general en los mercados al por menor. Así mismo una igualdad de valores porcentuales del 5% se ubica en Quiscos y bares o restaurantes. En este sentido se debe tomar en consideración dónde se ubican los puntos de venta.

2.6 Análisis externo

2.6.1 Análisis PESTA

Es importante tomar en cuenta la amenaza del entorno del negocio que se desea emprender y para el cual se espera conocer los cambios o novedades que se van surgiendo para tomar medidas y elaborar estrategias a enfrentarlas.

Por lo tanto es trascendente realizar un análisis PEST en base a los siguientes factores:

1. Política

Es notable acotar que hace más de un año hubo un cambio de gobierno en Ecuador, con la llegada de Lenin Moreno al poder, apoyado en las elecciones por el ex presidente Rafael Correa y el partido gobernante Alianza PAIS. Pero desde el mismo momento en que ocupó el cargo, el actual mandatario, quien se pensaba que continuaría con la Revolución Ciudadana, tomó decisiones y accionó en función de marcar diferencia con su predecesor.

Entre ellos citamos lo mencionado por el historiador y analista político Juan Paz y Miño con respecto al Gobierno de Moreno: "Rompió definitivamente con lo que fuera el gobierno de Rafael Correa: con sus principios, con sus orientaciones, con su perspectiva política, con su proyecto de sociedad", quien señala que con eso "contribuye a la 'descorreización' del Estado y de la sociedad, que es un planteamiento de la derecha política del Ecuador". (Romero, 2018)

Por otro lado conforme han pasado los años se ha ido incrementando la preocupación e interés de las personas por evitar el daño medio

ambiental. En este sentido Ecuador se convirtió en el primer país de América Latina en adoptar el sistema del semáforo para alertar a los consumidores sobre la cantidad de grasas, azúcar y sal de diversos productos alimenticios. Por lo que de un solo vistazo ayuda a tomar mejores decisiones: el rojo es la alerta máxima sobre el exceso de sal, azúcar o grasas en un alimento, el amarillo es una advertencia, el verde es cero riesgos. (El poder del consumidor, 2014)



Figura 13: Semáforo alimenticio

Fuente: *Marketing y Publicidad Alimentos, Bebidas y Gran Consumo (2017)*

Ahora si bien es cierto en estos últimos meses, en la política ecuatoriana se ha evidenciado cambios de funciones y enjuiciamiento por presunto enriquecimiento ilícito al vicepresidente Jorge Glas, quien ganó junto a Moreno en las elecciones; la convocatoria y ejecución de una consulta popular para reestructurar gran parte del Estado; el anuncio de un plan económico que aún no se ejecuta o se muestra avances –aunque ya el mandatario nacional recibió a representantes del Fondo Monetario Internacional (FMI)– y que tanto criticó Correa; y la pelea por la dirigencia de Alianza PAIS, que finalmente ganó el Gobierno, desplazando del partido a los 'correístas'

2. Económica

Para el Gobierno Ecuatoriano el 2018 sería el décimo año seguido que ha tenido déficit fiscal. El cual se estima que asciende a \$4000 millones de dólares. (El Universo, 2018)

Según cifras del Banco Central del Ecuador (BCE) en el 2009 el déficit supero los \$2000 millones y ha sido constante, su valor menos fue en 2001 cuando llegó a \$100.5 millones. (Banco Central del Ecuador, 2016)

Según el ministro de Economía y Finanzas, ha calificado el déficit fiscal como crónico y que cada año asciende o avanza y que este tiene que ser financiado con deuda. (El Telegrafo, 2018)

Entre ellos también hay analistas económicos que sostienen que entre las medidas económicas que podrían ser adoptadas para mejorar y llegar a equilibrio fiscal sería:

- Reducir el tamaño del Estado
- Optimizar el Presupuesto
- La ley de fomento productivo que incluye remisión tributaria para lograr inyección económica en tres años de \$774 millones de dólares
- Aumentar el precio de ciertos combustibles.

Pero si es importante acotar que estas medidas siguen creando preocupación por ejemplo en el tema de eliminar los subsidios afectaría a los pobres, mientras la mayor mejora y optimismo está el reactivar la economía fomentando los sectores productivos grandes, medianos y pequeños.

La actual economía ecuatoriana ha registrado una notoria contracción en los últimos 5 años, debido a factores externos como la desaceleración económica mundial que han afectado al desempeño microeconómico; y, sumados a políticas públicas pobres que han llevado a una economía sin opciones de reactivación en el corto plazo, forzada a la búsqueda de una renegociación de la deuda urgente y a un ajuste económico demagogo.

El Producto Interno Bruto ecuatoriano ha tenido fluctuaciones cíclicas de consideración en los últimos 10 años, se observa en la Figura siguiente, el comparativo de los datos expuestos por el BCE. (Banco Central del Ecuador, 2017)

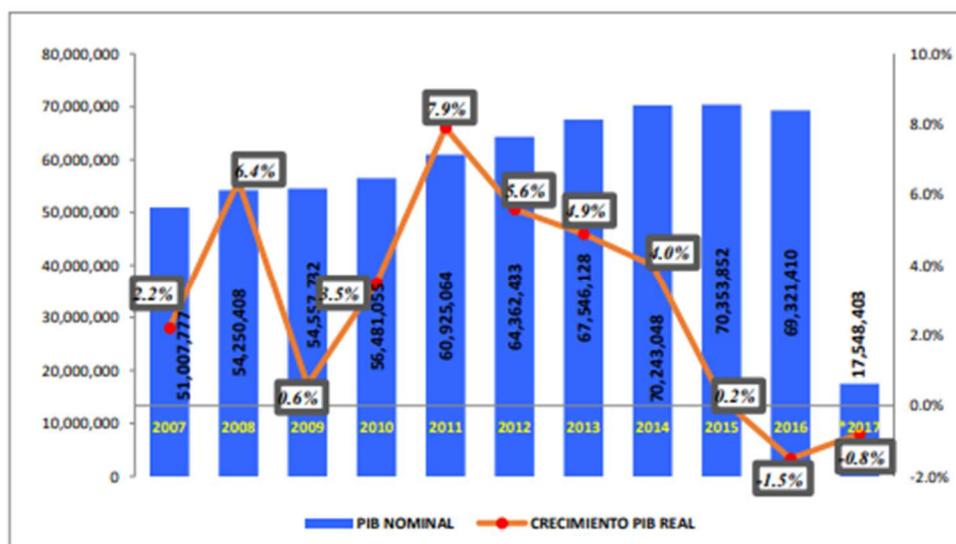


Figura 14: Crecimiento PIB Nominal

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)

A partir del 2011 la economía ecuatoriana viene desacelerándose, a finales del 2014 se anunció la caída en el precio del barril de petróleo lo que influyó a que el PIB del 2015 fuera de apenas del 0,2% y el PIB del 2016 cerró en -1,5%. Para el primer trimestre del 2017 se registró en 0,86%, aunque se pronosticó un incremento.

El caso de la inflación anual registrada en 0,28% para agosto de 2017 y la inflación acumulada 2017 es del 0,20% a pesar de que este indicador se contrajo en la región y se superó a países como Chile y Brasil, los expertos en economía indican que esta reducción de la inflación responde a tres factores atípicos registrados en el mes de junio pasado: la baja del 14% al 12% del IVA, eliminación de las salvaguardias y una contracción del consumo. Estos datos no serán estables para los meses posteriores.

Además, se puede observar en el Figura siguiente, el comportamiento de la inflación mensual de nueve ciudades del país, Manta registra el porcentaje más alto 0,15% y el promedio mensual nacional inflacionario es de 0,01%.

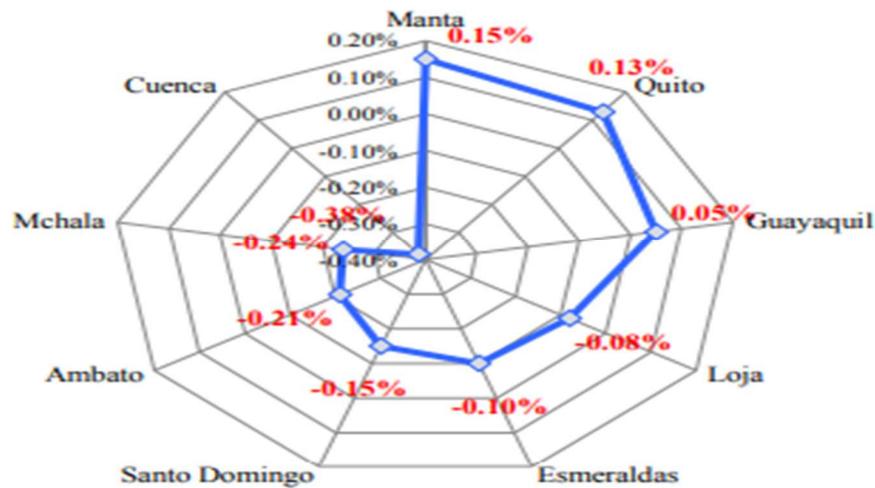


Figura 15: Comportamiento de inflación mensual de 9 ciudades del país
Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)

El Índice de Precios al Consumidor se ubicó en 105,42 puntos para el mes de agosto del 2017, existiendo una acumulación de 0,20%. Según el compendio de inflación mensual publicado por el INEC y resumido en la Figura 15, se determinó que existe una incidencia en la variación en los índices de precios de doce divisiones de productos, los rubros de: Alimentos y bebidas no alcohólicas (0,0091%), Bienes y servicios diversos (0,0047%) y Transporte (0,0045%) tienen mayor influencia en el comportamiento de consumo debido a que los precios van en aumento (Banco Central del Ecuador, 2017)

Incidencia en la inflación de las divisiones de productos

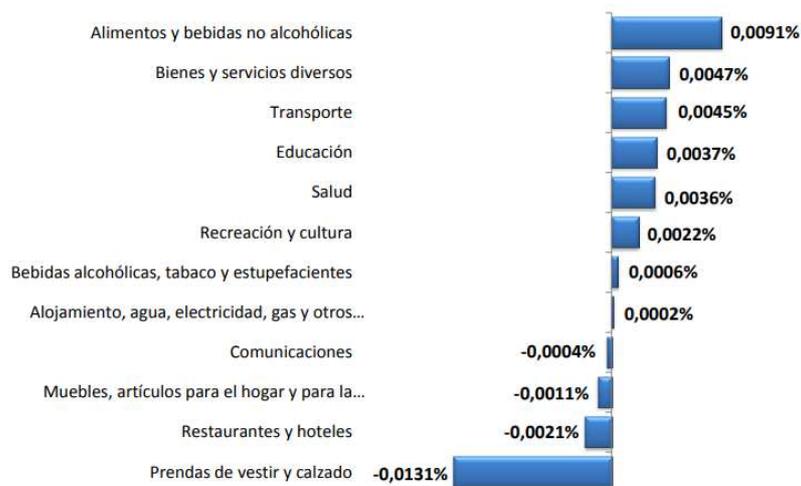


Figura 16: Incidencia de la inflación mensual- Agosto 2017
Fuente: INEC (2017, pág. 11)

3. Sociales

Existen diferencias en tema de ingresos, donde el 20% de la población más rica posee el 54.3% de la riqueza y el 91% de las tierras productivas. Por otro lado el 20% de la población más pobre apenas tiene acceso al 4.2% de la riqueza y tiene en propiedad solo el 0.1% de la tierra.

Existe cierta estabilidad económica pero con bases débiles y de forma obligada.

4. Tecnológicos.

El Avance tecnológico a lo largo de la historia ha transformado nuestro mundo en un lugar mejor, por medio de la invención o descubrimiento de bienes y servicios con el objetivo de satisfacer necesidades. Estos avances se implementan día a día dentro de las empresas con el fin de mantener su posición como productor a nivel nacional e internacional.

Un 54% de las empresas cuentan con tecnología de punta, por otro lado, un 52% de las entidades adquieren estas actualizaciones, por sus beneficios a largo plazo. Pero un 58% no aprovechan el talento humano de sus empleados, por desventaja del tiempo, y por ende, en un 63% no están capacitados en el manejo de estas nuevas tecnologías. (González, 2018)

Por otro lado según opiniones de los empresarios, en las acciones que toma el gobierno en la libre comercialización entonces un 67% piensa que con la eliminación de ciertas restricciones al comercio mejoraría la salud económica del país y empresarios, y un 87% de las empresas no les convendría que el gobierno no aportara en nada al sector comercial. (Gonzales, 2018)

El gobierno a través de su plan del buen vivir, quiere asegurar la soberanía y eficiencia de los sectores estratégicos para la transformación industrial y tecnológica. (Semplades, 2019)

No es obligación de las empresas combatir la falta de empleo que existe en el país, ya que estas empresas buscan su propio interés

económico. Es obligación del estado combatir esta variable negativa con una buena política comercial y captar la atención de inversionistas extranjeros, o incentivar a las nuevas generaciones a la preparación integral para desarrollos de nuevas ideas emprendedoras y por efecto seguir formando plaza trabajo.

La innovación tecnológica ha abordado temas en diferentes segmentos y van de la mano con las nuevas tendencias de consumo, razón por la que los empresarios están optimistas en invertir en tecnología. (Díaz Suesca & Quiroga, 2018)

La seguridad de los alimentos es una de las mayores preocupaciones de los consumidores de hoy, para lo cual los empresarios del sector agropecuario buscan implementar procesos adheridos a las Buenas Prácticas Agrícolas y sumar las nuevas tecnologías que cumplan con los exigentes imperativos de seguridad para la salud y la sostenibilidad, cumpliendo con las demandas que los agricultores necesitan para controlar plagas y asegurar producciones seguras y de alta calidad. (Zhingre, 2017)

5. Ambiental

En el año 2014 se expide un decreto presidencial donde se le da una prioridad máxima al manejo adecuado de los desechos del plástico.

El objetivo 7, 8 y 11 del Buen Vivir, Plan Nacional para el 2013-2017, incluye expresas políticas, metas y estrategias alineadas con el Consumo y Producción Sustentable, al garantizar los derechos de la naturaleza y promover un ambiente sano y sustentable (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades., 2017)

Es decir, que toda actividad de producción o comercialización debe ir dirigida a la finalidad de preservar la naturaleza y al manejo adecuado de los desechos principalmente del Plástico, el mismo que es utilizado en las botellas que vamos a comercializar.

En el año 2011 se expide una ley, la cual tiene como finalidad reducir o desalentar el uso de botellas de plástico para las bebidas alcohólicas, no alcohólicas, gaseosas, no gaseosas e incluso aguas embotelladas, así se pudiera reducir la contaminación ambiental y esos recursos destinados a

desarrollar plantas procesadoras y recicladoras de plástico por parte de los municipios. (El Tiempo, 2011)

El Ministerio de Medio Ambiente (MAE) es la agencia encargada de la regulación ambiental en Ecuador, la cual ha promovido una serie de reformas legales ambientales en los últimos años, incluida la introducción de los derechos constitucionales a la “naturaleza” dentro de la Constitución, lo que convierte al Ecuador en el primer país en conceder tales derechos al ambiente. En consecuencia, los bosques tropicales, islas, ríos y el aire del Ecuador tienen derechos legales similares o parecidos a los que normalmente se concede a los seres humanos. Los ecosistemas y áreas naturales poseen el derecho inalienable a existir, prosperar y evolucionar dentro del Ecuador. (Ministerio de Ambiente, 2019)

De acuerdo con la Constitución, estos derechos serán de aplicación directa y será el deber y el derecho de todas las agencias del gobierno ecuatoriano, las comunidades locales y los individuos el hacer valer esos derechos. (Asamblea Nacional, 2008)

2.6.2 Estudio del sector y dimensión del mercado

Actualmente el sector de alimentos y bebidas es uno de los más importantes dentro de las industrias del Ecuador, con un peso aproximado del 38%, debido a la gran variedad de alimentos que integran este rubro.

Para efectos de este estudio se tiene el poder centrar los lineamientos hacia la producción y comercialización de bebidas la cual representa dentro del sector un 15%. A continuación se instituye la distribución del sector según el banco central del Ecuador.

Para 2017 y 2018, las proyecciones oficiales mantienen su posición de crecimiento en la economía, las tasas proyectadas son: 4,4% y 5%. En este escenario, este sector ha incrementado su participación en el PIB, pasó de 4,7% en 2008 a 6,1% en 2016 (además de una estimación de 6,7% para 2018). (Ekos, 2018)

Así se logra evidenciar, que se está al frente a una creciente industria, la misma que genera miles de dólares en ingresos al estado, genera riqueza y dinamiza la economía del País.

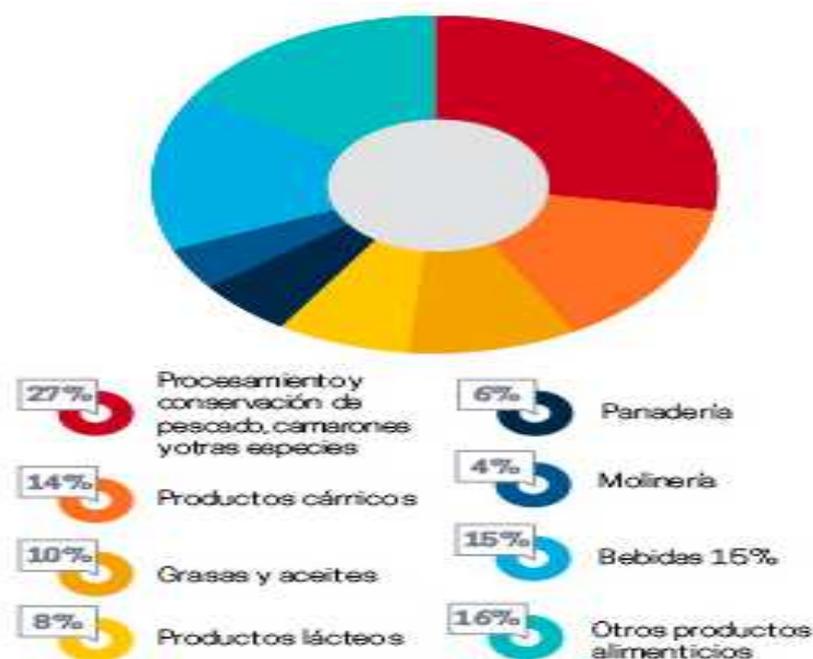


Figura 17: Composición de la Industria de Alimentos y Bebidas.

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)

Dentro del sector de Alimentos y Bebidas destacamos las 5 más grandes que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 2: Las mejores 5 empresas del sector Alimentos y Bebidas.

TOP 5 de las Empresas del sector (USD Millones)		
Nombre	Ingreso Total	Utilidad Ejerc.
PRONACA	922,88	45,99
ARCA ECUADOR	556,23	38,18
NESTLE ECUADOR S.A.	490,85	35,95
LA FABRIL S.A.	469,30	15,43
CERVECERIA NACIONAL S.A.	464,43	180,54

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (Oficial.ec, 2018)

2.6.3 Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter

El presente análisis de las fuerzas de Porter, nos va a permitir definir entre otras cosas, precios, los costos y una posible rentabilidad, con la finalidad de ver su rentabilidad en el mediano y largo plazo.

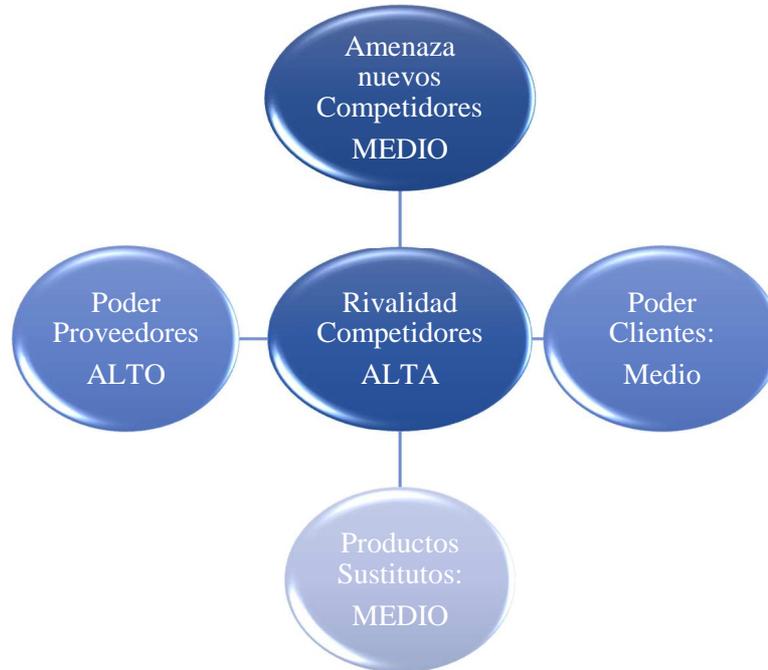


Figura 18: Matriz fuerzas de PORTER

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)

Competidores Directos:

- Arca Continental – Coca Cola
- CBC Ecuador – PEPSI
- Tesalia Springs Company – Guitig

Clientes:

- Tiendas y despensas
- Restaurantes y hoteles
- Bares y Discotecas

Proveedores:

- AJECUADOR – Big Cola

Productos Sustitutos:

- Jugos naturales
- Jugos Desintoxicantes
- Aguas Saborizadas

Competidores Potenciales:

- Nestlé Ecuador
- Cervecería nacional
- Corporación Azende

2.6.4 Estimación de mercado potencial y demanda global

Tabla 3. *Determinación de Mercado Potencial - Comercios*

MERCADO POTENCIAL	
Población (Total negocios)	1784
Mercado Potencial Máximo Teórico	1627
MPMT x Tasa de desarrollo = MPMR	1470
MPMR x Tasa de difusión = MPMA	1282
MPMA x Tasa de Realización = Demanda Global	1225

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

Tabla 4. *Demanda Global - Clientes*

Nivel de Mercado	Descripción	Resultado
Mínimo de unidades de consumo	Personas de 1 año en adelante	Población: $30.045 * 0,9 = 27.040$ habitantes
Número de ocasiones de uso al año	Promedio 2 veces por semana	112 ocasiones de uso por persona
Tasa de consumo por ocasión de uso	300 ml por uso	$27.040 * 104 * 0,3 L = 843K$ de litros
Mercado Potencial Máximo Teórico	Unidad media botella de 1 litro	843.000 litros
Mercado Potencial máximo realizable	Tasa de desarrollo 0,8	$843K * 0,8 = 675.000$ litros
Mercado Potencial Máximo actual	Tasa de difusión 0,6	$675k * 0,6 = 405.000$ litros
Demanda Global	Tasa de realización 0,8	$405K * 0,8 = 324.000$ litros
Participación de Mercado	Ventas reales vs total Industria 28%	$324K * 0,28 = 90,720$ litros

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

2.6.5 Mercado meta

Se identifica en el Cantón Playas que debemos llegar en su mayoría a los negocios en los cuales se expendan alimento y bebidas, sean estos procesados o no. Como son los siguientes:

Tiendas de conveniencias, despensas, Supermercados, Restaurantes, Hoteles, Bares y discotecas. No se toma en cuenta los bares de Colegios por la prohibición expresa por parte del Ministerio de Salud de expender bebidas azucaradas en dichos comercios.

2.6.6 Perfil del consumidor

Para definir el perfil del consumidor, elaboramos una tabla donde se incluyen varios aspectos, como Demográficos, Socioeconómicos entre otros

Tabla 5. Perfil del Consumidor

Perfil del Consumidor	
Geográfico	Ecuador – Guayas – General Villamil
Edad	A partir de 1 año de edad
Genero	Masculino y Femenino
Ocupación	Estudiantes, Obreros, Profesionales
Estilo de Vida	Conservadores, austeros, aventurero, deportistas, Etc.
Clase Social	Todas
Objetivo de uso	Calmar la sed, acompañar comidas, Rehidratantes, Energizantes, Mezcla de bebidas
Momento de Compra	Actividades diarias, Comidas, entretenimiento
Frecuencia de Compra	Diario
Lugar de Compra	Tiendas, supermercados, bares, restaurantes, vendedores ambulantes
Medios de Promoción	Revistas, periódicos, TV, radio, internet, redes sociales, Material POP

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

2.7 Análisis interno

Tabla 6. Análisis interno

Actividades de Apoyo	Infraestructura	Alta dirección en la correcta distribución de las bebidas				
	G. Humana	Capacitaciones del personal	Mejora continua en estabilidad laboral		Incentivos en ventas Acorde al personal calificado	Capacitación a los asesores comerciales
	Desarrollo Tecnológico	Correcto manejo de clasificado del material	Características del producto	Programación Sobre las bebidas	Investigación de mercado	Calidad del producto
	Abastecimiento	Transporte confiable	Materia prima de calidad		Modelo comercial más conveniente	Relaciones genuinas y de gran calidad
		Logística de entrada, Almacenamiento y distribución	Operaciones	Logística de salida	Marketing y Ventas	Proveedores

Actividades Primarias					
	Manejo de suministros que disminuya al mínimo el daño o deterioro Puntualidad de embarque y despacho de entrega.	Puntualizar especificaciones, aspectos atractivos del producto, bajo porcentaje de defecto.	Entrega rápida y oportuna, despacho exacto y adecuado de los pedidos	Alto nivel de la calidad de la publicidad, calidad de la fuerza de promoción	- Atención de alta calidad - Respuestas optimas -Instrucciones muy optimas la comprador

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

2.7.1 Benchmarking

A través del siguiente análisis del benchmarking realizado, será posible identificar en qué posición se encuentra en la actualidad la empresa AJE Ecuador, frente a sus principales competidores en el mercado, para esto, se procedió a desarrollar una matriz con varios parámetros a fin de calificar, parámetros que vale destacar, están interrelacionados con las tareas que llevan a cabo estas empresas que serán valorados con las medidas que se detallan a continuación:

- Muy mala (1); Mala (2); Regular (3); Buena (4); Muy buena (5)

Factores importantes para el éxito	Valor	 PEPSICO		 COCA COLA		 BIG COLA	
		Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
Cuota de mercado	0,12	3	0,36	4	0,48	1	0,12
Publicidad	0,13	4	0,52	4	0,48	1	0,12
Sabor de los productos	0,08	4	0,32	3	0,36	3	0,36
Imagen de marca	0,12	4	0,48	4	0,48	2	0,24
Localización de las plantas	0,08	3	0,24	3	0,36	2	0,24
Capacidad de producción	0,08	4	0,32	4	0,48	2	0,24
Innovación	0,12	3	0,36	2	0,24	1	0,12
Disponibilidad	0,07	4	0,28	4	0,48	2	0,24
Posición financiera	0,12	3	0,36	4	0,48	2	0,24
Expansión global	0,08	4	0,32	4	0,48	1	0,12
	<u>1</u>		<u>3,56</u>		<u>4,32</u>		<u>2,04</u>

Figura 19: Matriz Análisis benchmarking

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

2.8 Diagnostico

2.8.1 Análisis DAFO

Según Sarli, Gonzalez, y Ayres (2015), el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.”. (p. 18)

Se aplica la herramienta de análisis de situación para determinar cuáles son los factores donde accionar planes de acción.

Tabla 7. Análisis DAFO

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">• Respaldo de marcas fuertes y posicionadas en el país.• Amplio portafolio de productos.• Posicionamiento a nivel nacional.• Buen manejo de publicidad	Debilidades <ul style="list-style-type: none">• Tercerizado de operaciones de transporte.• Poca experiencia en zonas del cantón Playas.• Poca cultura organizacional en la empresa.• Ausencia de un mercado objetivo identificado.
Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Ingresos de nuevos clientes a la cartera de la empresa.• Mercado creciente como polo de desarrollo turístico.	Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Nuevas regulaciones en el manejo de desechos plásticos.• Ingreso de nuevos competidores a la zona.

<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de expansión de mercado. • Innovación constante de la tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de aparición de productos sustitutos. • Impuestos y Aranceles por importación.
---	---

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

Dentro de las fortalezas encontradas en la empresa AJE Ecuador se resaltan el respaldo de marcas fuertes y posicionadas en el país, el amplio portafolio de productos, el posicionamiento a nivel nacional y el buen manejo de publicidad, lo que hace del objeto de estudio una de las empresas nacionales más reconocidas en el sector en el cual se desempeña, siendo una de las líderes en la industria.

Lo que representa a debilidades de la empresa se mencionan factores como el tercerizado de operaciones de transporte, la poca experiencia en zonas del cantón Playas, la poca cultura organizacional en la empresa y la ausencia de un mercado objetivo identificado, estas debilidades contrastan fuertemente con las fortalezas de la empresa debido a que las mismas tienen como efecto que los clientes, consideran a la misma por debajo de sus competidores directos como Coca Cola y PepsiCo.

Dentro de las oportunidades que la Distribuidora DALARNO S.A. puede encontrar en el mercado se resaltan factores como los ingresos de nuevos clientes a la cartera de la empresa, el mercado creciente como polo de desarrollo turístico, la posibilidad de expansión de mercado y la innovación constante de la tecnología.

En cuanto a las amenazas con las que se podría encontrar, se menciona principalmente las nuevas regulaciones en el manejo de desechos plásticos, los posibles ingresos de nuevos competidores a la zona, la posibilidad de aparición de productos sustitutos y finalmente los impuestos y Aranceles por importación.

Tabla 8. Matriz EFE

AMENAZAS	50%		1.75
Nuevas regulaciones en el manejo de desechos plásticos.	0.05	3	0.15
Ingreso de nuevos competidores a la zona.	0.2	3	0.6
Posibilidad de aparición de productos sustitutos.	0.1	4	0.4
Impuestos y Aranceles por importación.	0.15	4	0.6
OPORTUNIDADES	50%		1.5
Ingresos de nuevos clientes a la cartera de la empresa.	0.15	4	0.6
Mercado creciente como polo de desarrollo turístico.	0.15	4	0.6
Posibilidad de expansión de mercado.	0.1	3	0.3
Innovación constante de la tecnología	0.1	3	0.3
Total	100%		3.25

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

Tabla 9. Calificación de las variables

ORDEN	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
	4	Muy Importante
Calificar entre 1y 4	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

Dentro de los aspectos más importantes en lo que representa a las amenazas para la empresa objeto de estudio, se determinó que las de mayor incidencia son los ingresos de nuevos competidores a la zona y los impuestos y Aranceles por importación.

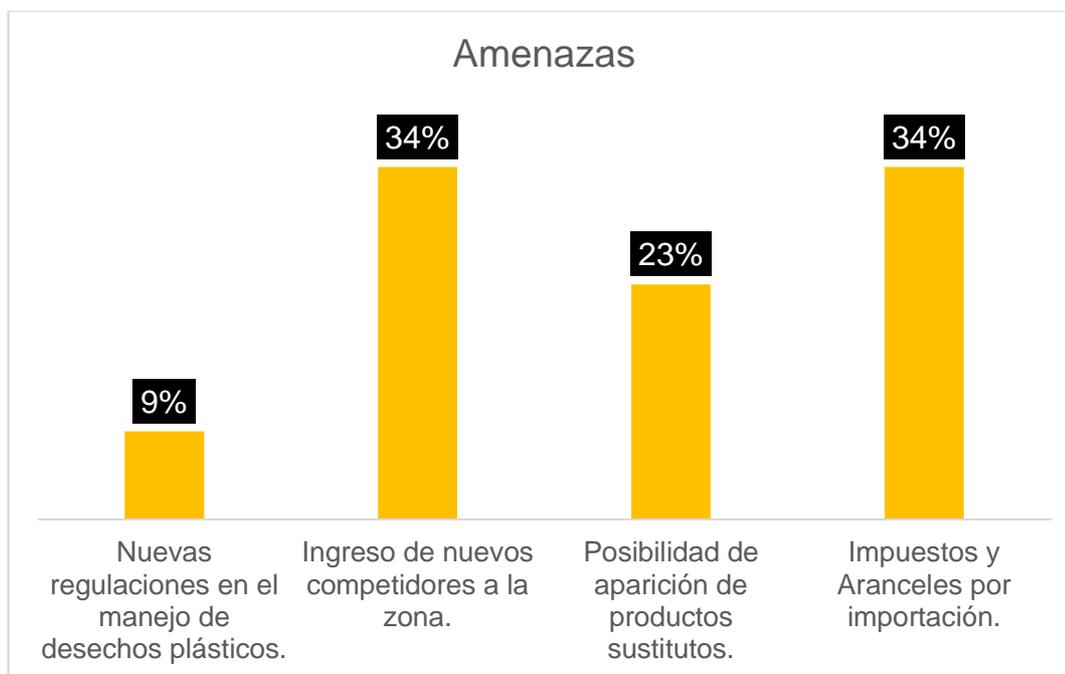


Figura 20. Posibles Amenazas para DALARNO

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

En cuanto a los aspectos más importantes en lo que representa a las oportunidades para la empresa objeto de estudio, se determinó que las de mayor incidencia son los ingresos de nuevos clientes a la cartera de la empresa y el mercado creciente como polo de desarrollo turístico debido a que el cantón Playas recibe mucha cantidad de turistas.

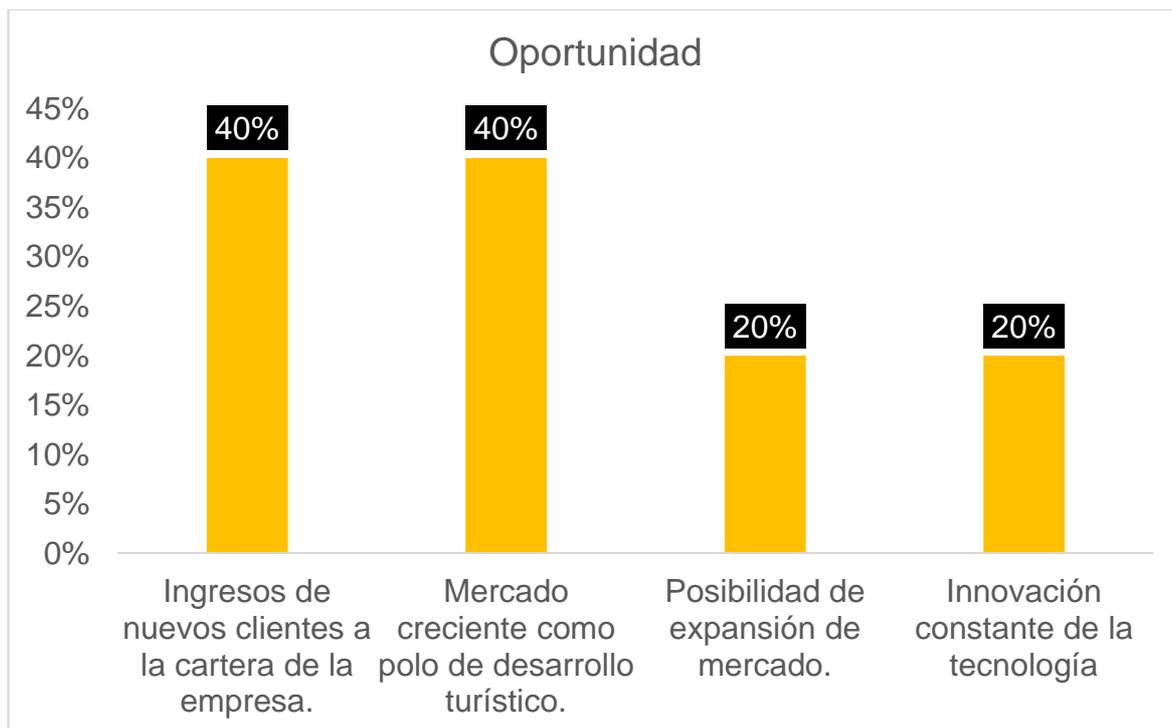


Figura 21. Posibles Oportunidades para DALARNO

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

Tabla 10. Matriz EFI

	Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
	Debilidades	50%		0.77
1	Tercerizado de operaciones de transporte.	0.10	2	0.2
2	Poca experiencia en zonas del cantón Playas.	0.15	1	0.15
3	Poca cultura organizacional en la empresa.	0.17	2	0.34
4	Ausencia de un mercado objetivo identificado.	0.08	1	0.08
	Fortalezas	50%		1.63
1	Respaldo de marcas fuertes y posicionadas en	0.10	3	0.3

	el país.			
2	Amplio portafolio de productos.	0.20	4	0.8
3	Posicionamiento a nivel nacional.	0.13	3	0.39
4	Buen manejo de publicidad	0.07	2	0.14
Total		100%		2.40

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

Dentro de los aspectos más importantes en lo que representa a las debilidades encontradas en la empresa objeto de estudio, se determinó que las de mayor incidencia son la poca experiencia en zonas del cantón Playas y la poca cultura organizacional en la empresa.

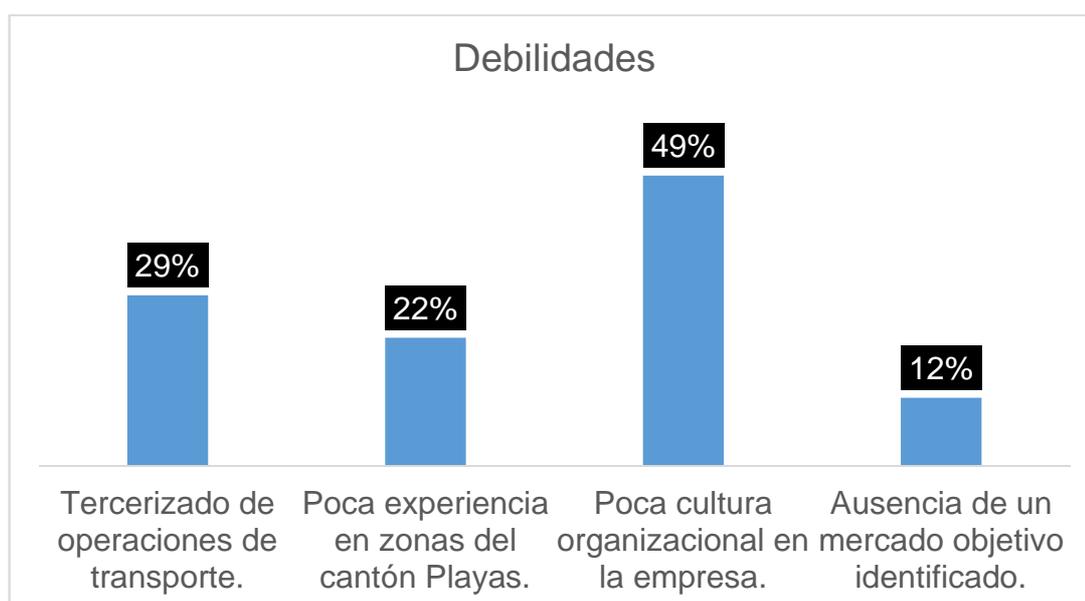


Figura 22. Debilidades encontradas en DALARNO

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

Dentro de los aspectos más importantes en lo que representa a las fortalezas encontradas en la empresa objeto de estudio AJE Ecuador, se

determinó que las de mayor incidencia son el amplio portafolio de productos y el posicionamiento a nivel nacional.

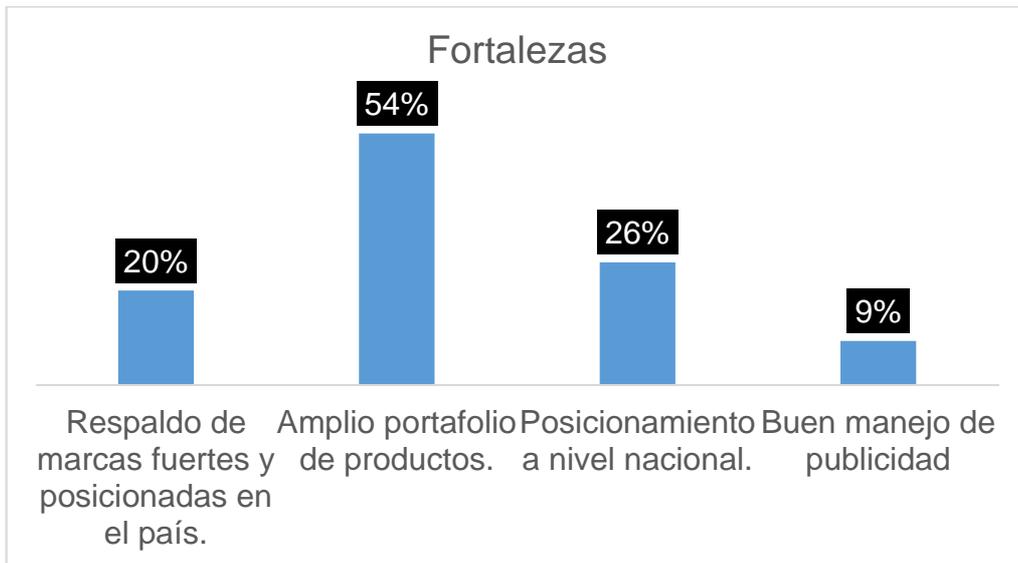


Figura 23. Fortalezas encontradas en DALARNO

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

2.8.2 Análisis CAME

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Respaldo de marcas fuertes y posicionadas en el país. Amplio portafolio de productos. Posicionamiento a nivel nacional. Buen manejo de publicidad	Tercerizado de operaciones de transporte. Poca experiencia en zonas del cantón Playas. Poca cultura organizacional en la empresa. Ausencia de un mercado objetivo identificado.
OPORTUNIDADES	FO	FA
Ingresos de nuevos clientes a la cartera de la empresa. Mercado creciente como polo de desarrollo turístico. Posibilidad de expansión de mercado. Innovación constante de la tecnología	Diversificación de productos: ofrecer una línea de helados enfocado en la salud de los clientes Análisis de los proveedores para establecer negociaciones en base a las mejores ofertas	Extensión de la línea de productos
AMENAZAS	DO	DA
Nuevas regulaciones en el manejo de desechos plásticos. Ingreso de nuevos competidores a la zona. Posibilidad de aparición de productos sustitutos. Impuestos y Aranceles por importación.	Crear conocimiento de los productos ofrecidos. Publicitar la marca y los productos a través de redes sociales	Diversificación de producto en base a los gustos y preferencias de los clientes

Figura 24. Matriz FODA- DALARNO

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

2.8.3 Matriz de crecimiento de Ansoff

Tabla 11. Matriz de crecimiento Ansoff

	PRODUCTO ACTUAL	PRODUCTO NUEVO
MERCADO ACTUAL	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
MERCADO NUEVO	Desarrollo de mercado	Diversificación

Figura 25. Matriz de crecimiento de ANSOFF

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

Se usará la estrategia de penetración de mercado, puesto que la empresa actualmente existe, sin embargo no ha podido abarcar todo el mercado del cantón Playas. La penetración en el mercado es una medida de la cantidad de ventas o adopción de un producto o servicio en comparación con el mercado teórico total para ese producto o servicio. Además, la penetración en el mercado también puede incluir las actividades que se utilizan para aumentar la participación de mercado de un producto o servicio en particular.

La estrategia de penetración es el concepto de tomar medidas agresivas para expandir en gran medida la participación de las ventas totales en un mercado. El aumento en el volumen de ventas resultante generalmente permite que una empresa produzca bienes u obtenga mercadería a un costo menor, lo que le permite generar un mayor porcentaje de ganancia. (Agencia eCommerce México, 2017)

2.8.4 Mapa estratégico de objetivos

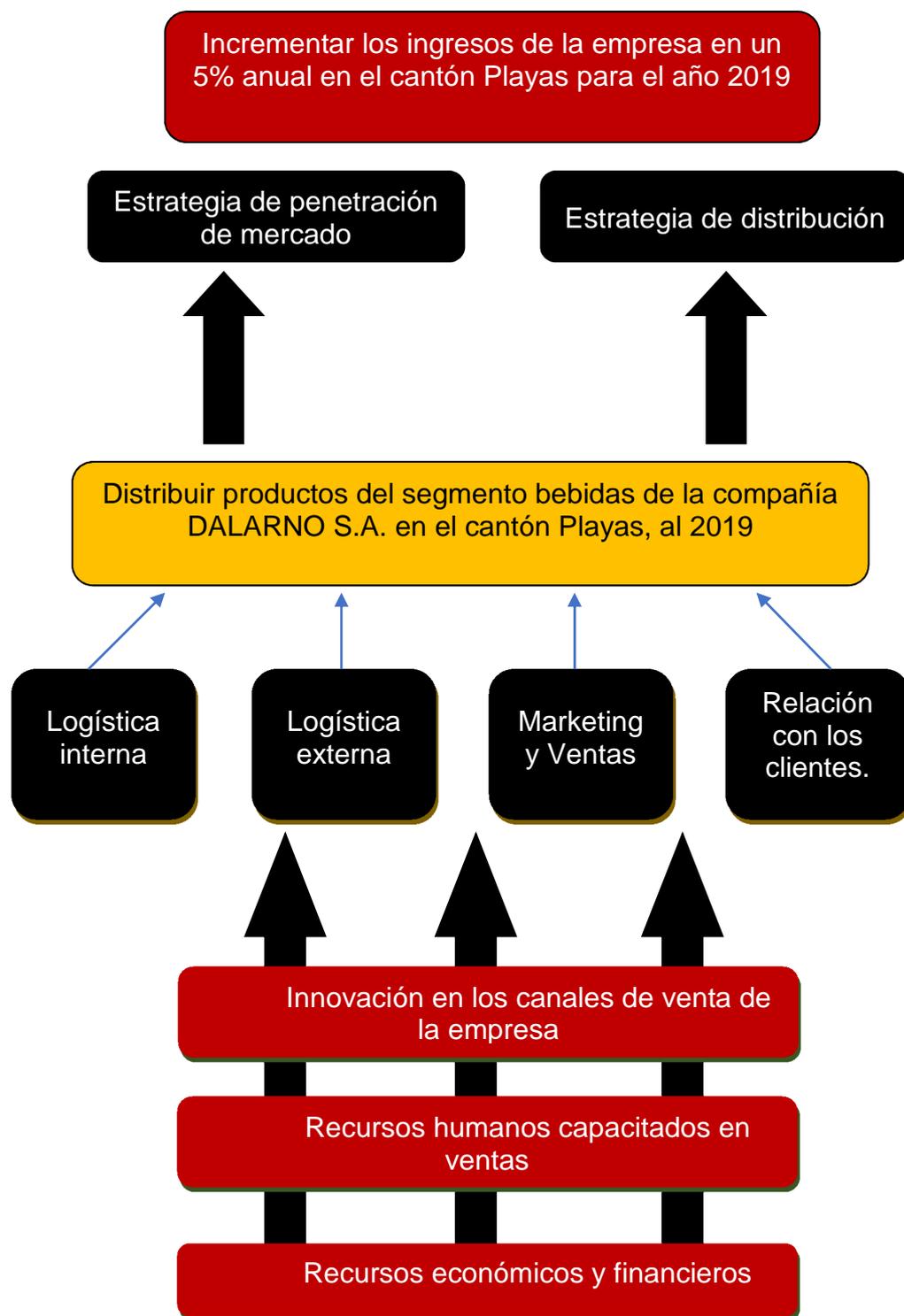


Figura 26. Mapa estratégico de objetivos

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

2.8.5 Conclusiones

Dentro de los hallazgos encontrados en este capítulo, se puede concluir que los potenciales clientes, conocen sobre las diferentes marcas, identifican que el producto estrella es la gaseosa, sin embargo los mismo mantienen que las compañías más importantes para la comercialización de bebidas refrescantes están ARCA CONTINENTAL, CBC ECUADOR Y AJE ECUADOR en ese orden.

Con respecto a las bebidas de mayor consumo se tiene que un alto rango se sitúa en las de marca coca cola con un porcentaje del 4%, seguido con un porcentaje competitivo del 3.91% se ubica la Pepsi como uno de los mayor rango de consumo, mientras que un 2, 92% de encuestados manifestó que es la marca BIG COLA las de su mayor consumo, seguido se ubica en un valor porcentual de 2.77% por la marca tropical. Y por último se tiene un mínimo porcentaje considerando a Quíntuples.

El actual distribuidor de la zona, no mantiene una eficiente cobertura (mapeo y rutas de operación), lo que impide la introducción de productos en los canales modernos, institucionales y tradicionales del cantón Playas, sectores y sub sectores. Como dato de investigación preliminar, se identificó que el consumo per cápita de gaseosas es de 63,8 litros, Ubicando al Ecuador entre los 10 países de mayor consumo de América Central y Sur. (Gavilanes, 2016)

Conforme a los datos arrojados de las encuestas aplicadas a los colaboradores, un 35% se ubica en ambas partes que corresponden que sus compras la realizan en tiendas de barrio y supermercados, por su facilidad de compra, por su parte un valor del 20% porcentual manifestó que su compra la realiza por lo general en los mercado al por menor. Así mismo una igualdad de valores porcentuales del 5% se ubica en Quiscos y bares o restaurantes. En este sentido se debe tomar en consideración dónde se ubican los puntos de venta.

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Objetivos Comerciales

Objetivo General:

Crecer un 5% en la venta del mix completo en el año 2019 con respecto al 2018

Objetivos Específicos:

- Introducir marcas nuevas en zona (bebidas Energizantes, Hidratantes y Té Helado) al menos un paquete por mes al 70% de los clientes
- Crecer un 7% de ventas en las marcas de Bebidas Gaseosas en comparación al año 2018
- Crecer un 20% en clientes nuevos (prospección)

Objetivos Operacionales:

- Contratar a 5 vendedores para cubrir zonas de Playas y alrededores
- Alquilar una bodega de 600m2 para cumplir con las operaciones de distribución
- Adquirir los servicios logísticos de 2 camiones de reparto para cubrir las zonas de playas y alrededores

3.2 Plan comercial y de marketing

3.2.1 Plan Comercial: Estrategias de ventas

1. Incrementar los puntos de ventas a los cuales llegamos, es decir, pasar de 760 locales a 912 tiendas, bares y restaurantes
2. Generar ventas en la misma distribuidora, incrementando el número de pacas vendidas de colas y aguas
3. Implementar Plan Playa y Canillitas

3.3 Función de la Dirección de Ventas

Al momento de empezar el proyecto Karina Briones realizará las funciones de Directora de RRHH y Finanzas. Daniel Larrea Gerencia General y Dirección Comercial y Logística

En este rubro, se asignaran tareas de organización y control quedarían descritas en el siguiente cuadro:

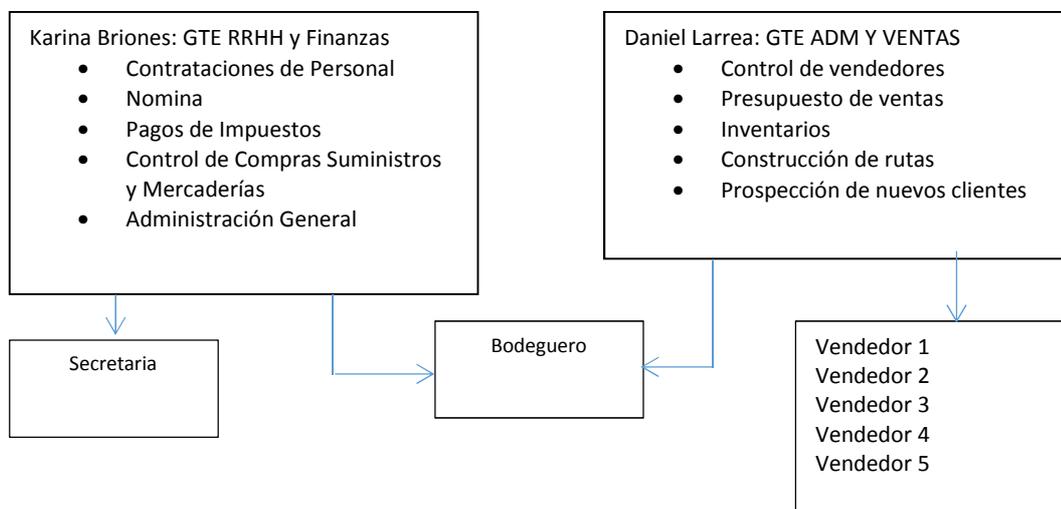


Figura 27. Organigrama de DALARNO

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

3.4 Organización de la Estructura de Ventas

El área de ventas está conformada por el Jefe de Ventas, que para esta tesis se ha encargado el cargo a Daniel Larrea. Quien tendrá a cargo 5 vendedores que cubrirán las rutas de la población de Playas y sus alrededores.

3.5 Previsiones y cuotas de venta

Para el presente proyecto, se determina las ventas como se describen en los siguientes gráficos, separando las provisiones de ventas tanto en unidades como en Dolares

Como se puede observar en el grafico siguiente, el comportamiento de ventas, en el primer semestre del año, las ventas superan las 10 mil unidades de 30 litros, mientras que los siguientes meses las ventas decrecen hasta llegar aproximadamente a 4 mil unidades en septiembre, teniendo un repunte en el mes de diciembre que no supera las 7.4 mil unidades vendidas.

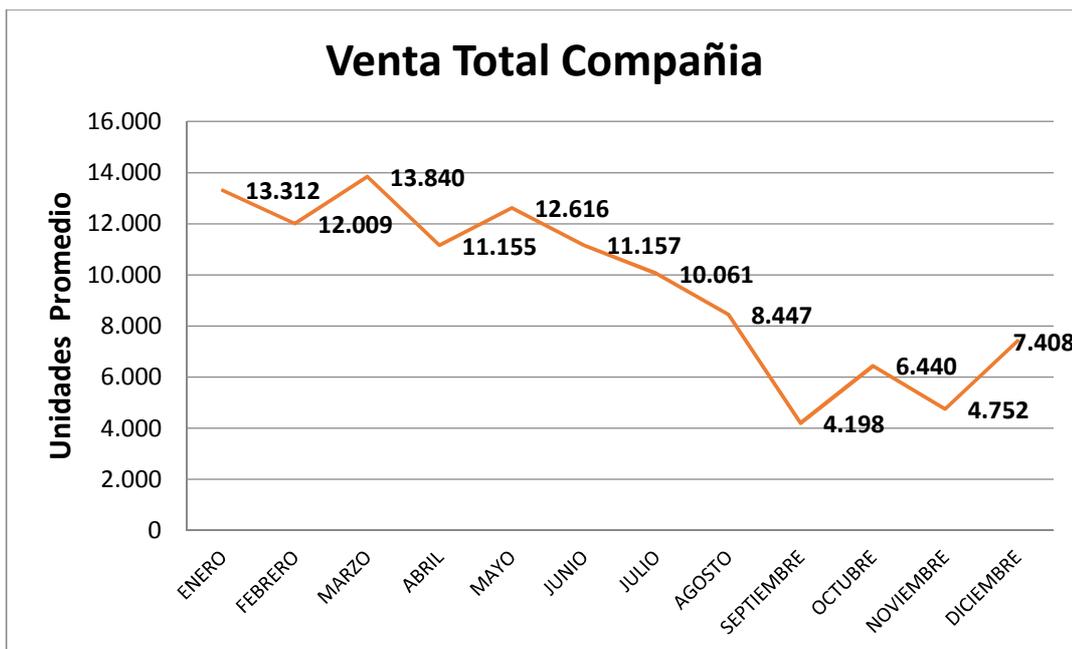


Figura 28.- Presupuesto de ventas en unidades (30 litros)

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

La proyección de las ventas (en dólares), tendría un comportamiento similar y proporcional a las ventas por unidades, presentando un mejor registro de ventas en el primer semestre del año 2019, tal como se muestra en el cuadro siguiente:

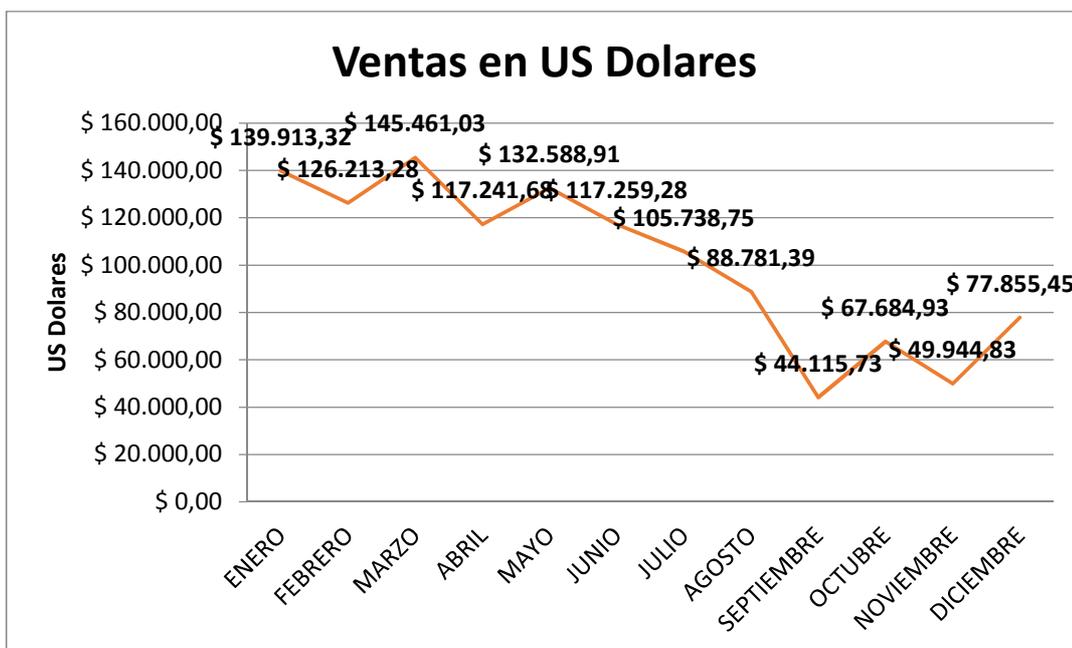


Figura 29.- Presupuesto de ventas en US Dólares de DALARNO al 2019

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

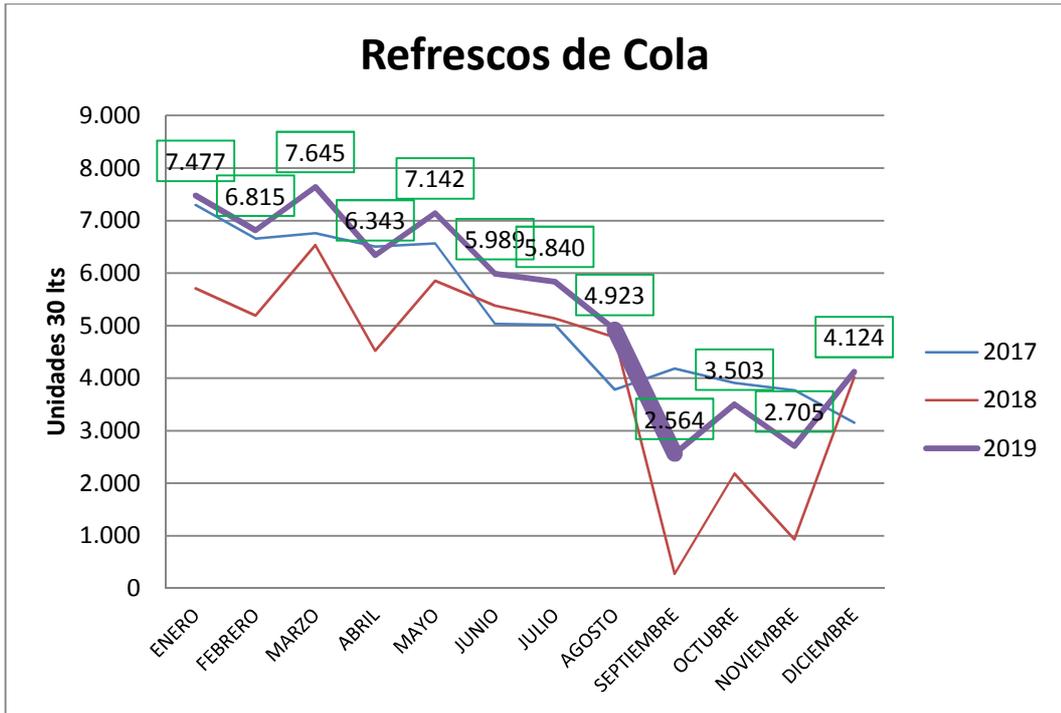


Figura 30.- Evolución de ventas de refrescos de cola 2017, 2018, 2019

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

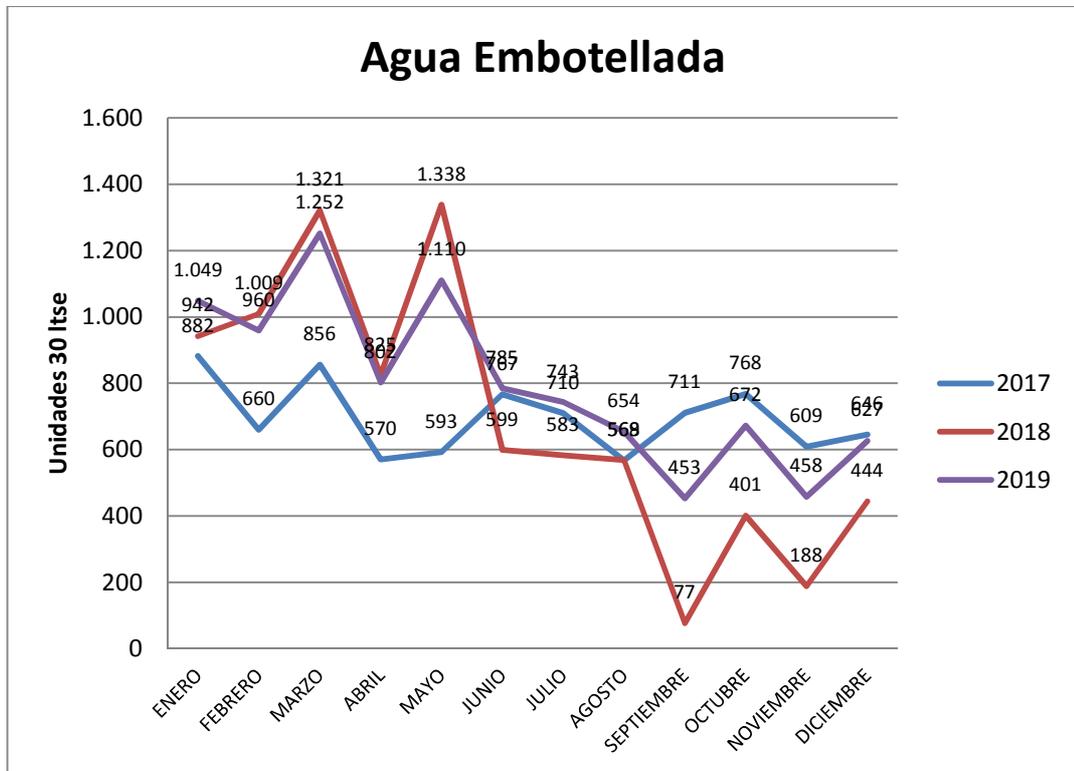


Figura 31.- Evolución de ventas Agua Embotellada 2017, 2018, 2019

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

3.5.1 Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones

El potencial de mercado es establecido en función del número actual de locales consumidores de bebidas gaseosas tanto sabor original o dietético en el cantón Playas, que según la base de datos de la empresa proveedora son de 1.725 clientes.

Las ventas actuales en la ciudad de Playas ascienden a un estimado de 17.955 cajas mensuales, según la investigación de mercado realizada se concluye que el promedio mínimo de compras de bebidas es de 5 cajas mínimas al mes.

El potencial de ventas representa la participación actual en volumen de la empresa en el mercado de los productos de la distribuidora DALARNO lo que representaría un 13% con un promedio de facturación de 180 hectolitros mensuales en el cantón Playas.

Las ventas del periodo representan la facturación actual en el sector de las bebidas refrescantes en el cantón Playas la cual mueve un promedio de 5 cajas por cliente al mes o 17.955 cajas.

3.5.2 Procedimiento para las provisiones

Para la elaboración de la previsión anual de ventas, la distribuidora DALARNO S.A. establece primero los objetivos financieros y comerciales expuestos por la presidencia y vicepresidencia al gobierno corporativo, luego, con cada equipo de trabajo, se analiza el entorno general del sector, en este caso el cantón General Villamil Playas, del mercado y factores internos de la empresa para luego, elaborar el plan de ventas con las estrategias adecuadas para llegar a las metas. Luego del consenso, estas se cristalizan como formales para el periodo dado, los inmersos en este proceso son la Vicepresidencia de ventas, cadena de abastecimiento, finanzas y distribución.

3.5.3 Métodos de previsión de ventas

Para efecto de la previsión anual de ventas, la distribuidora DALARNO S.A. utiliza el método de alisado exponencial basado en el histórico de los

últimos meses vs el año anterior, intenciones de compras estudiadas por las áreas de mercadeo y marketing, obtenidas de investigaciones de mercado previas, comportamiento de compra de clientes y variaciones de tamaño por los diferentes canales y tipologías de clientes.

3.5.4 Cuotas de venta

La cuota de ventas es el objetivo o la cantidad mínima de ventas esperada durante un período de tiempo definido. Las cuotas de ventas a menudo se asignan mensualmente, trimestralmente y anualmente, y se expresan en dólares o unidades de ventas. Una vez que se establecen efectivamente las cuotas, el logro continuo de estas, tiene un impacto directo y positivo en la capacidad de la compañía para alcanzar las ventas totales o presupuesto planificado. La mayoría de los pagos de comisiones de ventas están relacionados con el logro de la cuota de ventas. Es común que crezcan cada año.

Para que la empresa permita medir la cuota de venta debe tener en consideración lo siguiente, analizar las tendencias de ventas, incluidos dólares, unidades e información de productos / servicios. Esto incluye las causas del crecimiento de las ventas, las caídas de las ventas y las fluctuaciones estacionales.

Las cuotas de venta globales en base a las metas de previsión son estructuradas para cada gerencia de ventas por la dirección de información comercial y se asignan de acuerdo a histórico de ventas del año anterior, sumado a los índices de crecimiento actuales, ya que se analizan y toman en cuenta las cifras de periodos anteriores como base y examina cuanto debe crecer cada territorio de ventas. Los factores a analizar para la variación de un mes a otro, son festividades, feriados, fechas importantes de consumo. Una vez estructurada cada cuota se las envía a las gerencias de venta.

Las cuotas de venta a establecer para los productos de la distribuidora DALARNO por no tener histórico en Playas, son estructuradas de acuerdo a

los objetivos comerciales de crecimiento que pide la compañía proveedora y tendencias de compra analizadas en la investigación de mercado.

3.5.5 Presupuestos de Ventas

El presupuesto de ventas se lo realizará a través del pronóstico de ventas, aquí el pronóstico se establece de acuerdo con su participación en el mercado. El representante debe establecer si es posible lograr la participación deseada a partir del reconocimiento de la capacidad de producción, la posición de la empresa, el estado actual de la intervención y un estudio racional de la política de marketing que se puede implementar.

Tabla 12. Pronóstico de Ventas

Ventas (En US\$)	2019	2020	2021	2022	2023
Refresco de Cola	793,66	860,233	912,01	966,91	1,025,136
Agua Embotellada	106,575	116,2	123,23	130,693	138,601
Jugo de Fruta	41,937	47,512	50,338	53,311	56,5
Jugo Saborizado	41,38	47,234	50,132	53,182	56,459
Hidratante / Energizante	239,741	273,393	289,788	307,173	325,61
Total	1,223,293	1,344,572	1,425,497	1,511,269	1,602,306

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

3.6 Organización del territorio y de las rutas

La empresa se enfoca en ofrecer los productos al sector minorista de la ciudad de Playas, siendo este el territorio donde se posicionará la empresa, especialmente en el sector céntrico de la ciudad, donde alberga gran cantidad de pequeños locales comerciales, también se debe tomar en consideración hogares o demás establecimientos que pueden ser clientes potenciales.

3.6.1 Establecimiento de los territorios

La empresa se enfoca en ofrecer los productos al sector minorista de Playas, siendo este el territorio donde se posicionará la empresa, especialmente en el sector céntrico de la ciudad, donde alberga gran cantidad de pequeños locales comerciales, también se debe tomar en

consideración hogares o demás establecimientos que pueden ser clientes potenciales.

Los territorios se dividen de la siguiente manera, descrito en la siguiente tabla

Tabla 13. División de territorios y puntos de venta por ruta

RUTA	DESC_SECTOR	PDV
2001	PLAYAS 1	79
2002	PLAYAS 2	106
2003	PLAYAS 3	88
2004	PLAYAS 4	113
2005	PLAYAS 5	152
2006	POSORJA 1	126
2007	POSORJA 2	120
2008	POSORJA 3	123
2009	POSORJA 4	107
2010	EL MORRO-PTO EL MORRO	64
2011	PROGRESO-SAN ANTONIO –CAIMITO	110
2012	CERECITA, BAJA DE CHANDUY, CONSUELO, SAN ISIDRO	90
2013	SAN LORENZO, SABANA GRANDE, PTO SABANA GRANDE	48
2014	ENGABAO PTO ENGABAO	99
2015	PLAYAS 6	121
2016	PLAYAS 7	95
2017	PLAYAS 8	84
	TOTAL	1725

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

3.6.2 Gestión rentable y revisión de los territorios

Al inicio y al no tener un histórico de ventas, los vendedores tendrán un presupuesto similar en cada ruta asignada, hasta ir calibrando potencialidades de clientes y sectores

En promedio, cada vendedor aporta con un 17% de rentabilidad a la empresa de lo que vende, así se permite sostener la operación

3.6.3 Construcción de rutas

Las rutas se programaran dependiendo de la venta y disponibilidad del cliente para poder recibirla, cada entrega debe programarse entre el vendedor y el cliente, de esta manera se establece un horario y fecha estipula para una mayor comodidad del cliente; si existe el caso de que se realicen entregas fuera del territorio establecido, las entregas se programaran para al día siguiente de la facturación y se cobraría un adicional a lo antes estipulado.

Así las rutas quedan constituidas de la siguiente forma:

Tabla 14. Rutas, Frecuencias y Vendedores

DESC_SECTOR	PDV	FRECUENCIA	DIA_VISITA	VENDEDOR
PLAYAS 1	79	2	LUN-JUE	VENDEDOR 1
PLAYAS 2	106	2	LUN-JUE	VENDEDOR 2
PLAYAS 3	88	2	LUN-JUE	VENDEDOR 3
PLAYAS 4	113	2	LUN-JUE	VENDEDOR 4
PLAYAS 5	152	2	LUN-JUE	VENDEDOR 5
POSORJA 1	126	2	MIE-SAB	VENDEDOR 5
POSORJA 2	120	2	MIE-SAB	VENDEDOR 3
POSORJA 3	123	2	MIE-SAB	VENDEDOR 1
POSORJA 4	107	2	MIE-SAB	VENDEDOR 2
EL MORRO-PTO EL MORRO	64	2	MIE-SAB	VENDEDOR 4
PROGRESO-SAN ANTONIO -CAIMITO	110	1	MAR	VENDEDOR 1
CERECITA, BAJA DE CHANDUY, CONSUELO, SAN ISIDRO	90	1	VIE	VENDEDOR 1
SAN LORENZO, SABANA GRANDE, PTO SABANA GRANDE	48	1	VIE	VENDEDOR 3
ENGABAO PTO ENGABAO	99	1	MAR	VENDEDOR 3
PLAYAS 6	121	2	MAR-VIE	VENDEDOR 2
PLAYAS 7	95	2	MAR-VIE	VENDEDOR 4
PLAYAS 8	84	2	MAR-VIE	VENDEDOR 5
TOTAL	1725	1.76		

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

3.6.4 Métodos y tiempos: Productividad en ruta

Al ofrecer este tipo de servicio se ofrece facilidades al cliente para poder recibirlo en diversos sectores del cantón Playas, sin embargo no se puede considerar productivo debido a que por factores intrínsecos a la

ciudad como tráfico el servicio de entrega puede tardar más de lo estipulado, conllevando a un alto costo y tiempo perdido para realizar otra entrega.

3.7 Realización de las Estrategias de Venta

3.7.1 Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación

Se definirá al conjunto de vendedores, como un proceso que llevará al análisis y selección de candidatos para la inclusión en la empresa. Se sabe que la venta es una profesión real y que las empresas necesitan profesionales para esta labor.

El proceso para el reclutamiento de vendedores será el siguiente:

La primera etapa: la preparación de un evento de reclutamiento.

- Decisión sobre posición o vacante.- conocer el puesto vacante que se desea llenar con un nuevo integrante.
- Análisis de la posición que se debe considerar.- definir las características y atributos que debe tener el vendedor a contratarse.
- Perfil requerido.- información sistemática de las exigencias del puesto.

Segunda etapa: Labor de reclutamiento

- Búsqueda de candidatos.- establecer el sector de búsqueda
- Recepción de ofertas.- recibir los curriculum vitae ya sea este físico o digital (correo electrónico)
- Proceso de selección.- de los curriculum recibidos se selecciona a los posibles candidatos

Tercera etapa: recepción de los candidatos

- Selección del candidato.- se evaluará a la persona más capacitada y se procederá a comunicar beneficioso que obtendría al vincularse con la empresa.

3.8 Remuneración de los vendedores

3.8.1 Sueldo fijo, comisiones e incentivos

Tabla 15.- Tabla de sueldos y comisiones de vendedores

Sueldo Fijo		\$ 394
Sueldo Variable	80%-99%	\$ 50
En base a presupuesto	100%-105%	\$ 100
	106%-110%	\$ 120
Cobertura	95%	\$ 20
Nuevos Clientes	5 nuevos	\$ 25
Total Remuneración		\$ 709

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

3.8.2 Primas y otros incentivos similares

Se considera pagar un incentivo adicional, el cual es llegar a 5 clientes nuevos con una facturación de al menos \$100. El mismo que es de \$25

3.8.3 Gastos de viaje

Se considera que para los gastos de movilidad un rubro \$20 para uso de buses o taxis dentro de la zona de acción

3.8.4 Delimitación de los gastos del vendedor

El vendedor no tiene otros gastos considerados dentro de sus actividades diarias

3.9 Control de ventas y de vendedores

El control de ventas se lo hará de manera quincenal, con la visita del supervisor, para corroborar los nuevos clientes, montos de ventas y atención al usuario. Los vendedores se reportarán diariamente ya sea de manera online o presencial.

3.9.1 Control del volumen de ventas

Basado en la asignación de presupuesto por vendedor se hará un seguimiento diario de las ventas asignadas a cada vendedor. Quedando los presupuestos como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 16.- Presupuesto de ventas

Cod.	Nombre	PDV's	Monto
1	vendedor 1	402	\$ 32,605.89
2	vendedor 2	334	\$ 27,090.46
3	vendedor 3	355	\$ 28,793.76
4	vendedor 4	272	\$ 22,061.70
5	vendedor 5	362	\$ 29,361.52
TOTAL		1725	\$ 139,913.32

Nota: PDV = Presupuesto de Venta

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

3.9.2 Control de otras dimensiones de la venta

En el mismo concepto y teniendo en cuenta la misma tabla anterior, otra dimensión que se considera es el cumplimiento de las visitas asignadas por rutas. De la misma manera este control se ejecutará de manera diaria y se darán a conocer los resultados en cada reunión diaria de ventas

3.9.3 Evaluación de vendedores

Se consideran para la evaluación de los vendedores las dimensiones antes descritas:

Tabla 17.- Tabla de dimensiones de evaluación para el vendedor

Dimensiones	%
Presupuesto de ventas –	50%
Cumplimiento de rutas y visitas a PDV –	25%
Exposición de productos (Al por menor) califica jefe de ventas	10%
Apertura de nuevos puntos de venta –	10%

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

3.9.4 Cuadro de mando del Director de Ventas

Se considera para el control de la dirección de ventas, aparte de los parámetros descritos en el punto anterior, incluir otros aspectos que se describen en el siguiente cuadro:

Tabla 18.- Cuadro de mando integral de la Dirección Comercial

CUADRO DE MANDO INTEGRAL			
ASPECTO	OBJETIVO	INDICADOR	PLAN DE ACCION
FINANCIERO	Crecimiento de ingresos	% aumento de cuota	
	Mejora de productividad	Reducción de costos	
CLIENTES	Fidelización	% crecimiento de negocios con clientes actuales	
	Satisfacción	# de quejas de clientes	
PROCESOS	Calidad del servicio	Cumplimiento de visitas / entregas	
	Mejora de capacidad de respuesta	Procesos Operativos y Post Venta	
RRHH	Formación	Capacidad Personal	
	Comunicación Interna	Clima laboral / Motivación	

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

3.10 Marketing mix

3.10.1 Producto

Mix de productos del segmento bebidas refrescantes son Refresco de cola, agua embotellada, bebidas hidratantes, energizantes, jugos saborizados y té helado.

3.10.2 Precio

En la lista de precios productos hay dos columnas importantes que destacar:

- Precio Full: Precio de venta a intermediario
- Precio Final: Precio de compra del producto, con un margen bruto del 16% para la distribuidora DALARNO S.A.

Código	Descripción	Unidades	Envase	Precio Full	Precio Final inc. Acuerdo	descuento
500010	BIG COLA PET 300 ml 24 pack	24	PET	4.10	3.59	-12%
500354	BIG COLA PET NO RETORNABLE 911 ML 12	12	PET	5.25	4.55	-13%
500302	BIG COLA PET 1800 ml 6 pack	6	PET	5.20	4.39	-16%
507050	CIFRUT FRESH MANZANA PET 400 ML 15 pack	15	PET	3.20	2.79	-13%
508462	CIELO PET 625 ml 15 pack	15	PET	3.10	2.65	-14%
508542	CIELO PET 1200 ml 6 pack	6	PET	2.25	1.91	-15%
514404	PULP DURAZNO TETRA PAK 145 ml 24 pack	24	TETRA PA	5.05	4.24	-16%
514445	PULP DURAZNO VIDRIO 285 ml 6 pack	6	VIDRIO	2.50	2.10	-16%
514422	PULP DURAZNO TETRA PAK 1000 ml 6 pack	6	TETRA PA	6.70	5.63	-16%
515812	SPORADE TROPICAL TETRA PACK 330 ml 12 pack	12	TETRA PA	3.50	2.94	-16%
515405	SPORADE UVA VIDRIO 475 ml 12 pack	12	VIDRIO	5.20	4.37	-16%
515811	SPORADE TROPICAL TETRA PACK 1000 ml 6 pack	6	TETRA PA	4.00	3.36	-16%
517132	VOLT PET 400 ml 6 pack	6	PET	2.50	2.12	-15%

Figura 32.- Lista de precio de principales productos de AJE Ecuador

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

3.10.3 Plaza/Distribución

Cantón General Villamil Playas y sub sectores.

La distribución se realizara mediante dos camiones de reparto, quienes salen en la mañana con los pedidos realizados el día anterior.

En casos especiales, donde los clientes solicitan un pedido especial, se manejarían dos opciones; la primera es que el mismo cliente se acerque

a la bodega a retirar la mercadería o la segunda, enviar por flete a un costo adicional de \$3.

3.10.4 Promoción

Publicidad ATL y BTL (Redes sociales, Internet, correo electrónico masivo) este tipo de promoción está a cargo de la empresa Provedora.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1 Hipótesis de partida

4.1.1 Capital inicial

Al inicio de la actividad comercial, los socios quienes son parte del plan de negocios, Karina Briones y Daniel Larrea aportan con \$10.000,00 cada uno. Es decir, se inicia con un capital de \$20.000,00

Para iniciar las operaciones la Distribuidora DALARNO necesita \$55.000,00 por lo que se realizará un crédito a la banca por el valor restante para cubrir los valores de inicio.

4.1.2 Política de financiamiento

Se establece que la vía de financiamiento es con banco del Pichincha, realizando un préstamo de \$37.800,00 en los siguientes términos.

Tabla 19.- Financiamiento del capital inicial faltante

FINANCIAMIENTO	
CAPITAL	\$37.800,00
Tasa de interés	11,83%
Plazo	5 años
No. de cuotas	60 cuotas
Dividendo	\$838,00

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

4.1.3 Costo de Capital

Este valor es un determinante del valor de la empresa, es decir, el rendimiento que da una inversión, y así determinar si es posible la inversión.

Tabla 20. Costo de Capital inicial

Costo de Capital	
Kg= Costo del capital propio	3%

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	9%

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

4.1.4 Impuestos

El impuesto a la renta que actualmente establece la ley de régimen tributario es del 22%, también se considera como parte impositiva la participación de las utilidades de los trabajadores, el mismo que corresponde al 15%

4.2 Presupuesto de Ingresos

4.2.1 Volúmenes

La Distribuidora DALARNO espera tener los siguientes volúmenes de venta en los 5 primeros años.

Tabla 21.- Ventas en unidades proyectado en 5 años

Cantidades (En Unidades)	2019	2020	2021	2022	2023
Refresco de Cola	65,07	68,331	71,753	75,347	79,12
Agua Embotellada	9,566	10,05	10,56	11,095	11,655
Jugo de Fruta	11,988	12,593	13,228	13,894	14,594
Jugo Saborizado	4,198	4,413	4,64	4,878	5,127
Hidratante / Energizante	23,844	25,042	26,298	27,618	29,006
Total	114,666	120,429	126,479	132,832	139,502

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

4.2.2 Precios

Los precios de venta para cada unidad basada en lista de precios proporcionada por la empresa Proveedor de los productos comercializados son los que están en la siguiente tabla

Tabla 22.- Precios unitarios por unidades de cada categoría en los siguientes 5 años

Precio Unitario (En US\$)	2019	2020	2021	2022	2023
Refresco de Cola	12.46	12.59	12.71	12.83	12.96
Agua Embotellada	11.49	11.56	11.67	11.78	11.89
Jugo de Fruta	3.50	3.77	3.81	3.84	3.87
Jugo Saborizado	9.86	10.70	10.80	10.90	11.01
Hidratante / Energizante	10.86	10.92	11.02	11.12	11.23
Total	49.77	49.55	50.01	50.47	50.96

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

4.2.3 Ventas esperadas

Las ventas que espera la empresa proveedora de las bebidas refrescantes y que cubren la demanda de la zona de Playas se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 23.- Proyección de Ventas

Ingresos (En US\$)	2019	2020	2021	2022	2023
Refresco de Cola	895,172	860,233	912,01	966,91	1,025,136
Agua Embotellada	120,435	116,2	123,23	130,693	138,601
Jugo de Fruta	41,99	47,512	50,338	53,311	56,5
Jugo Saborizado	41,399	47,234	50,132	53,182	56,459
Hidratante / Energizante	239,848	273,393	289,788	307,173	325,61
Total US\$	1,338,845	1,344,572	1,425,497	1,511,269	1,602,306

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

4.3 Presupuesto de Costos

4.3.1 Materia Prima

La distribuidora DALARNO compra los productos a su proveedora con las condiciones descritas en la siguiente tabla:

Tabla 24.- Condiciones de compra

	2019	2020	2021	2022	2023
Refresco de Cola					
Materiales					
(unidades)	65,070	69,631	71,727	73,885	76,108
Costo Unitario					
(En US\$)	10.58	10.73	11.05	11.39	11.73
Agua Embotellada					
Materiales					
(unidades)	9,566	10,242	10,554	10,876	11,207
Costo Unitario					
(En US\$)	9.63	9.82	10.12	10.42	10.74
Jugo de Fruta					
Materiales					
(unidades)	4,198	4,496	4,637	4,780	4,931
Costo Unitario					
(En US\$)	7.86	8.41	8.66	8.92	9.19
Jugo Saborizado					
Materiales					
(unidades)	4,198	4,496	4,637	4,780	4,931
Costo Unitario					
(En US\$)	8.48	9.07	9.34	9.62	9.91
Hidratante / Energizante					
Materiales					
(unidades)	23,844	25,513	26,279	27,067	27,879
Costo Unitario					
(En US\$)	8.65	9.26	9.54	9.82	10.12

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

4.3.2 Mano de Obra Directa

Tabla 25.- Costos de mano de obra directa de los 5 años

	2019	2020	2021	2022	2023
Total Costos MOD	23,640.00	24,349.20	25,079.68	25,832.07	26,607.03
Carga Beneficios Sociales	0.31	0.31	0.31	0.31	0.31
Total Costos MOD + Beneficios Sociales	30,936.88	31,864.99	32,820.94	33,805.56	34,819.73
Comisiones	4,893.17	5,387.29	5,701.99	6,045.08	6,409.22
Total Costos MOD + Beneficios Sociales + Comisiones	35,830.05	37,243.27	38,522.92	39,850.64	41,228.95

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

Tabla 26.- Desglose de la carga repartida de los beneficios sociales

Beneficios Sociales	
Aportación Patronal	11.15%
Décimo Tercer Sueldo	8.33%
Décimo Cuarto Sueldo	8.33%
Fondo de Reserva	8.33%
Vacaciones	4.17%
BB.SS. Patrono	40.32%
(-) Aportación Personal	9.45%
(=) Carga BB. SS.	30.87%

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

4.3.3 Costos Indirectos de Fabricación

En virtud que la empresa DALARNO se dedica a la comercialización y no la producción, aquí incluimos los costos relacionados al giro del negocio que es la distribución como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 27.- Costos Indirectos de Comercialización

Detalle					
Energía Eléctrica					
Comercialización	600	630	662	695	729
Guardianía	4,800	5,040	5,292	5,557	5,834
Telefonía	480	504	529	556	583
Agua Potable	240	252	265	278	292
Combustibles	3,600	3,780	3,969	4,167	4,376
Total CIF	9,720	10,206	10,716	11,252	11,815

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

4.3.4 Costos esperados

En los costos esperados se incluyen el conjunto de todos costos antes mencionados para determinar un costo variable por cada unidad vendida, luego poder determinar el punto de equilibrio. Los costos totales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 28.- Costos Totales

Costos (En US\$)					
Refresco de Cola	714,294	774,209	820,809	870,219	922,622
Agua Embotellada	95,918	104,580	110,907	117,624	124,741

Jugo de fruta					
	37,743	42,761	45,304	47,979	50,850
Jugo Saborizado					
	37,242	42,511	45,119	47,864	50,813
Hidratante	/				
Energizante	215,767	246,054	260,809	276,456	293,049
Total	1,100,964	1,210,115	1,282,947	1,360,142	1,442,075

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

4.4 Análisis de Punto de Equilibrio

Este análisis, no permite tener claro cuantas unidades se deben comercializar, para cubrir los gastos fijos y los costos variables. Primero determinamos precio unitario, costo variable y gastos fijos detallados en la siguiente tabla:

Tabla 29. Variables del punto de equilibrio

	2019	2020	2021	2022	2023
Precio Unitario (En US\$)	\$9.35	\$9.91	\$10.00	\$10.09	\$10.19
Costo Variable Unitario (En US\$)	\$8.41	\$8.92	\$9.00	\$9.09	\$9.17
Costo Fijo Total (En US\$)	101,015.02	104,731.84	109,292.59	112,705.90	116,980.78
Punto de Equilibrio (unidades - año)	107,477	105,694	109,274	111,648	114,782
Punto de Equilibrio (unidades - mes)	9,003	8,808	9,106	9,304	9,565
Ingreso de Equilibrio	\$1,010,150.	\$1,047,323.	\$1,092,935.	\$1,127,061.	\$1,169,807.
	19	29	46	60	87

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

Se calcula que para el primer año el punto de equilibrio se encuentra en

Unidades: 107.477 unidades

Venta USD: \$1'010.150,19

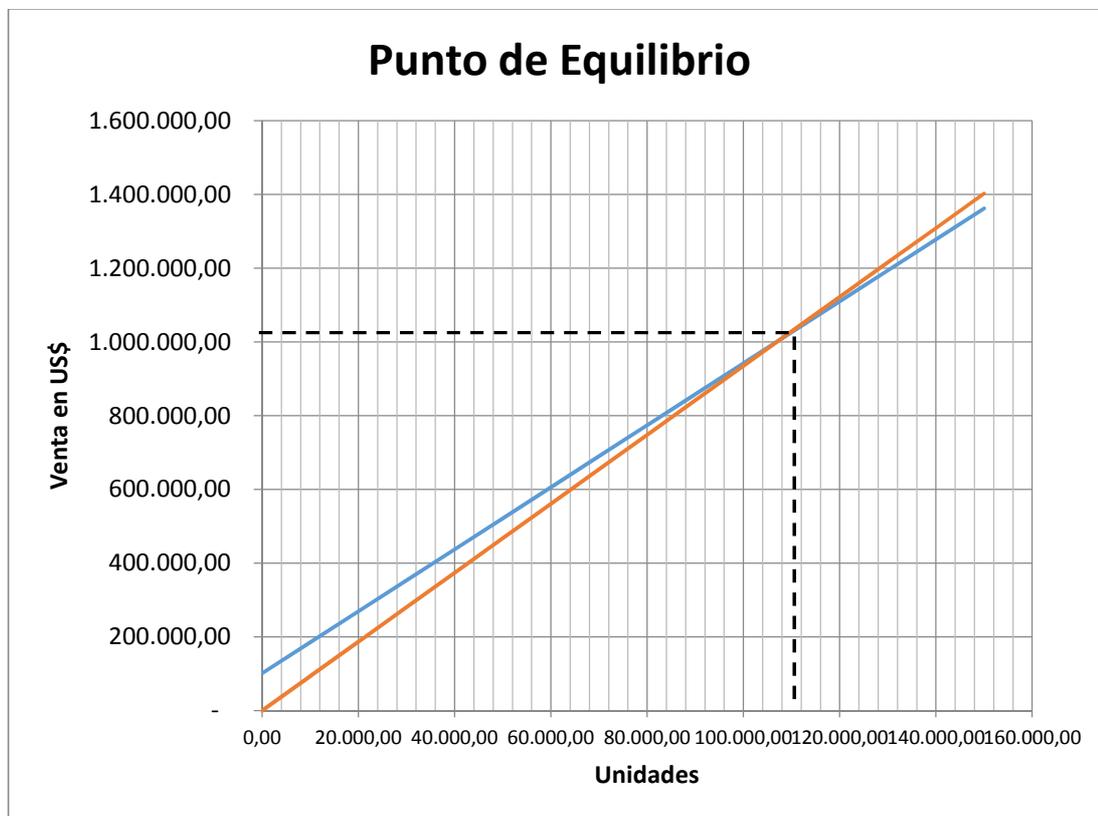


Figura 33.- Punto de equilibrio

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

4.5 Presupuesto de Gastos

Los gastos operacionales son aquellos en los que se incurre para que la operación de la distribuidora se lleve a cabo, como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 30.- Gastos Administrativos y de Ventas Proyectados

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS PROYECTADOS					
Descripción	2019	2020	2021	2022	2023
Sueldos Administrativos	65,768	69,057	72,51	76,135	79,942
Energía Eléctrica	600	618	637	656	675
Depreciación	10,483	10,483	10,817	10,483	10,483
Agua	240	247	255	262	270
Teléfono	240	247	255	262	270
Arriendo	8,4	8,652	8,912	9,179	9,454

Depreciaciones	10,483	10,483	10,817	10,483	10,483
Publicidad y Promoción	4,8	4,944	5,092	5,245	5,402
Total Gastos administrativos	101,015	104,732	109,293	112,706	116,981

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

4.6 Factibilidad financiera

4.6.1 Análisis de ratios

El presente plan de negocios proyecta sus operaciones al menos a 5 años, los mismo que se presentan en la tabla a continuación, así determinar la viabilidad y el retorno de las inversiones

Tabla 31.- Ratios Financieros

Margen neto	1%	1%	1%	2%	2%
Razón Corriente	1.10	1.28	1.45	1.63	1.97
Capital de Trabajo	9,337	28,935	49,681	73,886	111,229
Prueba Ácida	0.64	0.82	0.99	1.17	1.47
Ciclo de Efectivo	-8.00	-8.00	-8.00	-8.00	-8.00
Razón de Endeudamiento	0.22	0.15	0.10	0.05	0.00
ROE	41%	38%	30%	27%	24%
ROI	8%	10%	11%	11%	12%
ROA	837%	815%	780%	742%	704%

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

4.6.2 Valoración del plan de negocios

La distribución de productos de consumo masivo requiere un gran esfuerzo en términos de horas de trabajo, personal a cargo, cantidad de dinero que se mueve y los recursos necesarios para mover el aparato comercial, sin embargo, este no tiene la cantidad de retorno esperado, siendo el margen neto de apenas el 1% sobre las ventas. En la siguiente tabla se presentan otros indicadores de valoración del negocio:

Tabla 32.- Valoración del negocio

	0	2019	2020	2021	2022
Flujos de caja	(\$ 54,00)	\$ 35,88	\$ 22,51	\$ 23,05	\$ 26,70
Flujo de caja acumulado		(\$ 18,12)	\$ 4,39	\$ 27,43	\$ 54,13
Valor de Salvamento					
Flujo de caja acumulado + Valor de Salvamento	(\$ 54,00)	(\$ 18,12)	\$ 4,39	\$ 27,43	\$ 54,13

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

Tabla 33. TIR, VAN Y Reembolso

Concepto	Valor
Tasa de Descuento	9%
VAN	\$ 50,21
TIR	45%
Año de recuperación	2

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

4.7 Sistema de control

4.7.1 Cuadro de mando integral

Se considera para el control el mismo cuadro analizado en el capítulo 3 del presente plan de negocios:

Tabla 34.- Cuadro de mando integral – Dirección Comercial

CUADRO DE MANDO INTEGRAL			
ASPECTO	OBJETIVO	INDICADOR	PLAN DE ACCION
FINANCIERO	Crecimiento de ingresos	% aumento de cuota	
	Mejora de productividad	Reducción de costos	
CLIENTES	Fidelización	% crecimiento de negocios con clientes actuales	
	Satisfacción	# de quejas de	

		clientes	
PROCESOS	Calidad del servicio	Cumplimiento de visitas / entregas	
	Mejora de capacidad de respuesta	Procesos Operativos y Post Venta	
RRHH	Formación	Capacidad Personal	
	Comunicación Interna	Clima laboral / Motivación	

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

4.7.2 Planes de contingencia

En todo plan de negocio se deben plantear escenarios adversos y así estar preparados para cuando estos se presenten, los mismos que se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 35.- Plan de Contingencia

Plan de contingencia.	Causa de desviación	Medidas
Reducción presupuesto de ventas	Incumplimiento y Bajas ventas	Reducción de personal
Falta de liquidez	Flujo mal calculado	Reducir el gasto o vender activos
Incumplimiento cobertura de clientes	Falta de control	Ajustar controles aplicar multas
	Tiempos de desplazamiento altos	Ajustar las rutas
Clientes Insatisfechos	Mala calidad en el servicio	Implementar Mentorías para el Servicio

Fuente: Investigación de mercado.

Elaborado por: Autores, 2019

CAPITULO V

RESPONSABILIDAD SOCIAL

5.1 Base Legal

Una de las principales Normas internacionalmente aceptadas son las Normas ISO y en el ámbito de responsabilidad social, se destaca la Norma ISO 26000, el cual es un sistema de gestión con la finalidad de coordinar y también fiscalizar temas relativos a Calidad, Responsabilidad social, medio ambiente, Seguridad Ocupacional, incluso abarca la Ética de los negocios

La responsabilidad social empresarial, es una nueva forma de hacer empresa, que se vincula al proceso de globalización de la economía mundial, surge del convencimiento de la necesidad de innovación empresarial para la competitividad y la sustentabilidad del negocio, debe ir más allá de lo puramente tecnológico para instalarse definitivamente en el ámbito de la gestión y de la relación de la empresa con su entorno social y medio ambiental y, particularmente, en el espacio de lo laboral. (Torres, 2014)

Por lo antes descrito, se acepta como norma en el Ecuador la ISO 26000 para el cumplimiento de las leyes relacionadas a Responsabilidad Social

5.2 Medio Ambiente

Los envases plásticos en los que regularmente se comercializan las bebidas refrescantes, como gaseosas o aguas embotelladas, causan un gran impacto en el medio ambiente, por lo que, como parte de un programa orientado a reducir la contaminación por plásticos en las playas del cantón General Villamil, es la de disponer de recolectores de envases plásticos en la distribuidora, para que, en conjunto con la municipalidad, apoyar a los recicladores y generar riqueza junto a los pobladores nativos del sector.

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

El presente plan de negocios, centra sus acciones de beneficiar directamente a los colaboradores de la distribuidora DALARNO S.A. y a sus familias. Como indica el tercer eje del Plan del Buen vivir, el cual es Economía al servicio de la sociedad.

Al generar nuevas plazas de empleo se beneficia al menos a 10 familias de forma directa y a más de 200 de forma indirecta, generando fuentes de ventas de tipo “Canillitas” los mismos que trabajan en las calles y playas del Cantón General Villamil – Playas.

5.4 Política de responsabilidad corporativa

La política de la distribuidora DALARNO S.A. es reducir el impacto ambiental provocado por los residuos plásticos del desecho de los envases en los que se comercializan las bebidas. Por lo cual, se implementa un Programa de educación dirigido a los vendedores ambulantes, con un contenido que gire en torno a la reducción del impacto ambiental y la redistribución y reciclaje de los envases plásticos, así como de los beneficios económicos que se pueden obtener con este oficio.

CONCLUSIONES

El análisis del mercado enfocado en los posibles clientes, y consumidores, concluyó que las bebidas de mayor consumo son las de marca coca cola con un porcentaje del 4%, seguido de Pepsi con un 3.91%, mientras que un 2, 92% lo tiene la marca BIG COLA; en cuanto a las bebida refrescante, se tiene que el 60% es el agua embotellada, 55% los jugos y 50% lo ubica al té helado como de mayor preferencia, luego un 30% consume las bebidas hidratantes y 25% prefiere las bebidas energizantes. En cuanto al precio del producto, existe un intervalo de 1 a 5 dólares, manteniendo precios variables en lo que respecta al consumo de bebidas; por lo general un 60% consume de manera personal, mientras que un 25% manifestó que la presentación de 3 litros es el que más compra. Al respecto de posibles clientes, un 35% realiza sus compras en tiendas de barrio y supermercados y 20% la realiza en los mercados al por menor, que es donde se ubicarían los puntos de venta.

El modelo de negocio de la distribuidora de bebidas gaseosas y refrescantes, basado en el análisis respectivo, permite usar la estrategia de penetración de mercado, puesto que la empresa actualmente existe, sin embargo no ha podido abarcar todo el mercado del cantón Playas. Se aprovechará que el actual distribuidor de la zona no mantiene una eficiente cobertura (mapeo y rutas de operación), para que a través de la innovación en los canales de venta de la empresa, recursos humanos capacitados en ventas y con disponibilidad de recursos económicos y financieros se logre satisfacer la demanda. El modelo de negocio contempla la contratación de 5 vendedores para cubrir zonas de Playas y alrededores, el alquiler de una bodega de 600m² para cumplir con las operaciones de distribución y la adquisición de los servicios logísticos de 2 camiones de reparto para cubrir las zonas de playas y alrededores. La empresa se enfoca en ofrecer los productos al sector minorista, especialmente los pequeños locales comerciales, tomando en consideración hogares o demás establecimientos que pueden ser clientes potenciales. En casos especiales, donde los clientes solicitan un pedido especial, se manejarían dos opciones; la primera es que el mismo cliente se acerque a la bodega a retirar la mercadería o la

segunda, enviar por flete a un costo adicional de \$3. Se ha proyectado que en promedio, cada vendedor aporte con un 17% de rentabilidad a la empresa de lo que vende, así se permite sostener la operación.

Las inversiones y recursos requeridos para iniciar las operaciones de DALARNO será con el aporte de los socios (2) quienes aportan \$10.000,00 cada uno sumando un capital inicial de \$20.000,00. Se considera además, que para iniciar las operaciones la Distribuidora DALARNO se requiere \$55.000,00 que serán cubiertos por una línea de crédito a la banca privada. El monto del préstamo es de \$37.800,00, con una tasa de interés del 11,83% a 5 años plazo, con cuotas de \$838,00. Se calcula que para el primer año el punto de equilibrio se encuentra en 107.477 unidades y un monto de venta de \$1'004.900,19. El VAN se ha calculado en \$ 50,21, con una Tasa interna de retorno de 45%.

REFERENCIAS

- Agencia eCommerce México. (2017). *Cómo afrontar una estrategia de penetración en el mercado*. Obtenido de <http://e-commerce.terrabionic.mx/comercio-electronico/estrategia-de-penetracion-en-el-mercado/>.
- Alamy Ltd. (2019). *Cartoon Fizzy Drink Can*. Obtenido de <https://www.alamy.es/imagenes/cartoon-fizzy-drink-can.html>.
- Araujo, A. (2016). *USD 58,8 al año gasta cada ecuatoriano en bebidas procesadas sin alcohol*. Obtenido de https://www.elcomercio.com/app_public.php/actualidad/gasto-ecuatoriano-bebidas-procesadas-ecuador.html.
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitucion de la Republica*. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf.
- Banco Central del Ecuador. (2016). *LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ EN 0.2% EN EL 2015*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/909-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-en-02-en-el-2015>.
- Banco Central del Ecuador. (2017). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/>.
- Choez, J. (2016). *Influencia del comportamiento de consumo de Bebidas Refrescantes Azucaradas en hombres y mujeres de 20-39 años de NSE (C+, C- yD), de la ciudad de Guayaquil, en el año 2016*. Obtenido de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/6357/1/T-UCSG-PRE-ESP-CIM-256.pdf>.
- Díaz Suesca, M., & Quiroga, C. (2018). *La innovación en procesos en el sector textil y de confecciones como una ventaja para lograr la internacionalización de las pymes de Bogotá*. Obtenido de http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/28278/63132003_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Diez, J. (2015). *El consumo de agua embotellada*. Obtenido de <https://www.ehu.eus/documents/10136/5652098/El+consumo+de+agua+embotellada+en+la+UPV-EHU>.

- Ecuador en cifras. (10 de 01 de 2013). *PROYECCION PROVINCIAS, SEXOS Y AREAS 2010 – 2020*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantoniales/>.
- Ekos. (2018). *Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10183>.
- El poder del consumidor. (5 de Junio de 2014). *elpoderdelconsumidor.org*. Obtenido de <https://elpoderdelconsumidor.org/2014/06/aprueba-ecuador-etiquetado-de-semaforo-en-alimentos/>
- El Telegrafo. (2018). *Richard Martínez: "El déficit cayó \$ 1.500 millones de enero a julio"*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/richardmardtinez-deficit-ecuador-economia>.
- El Tiempo. (2011). *Reciclaje de botellas plásticas desde enero*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com.ec/noticias/cuenca/2/reciclaje-de-botellas-plasticas-desde-enero>.
- El Universo. (2018). *Ecuador tendrá este 2018 diez años seguidos de déficit fiscal*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/09/06/nota/6940046/ecuador-tendra-este-2018-diez-anos-seguidos-deficit>.
- FLACSO Ministerio de Industrias y Productividad. (2011). *Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES: Elaboración de jugos y conservas de frutas*. . Quito:: FLACSO.
- Gavilanes, P. (2016). *Ecuador, el décimo país de Latinoamérica con mayor consumo de gaseosas*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-consumo-bebidas-azucar-salud.html>.
- Gonzales, C. (2018). *GUÍA DE ORIENTACIÓN*. Obtenido de <https://www.emagister.com/blog/la-importancia-del-comercio-internacional/>.
- González, J. L. (2018). *LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA EN LAS EMPRESAS Y SU IMPACTO POSITIVO DENTRO DEL ECUADOR*.

- Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/03/innovacion-empresas-ecuador.html>.
- INEC. (2017). *Incidencia en la inflación de las divisiones de productos*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/Agosto-2017/01%20ipc%20Presentacion_IPC_agosto2017.pdf.
- Marketing y Publicidad Alimentos, Bebidas y Gran Consumo. (2017). *Trucos para el semáforo en el etiquetado*. Obtenido de <https://www.marketing4food.com/trucos-semaforo-etiquetado/>.
- Ministerio de Ambiente. (2019). *Ministerio de Ambiente*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/>.
- Oficial.ec. (2018). *Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros*. Obtenido de <https://www.oficial.ec/superintendencia-companias-valores-seguros>.
- Romero, E. (2018). *https://actualidad.rt.com/actualidad/266221-situacion-politica-actual-ecuador*. Obtenido de <https://actualidad.rt.com/actualidad/266221-situacion-politica-actual-ecuador>.
- Sarli, R., Gonzalez, S., & Ayres, N. (2015). *Swot analysis, a necessary tool*. Obtenido de http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, Senplades. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021-Toda una Vida*. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf.
- Semplades. (2019). *Objetivo 11*. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-11.-asegurar-la-soberania-y-eficiencia-de-los-sectores-estrategicos-para-la-transformacion-industrial-y-tecnologica>.
- Torres, W. (19 de mayo de 2014). *DerechoEcuador*. Obtenido de DerechoEcuador: <https://www.derechoecuador.com/responsabilidad-social-empresarial-iso-26000>

Zhingre, V. (2017). *“HERO” BEBIDA ISOTÓNICA NATURAL PRODUCIDA CON MIEL DE ABEJA Y ARAZÁ*. Obtenido de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/43444/D-P13642.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Briones Zambrano, Emilia Karina** con C.C: # 1302141906; **Larrea Nowak, Daniel Fernando** con C.C: # 0909000747 autores del trabajo de titulación: Plan de negocios para distribuir productos del segmento bebidas refrescantes en el cantón Playas, al 2019 previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro 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, 20 de marzo del 2019

f. _____

Nombre: **Briones Zambrano, Emilia Karina**

C.C: **1302141906**

f. _____

Nombre: **Larrea Nowak, Daniel Fernando**

C.C: **0909000747**



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO	Y	Plan de negocios para distribuir productos del segmento bebidas refrescantes en el cantón Playas, al 2019		
SUBTÍTULO:				
AUTOR(ES)		Briones Zambrano, Emilia Karina ; Larrea Nowak, Daniel Fernando		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)		Cadena Aguilera, Ricardo Gustavo		
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:		20 de marzo del 2019	No. DE PÁGINAS:	103
ÁREAS TEMÁTICAS:		Administración, Gestión de ventas, Manejo de Inventarios, Analisis Financiero		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:		Ventas, gaseosas, mercado al por menor, marketing, inversión.		

RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):

La presente investigación denominada Plan de negocios para distribuir productos del segmento bebidas refrescantes en el cantón Playas, al 2019, tiene el objetivo de elaborar un plan de negocios que determine el nuevo modelo comercial para la empresa Distribuidora DALARNO, que asegure el cumplimiento de las metas de ventas asignadas al cantón Playas. Para lo cual se ha efectuado el análisis del mercado mediante las herramientas como FODA, Fuerzas de Porter, CAME y crecimiento de Ansoff con los que se han investigado y determinado los posibles clientes, y consumidores del sector, el modelo de negocio de la distribuidora de bebidas gaseosas y refrescantes, se basa en la innovación en los canales de venta de la empresa, recursos humanos capacitados en ventas y la disponibilidad de recursos económicos y financieros se logre satisfacer el sector minorista, especialmente los pequeños locales comerciales. Las inversiones y recursos requeridos para iniciar las operaciones de DALARNO son de \$55.000,00 que serán cubiertos por una línea de crédito a la banca privada de



\$37.800,00, con una tasa de interés del 11,83% a 5 años plazo, con cuotas de \$838,00 y un aporte de socios de \$ 20.000,00. Las proyecciones sostienen que para el primer año el punto de equilibrio se encuentra en la venta de 64.344 unidades y un monto de venta equivalente a \$601.603,53, el VAN se ha calculado en \$ 50,21, con una Tasa interna de retorno de 45%.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-2088017	E-mail: daniellarrea79@gmail.com kbrionesz@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Garcés Silva, Magaly Noemi	
	Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046	
	E-mail: magaly.garces@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):		