

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR-MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA IMPORTADORA Y  
COMERCIALIZADORA DE VINOS EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE  
QUITO.

MARCELA PATRICIA CEVALLOS ANDRADE

DIRECTOR: MGTR. RAMIRO SORIA

LINEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN EFICIENTE Y EFICAZ DE LAS  
ORGANIZACIONES PARA LA COMPETITIVIDAD SOSTENIBLE LOCAL Y  
GLOBAL

QUITO, JUNIO – 2022

**DIRECTOR:**

Mgr. Ramiro Soria

**INFORMANTES:**

Mgr. Galo Sánchez

Mgr. José Chicaiza

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a Dios por las bendiciones y oportunidades a que me ha regalado durante toda mi vida.

A mi padre Marcelo, que desde el cielo me ha protegido y brindado protección y sabiduría en cada paso que doy día a día.

A mi madre Patricia, que con su esfuerzo, cariño y sabiduría ha sabido guiarme y concederme su apoyo incondicional.

A mis hermanas Andrea y Emilia por su amor, amistad y apoyo.

A mi familia, por estar siempre a mi lado y celebrar mis triunfos.

*Marcela.*

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a Dios por darme la oportunidad de alcanzar una meta más en mi vida.

A mi padre por ser el ángel que me ayuda a superar obstáculos y proponerme más metas en mi vida.

A mi tío Paty por haberme impulsado a seguir esta maravillosa carrera llena de oportunidades.

A mi madre por ser el pilar fundamental de mi familia. Gracias a ella me he convertido en la mujer que soy.

A mis hermanas, abuelitas, tíos y primos por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida.

A Iván, por motivarme a seguir cada día y estar presente a lo largo de esta etapa.

Al Mgtr. Ramiro Soria, por su esfuerzo y dedicación, quién con su conocimiento, experiencia y sobre todo paciencia y motivación ha logrado que culmine mis estudios con éxito.

A Miguel por su ayuda imprescindible durante la elaboración de mi trabajo de titulación y por su apoyo en el mismo.

A mis compañeros de carrera y amigos, por hacer esta etapa inolvidable y por todas las experiencias vividas.

***Marcela.***

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1. Planteamiento del Problema.....	1
1.2. Objetivos del estudio.....	3
1.2.1. <i>Objetivo General</i> .....	3
1.2.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	3
1.3. Justificación del estudio .....	3
1.4. Tipo de estudio y diseño metodológico .....	4
1.4.1. <i>Campo o universo de la investigación</i> .....	4
1.4.2. <i>Tipo de estudio</i> .....	4
1.4.3. <i>Tipo de diseño</i> .....	4
1.4.4. <i>Instrumentos para la recolección y procesamiento de datos</i> .....	5
<b>2. MARCO REFERENCIAL</b> .....	1
2.1. Marco teórico .....	1
2.1.4. <i>Proceso para importar mercancías en Ecuador</i> .....	10
2.1.5. <i>Emisión de etiquetas fiscales para la importación de bebidas alcohólicas</i>	11
2.2. Marco Conceptual .....	13
2.2.1. <i>Factibilidad</i> .....	13
2.2.2. <i>Mercado</i> .....	13
2.2.3. <i>Indicadores Financieros</i> .....	13
2.2.4. <i>Costos</i> .....	13
2.2.5. <i>Costos fijos</i> .....	14
2.2.6. <i>Costos variables</i> .....	14
2.2.7. <i>Servicio</i> .....	14
2.2.8. <i>Empresa</i> .....	14
2.2.9. <i>Creación de una empresa</i> .....	14
2.2.10. <i>Propuesta de valor</i> .....	14
2.2.11. <i>Producto interno Bruto (PIB)</i> .....	15
2.2.12. <i>Plan Estratégico</i> .....	15
<b>3. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN</b> .....	16

3.1.	Levantamiento de Información .....	16
3.1.1.	<i>Antecedentes del sector</i> .....	16
3.1.2.	<i>Generalidades</i> .....	18
3.1.3.	<i>Análisis del Entorno Externo</i> .....	19
3.2.	Análisis de datos .....	25
3.2.1.	<i>Estudio de mercado</i> .....	25
3.2.2.	<i>Desarrollo del modelo de negocio</i> .....	30
3.2.3.	<i>Planeación estratégica</i> .....	46
3.2.4.	<i>Organización</i> .....	64
3.2.5.	<i>Control</i> .....	67
<b>4.</b>	<b>DISCUSIÓN Y RESULTADOS</b> .....	<b>70</b>
4.1.	Componente Económico .....	70
4.1.1.	<i>Activos</i> .....	70
4.1.2.	<i>Costos y gastos</i> .....	73
4.1.3.	<i>Determinación de precio de venta del producto</i> .....	78
4.1.4.	<i>Capital de trabajo</i> .....	79
4.1.5.	<i>Inversión Inicial</i> .....	80
4.1.6.	<i>Financiamiento</i> .....	80
4.2.	Presupuesto .....	80
4.2.1.	<i>Ingresos</i> .....	81
4.2.2.	<i>Egresos</i> .....	81
4.3.	Estados Financieros.....	82
4.3.1.	<i>Estados de Resultado Integral</i> .....	82
4.3.2.	<i>Estado de situación proyectado</i> .....	83
4.3.3.	<i>Flujo de Efectivo</i> .....	84
4.4.	Análisis interpretación y presentación de los resultados.....	86
4.4.1.	<i>Tasa de Descuento (TMAR)</i> .....	86
4.4.2.	<i>Valor Actual Neto (VAN)</i> .....	86
4.4.3.	<i>Tasa Interna de Retorno (TIR)</i> .....	87
4.4.4.	<i>Periodo de Recuperación de la Inversión</i> .....	88
4.4.5.	<i>Relación costo Beneficio</i> .....	88

4.4.6. <i>Punto de Equilibrio</i> .....	89
4.4.7. <i>Análisis de Sensibilidad</i> .....	90
<b>5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	92
5.1. Conclusiones .....	92
5.2. Recomendaciones.....	94
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	96
<b>ANEXOS</b> .....	102

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Logotipo de la Marca .....	18
<b>Figura 2.</b> Segmentación de Clientes-Modelo Canvas.....	30
<b>Figura 3.</b> Segmentación de Clientes-Modelo Canvas.....	31
<b>Figura 4.</b> Propuesta de valor-Modelo Canvas.....	32
<b>Figura 5.</b> Vino El Enemigo-Bonarda .....	32
<b>Figura 6.</b> Vino El Enemigo Malbec .....	32
<b>Figura 7.</b> Vino El Enemigo Cabernet Franc .....	33
<b>Figura 8.</b> Espumante El Enemigo-Semillon .....	33
<b>Figura 9.</b> Espumante El Enemigo-Chardonnay .....	33
<b>Figura 10.</b> Propuesta de valor-Modelo Canvas.....	35
<b>Figura 11.</b> Canales de Distribución-Modelo Canvas.....	35
<b>Figura 12.</b> Canales de Distribución-Modelo Canvas.....	36
<b>Figura 13.</b> Relación con los Clientes-Modelo Canvas.....	37
<b>Figura 14.</b> Relación con los Clientes-Modelo Canvas.....	37
<b>Figura 15.</b> Fuentes de ingreso-Modelo Canvas .....	38
<b>Figura 16.</b> Fuentes de ingreso-Modelo Canvas .....	38
<b>Figura 17.</b> Recursos Clave-Modelo Canvas .....	39
<b>Figura 18.</b> Recursos Clave-Modelo Canvas .....	40
<b>Figura 19.</b> Actividades Clave-Modelo Canvas.....	40
<b>Figura 20.</b> Actividades Clave-Modelo Canvas.....	41
<b>Figura 21.</b> Socios estratégicos-Modelo Canvas.....	42
<b>Figura 22.</b> Socios estratégicos-Modelo Canvas.....	42
<b>Figura 23.</b> Estructura de Costos-Modelo Canvas .....	43
<b>Figura 24.</b> Estructura de Costos-Modelo Canvas .....	44
<b>Figura 25.</b> Modelo Canvas.....	45
<b>Figura 26.</b> Cuadro de Mando Integral.....	50
<b>Figura 27.</b> Organigrama Estructural de la empresa. ....	65
<b>Figura 28.</b> Organigrama Estructural de la empresa. ....	66

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Misión de la Empresa .....	46
<b>Tabla 2.</b> Visión de la Empresa .....	47
<b>Tabla 3.</b> Valores de la Empresa .....	47
<b>Tabla 4.</b> Matriz FODA .....	51
<b>Tabla 5.</b> Objetivos Estratégicos .....	52
<b>Tabla 5.</b> Acciones Estratégicas-Perspectiva clientes-Objetivo 1 .....	54
<b>Tabla 6.</b> Acciones Estratégicas-Perspectiva clientes-Objetivo 2 .....	55
<b>Tabla 8.</b> Acciones Estratégicas-Perspectiva Clientes-Objetivo 3 .....	57
<b>Tabla 9.</b> Acciones Estratégicas-Perspectiva procesos internos-Objetivo 1 .....	58
<b>Tabla 10.</b> Acciones Estratégicas-Perspectiva procesos internos-Objetivo 2 .....	59
<b>Tabla 11.</b> Acciones Estratégicas-Perspectiva aprendizaje y crecimiento-Objetivo 1 .....	60
<b>Tabla 12.</b> Monitoreo Administrativo .....	67
<b>Tabla 13.</b> Monitoreo Administrativo de empleados .....	68
<b>Tabla 14.</b> Monitoreo Administrativo de clientes .....	69
<b>Tabla 15.</b> Monitoreo Administrativo de proveedores .....	70
<b>Tabla 16.</b> Maquinaria y Equipo .....	71
<b>Tabla 17.</b> Equipo de Oficina .....	71
<b>Tabla 18.</b> Equipo Computo .....	72
<b>Tabla 19.</b> Muebles y Enseres .....	72
<b>Tabla 20.</b> Activo Fijos .....	72
<b>Tabla 17.</b> Activo Intangible .....	73
<b>Tabla 22.</b> Costes de Transporte .....	74
<b>Tabla 23.</b> Costos de Variables-Importación .....	75
<b>Tabla 24.</b> Costos de Ventas .....	76
<b>Tabla 24.</b> Salarios Administrativos .....	77
<b>Tabla 25.</b> Gastos Administrativos .....	77
<b>Tabla 27.</b> Salarios Ventas .....	78
<b>Tabla 28.</b> Gastos de Ventas .....	78
<b>Tabla 23.</b> Precio unitario del vino tinto .....	79
<b>Tabla 30.</b> Capital de Trabajo .....	79
<b>Tabla 31.</b> Inversión Inicial .....	80
<b>Tabla 32.</b> Ingresos por Ventas .....	81
<b>Tabla 33.</b> Egresos por Importación del vino .....	81
<b>Tabla 34.</b> Estado de Resultados integral de la empresa Vin D'Or .....	82
<b>Tabla 27.</b> Estado de Situación Proyectado de la empresa Vin D'Or .....	83
<b>Tabla 36.</b> Flujo de caja 2022-2027 de la empresa Vin D'Or .....	85
<b>Tabla 37.</b> Tasa de descuento .....	86
<b>Tabla 38.</b> Valor Actual Neto .....	87
<b>Tabla 30.</b> Periodo de Recuperación de la Inversión .....	88

<b>Tabla 40.</b> Relación Costo-Beneficio .....	88
<b>Tabla 41.</b> Punto de Equilibrio .....	89
<b>Tabla 42.</b> Análisis de Sensibilidad-Ventas .....	90
<b>Tabla 43.</b> Análisis de Sensibilidad-Costos.....	90

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general el diseño de un plan negocios para la creación de una empresa importadora y comercializadora de vinos en el Distrito Metropolitano de Quito. Dicho vino será importado desde Argentina, el proyecto contempla la oferta de un vino tinto de alta calidad en una presentación de 750 ml. Es por eso que, para poder cumplir con el objetivo principal de esta investigación, se analizan diferentes elementos que inciden directamente en la viabilidad del proyecto.

En el primer capítulo, se describe el planteamiento del problema, así como los objetivos a alcanzar con el desarrollo del proyecto además de la justificación que da viabilidad a la ejecución del mismo. En segundo capítulo, se realiza una revisión bibliográfica de los temas a tratar en el trabajo. Por otra parte, en el tercer capítulo, se presenta el estudio de mercado que ayudó a determinar las preferencias, necesidades y requerimientos de los consumidores y el mercado objetivo, así como el análisis CANVAS y sus nueve módulos, además del establecimiento de los objetivos, metas y estrategias a seguir que permitirán al proyecto alcanzar su finalidad. Por último, se presenta el estudio financiero donde se desarrolló el cálculo de la inversión inicial necesaria, los costos y gastos, y la evaluación financiera teniendo en cuenta indicadores como el Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, etc., para de esta forma determinar la viabilidad del proyecto.

## **ABSTRACT**

The main goal of this research work is to design a business plan to develop an import and marketing Wine Company for the Metropolitan District of Quito; the origin of the wine will be Argentina, South America; in a presentation of 750 ml bottle. In order to fulfill the main objective of this research, different elements that directly affect the viability of the project are analyze.

The first chapter describes the approach to the problem, as well as the objectives to be reached, and the reason that makes its execution feasible.

The second chapter is a bibliographic review of the topics to be discussed through the work. On the other hand, the third chapter involves the market study that helped to determine the preferences, needs, consumer's requirements, target market, as well as the nine modules of CANVAS analysis, in addition to the establishment of objectives, goals and strategies to follow, that will allow the project to reach its purpose.

The financial study is presented as the final chapter of the project, and involves all the calculations of: initial investment, costs, expenses, and the financial evaluation, considering indicators such as the Value Net Actual, Internal Rate of Return, etc., to determine the viability and success of the project.

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Planteamiento del Problema

En la actualidad el país se encuentra en un proceso de recuperación económica, después de la crisis provocada por la pandemia COVID-19. Ya que, de acuerdo con los indicadores elaborados por el Ministerio de Economía y Finanzas del Ecuador, para finales del año 2021 se evidenció una recuperación de la economía del país, siendo una consecuencia del exitoso programa de vacunación contra el COVID-19, implementado por el gobierno (De Jesús et al., 2021).

Por otra parte, de acuerdo con los datos del Banco Central del Ecuador (BCE), en el año 2021 la economía nacional creció pudiendo sobrepasar el 4 % del PIB, aproximándose al nivel presentando antes de la pandemia. Presentándose un incremento cercano al 21 % en las ventas totales del 2021 con relación al 2020, inclusive, fueron mayores en un 2 % a las del 2019 (Banco Central del Ecuador, 2021). Todo ello producto del dinamismo presentado en sectores económicos como el comercio, la manufactura, las minas y canteras, agricultura y salud. Sin embargo, sectores como el turismo, inmobiliarias, construcción, y varios más, aún no han podido recuperarse totalmente económicamente (Cámara de Industrias y Producción, 2022).

Aunando más a ello, se conoce que durante el tercer trimestre del año 2021 la economía ecuatoriana creció 5,6% con respecto al mismo período del año 2020. Incremento que fue estimulado por el cambio favorable de los elementos del Producto Interno Bruto (PIB), ejemplo el Gasto de Dispendio de las viviendas (11,0%), la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF) (7,8%), y el Gasto de dispendio total del Gobierno General (3,3%). Resaltando que el nivel de consumo en las viviendas igualo a los niveles del año 2019, pre enfermedad del Covid-19 (Banco Central del Ecuador, 2021).

A más de ello, durante finales del 2021, se pudo observar un incremento interanual en las divisiones económicas de refinación de hidrocarburo, con un 43,4%, de posada y restaurants, de un 37,9%, de cría de peses y camarón, con un 19%, de comercio, con 14,2%, y actividades de servicios financieros, con un 13,5%. Sin embargo, las industrias que mostraron contracciones interanuales más altas fueron de electricidad y agua, con un 12,6%; de servicio

doméstico, con 4,9%, y construcción con un 2,4% (Cámara de Industrias y Producción, 2022).

Por otro lado, el sector alimenticio donde se encuentran las bebidas alcohólicas presenta una pequeña influencia dentro del Producto Interno Bruto, ya que posee una participación del 6,6%. Sin embargo, dentro de este sector económico, se han presentado cambios desde el año 2019, ya que, de acuerdo con las estadísticas del INEC, el 79% de los consumidores de bebidas alcohólicas prefieren el consumo de cervezas, dejando al 21% restante que prefieren el consumo de vinos y otros licores destilados (INEC, 2019). Lo que comparado con años anteriores donde más del 90% de los consumidores prefieren la cerveza, demuestra un cambio de preferencias consumistas hacia el vino.

Por otra parte, los principales países que exportan vino hacia el Ecuador en el año 2020 son Chile con un total de 9'168.000, 00 dólares y 8.602 toneladas, seguido de Argentina con un total de 4'467.000,00 dólares y 2.225 toneladas y en tercer lugar se encuentra España con un total de 3,118.000,00 dólares y 1.256 toneladas. Por lo que las mercaderías que entraron al Ecuador simbolizan 0,1% de las transacciones globales para este producto, su lugar concerniente en las operaciones internacionales es 67 (Banco Central del Ecuador, 2020).

Además, al momento de comprar vinos, se los debe analizar con la puntuación Parker la cual es una escala con un rango de puntos de calidad que van desde 50 a 100 puntos. Por lo que, cuanto más alta es la puntuación, el vino es considerado mejor. Los vinos que merece la pena considerar se encuentran en un rango de entre 80 y 100 puntos Parker, sin embargo, por cuestiones de prestigio, una empresa que quiera destacar en el mercado ecuatoriano debería comercializar vinos con un puntaje entre 60 y 70 puntos (Cascales, 2008).

Debido a lo anterior, se puede considerar que el consumo de vino se halla en un crecimiento positivo en el Ecuador por lo que su importación y comercialización se convierte en una alternativa atractiva para emprendedores de todo el país. Teniendo, de esta manera, una solución a brindar a la comunidad de consumidores de vinos y similares, la cual consiste en desarrollar una organización que consienta la adquisición de vinos finos y similares a precios adecuados. Además, en el país solo existen un total de 44 empresas importadores de Vino lo que posibilita la entrada de nuevos competidores a este mercado (Banco Central del Ecuador, 2020).

## **1.2. Objetivos del estudio**

### *1.2.1. Objetivo General*

- Diseñar un plan negocios para la creación de una empresa importadora y comercializadora de vinos en el Distrito Metropolitano de Quito.

### *1.2.2. Objetivos Específicos*

- Realizar el análisis situacional actual del sector importador de vinos y similares en la ciudad de Quito.
- Realizar un análisis de mercado, para conocer la potencial demanda.
- Establecer los parámetros para la creación y funcionamiento de la empresa.
- Evaluar la viabilidad financiera del proyecto.

## **1.3. Justificación del estudio**

El presente trabajo se justifica ya que se aplicará todos los conocimientos adquiridos durante la carrera universitaria, como son los conceptos de factibilidad económica, oferta, demanda, etc. Todo ello, fortalecerá la relación académica-investigativa con terceros establecimientos, organizaciones, compañías, grupos o expertos, siempre y cuando se dé un beneficio de las habilidades científicas, humanas, físicas y/o tecnológica de los participantes. Por otra parte, es importante ya que será una fuente bibliográfica a la que podrán acceder los estudiantes y docentes universitarios cuando necesiten llevar a cabo un plan de negocios para la creación de cualquier tipo de empresa.

Además, es una idea de emprendimiento que generará un beneficio no solo económico al país y a la ciudad de Quito. Ya que iniciar un emprendimiento va mucho más allá que la apertura de un negocio nuevo, ya que permite transformar a los implicados en seres altamente creativos, inventores, proactivos y todos deberían poseer en su ADN, sin importar su especialización académica.

Por otro lado, este trabajo será de gran ayuda en la creación de plazas de trabajo, a más de satisfacer la demanda de un vino de primera por parte de la población ecuatoriana y servirá

para obtener una buena rentabilidad de este negocio. Ya que se desea optimizar las contribuciones económicas, tecnológicas, físicas o de recursos humanos institucionales autónomos, así también las de ordenaciones y compañías (nacionales e internacionales).

#### **1.4. Tipo de estudio y diseño metodológico**

##### *1.4.1. Campo o universo de la investigación*

La población de estudio serán los ciudadanos del distrito Metropolitano de Quito de los sectores centro norte y valles, que estén en edad de comprar sin importar su género, que sean mayores a 18 años y que pertenezcan a clases sociales media y alta.

##### *1.4.2. Tipo de estudio*

La investigación descriptiva analiza las características de una sociedad o fenómeno sin conocer sus relaciones. Entonces, lo que hace la investigación descriptiva es identificar, categorizar, segmentar y resumir (Palacio & Bonilla, 2020). Por lo que mediante la investigación de tipo descriptiva se pudo llevar a cabo un plan de negocios descriptivo que analice las características de la población que consume vino, pudiendo delimitarla y segmentarla

##### *1.4.3. Tipo de diseño*

El presente trabajo de investigación hace uso de las diferentes metodologías adquiridas en la cátedra, específicamente de enfoque cualitativo, el cual depende del diseño de la investigación, la recopilación, la interpretación y el análisis de información cualitativa (no estandarizada y no numérica). Al recopilar, interpretar y analizar esta información, se pueden buscar sus detalles (Palacio & Bonilla, 2020). Para el presente trabajo de investigación este tipo de estudio servirá para la recopilación de los datos necesarios para la creación de estrategias en el plan de negocios.

La investigación No experimental no manipula intencionalmente las variables, ya que depende principalmente de la observación de los fenómenos tal como ocurren en su contexto

natural y, por tanto, del análisis de fenómenos similares (Palacio & Bonilla, 2020). En el presente trabajo se utiliza este tipo de información ya que únicamente se observará las características de la población consumidora de vino, sin alterarlas.

Transversal es un tipo de estudio que se enfoca en analizar datos de diferentes variables en un conjunto particular de muestras, recopiladas durante un período de tiempo. Un estudio transversal, o estudio de prevalencia, es un tipo de estudio observacional (Palacio & Bonilla, 2020). Se hace uso de este tipo de estudio ya que se observará el comportamiento del mercado consumidor de vino un periodo específico de tiempo.

#### *1.4.4. Instrumentos para la recolección y procesamiento de datos*

Para la recolección de la información que ayudará a un correcto desarrollo del presente trabajo se hará uso de las siguientes técnicas.

- **Revisión bibliográfica:** Una revisión bibliográfica es un análisis de documentos acerca de un tema que se está rastreando. Por lo que, para este trabajo será de gran ayuda ya que se revisará material académico de acuerdo con las importaciones de vinos y la creación de una empresa.
- **Focus Group:** Se utiliza en estudios de mercado en difusión y comercialización. Esta metodología ayuda a determinar la opinión de un conjunto de individuos concerniente a un bien, servicio o prototipo, mediante una entrevista cualitativa y cuestión grupal focalizada., Por lo que en el presente trabajo será de gran utilidad para obtener información del mercado por parte de la población de la ciudad de Quito.

Además, como instrumento de recolección se hará uso de un cuestionario personalizado, el cual será diseñado con el objetivo de reunir, puntos de vista, perspectivas, preferencias de consumo y tipos de vinos que la población de estudio desearía comprar.

## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1. Marco teórico

El plan de negocio es un documento donde un nuevo negocio se centra en dar un buen servicio a través de la empresa. Además, mediante la información del plan, la organización está tratando de valorar las particularidades de un plan de inversión y su viabilidad y así poder para presentar la siguiente etapa del plan (Agila et al., 2018).

Asimismo, Gaytán (2020), menciona que en el plan de negocios, el entorno de la compañía está estudiado, analizado y evaluado, con el fin de crear estrategias para lograr los objetivos del proyecto de negocios. Por otra parte, el plan de negocios es un documento que le permite a una empresa detallar y planificar sus metas y ganancias. Incluye información detallada sobre la identidad, el rendimiento, el costo y el crecimiento de la empresa (Hidalgo et al., 2020).

Según (Hidalgo et al., 2020), la existencia de este plan para las empresas es principalmente por estas razones:

- Le ayuda a identificar tácticas y objetivos para lograr beneficios económicos.
- Es un instrumento importante para atraer inversionistas o dinero para financiamiento, ya que, gracias a este informe, las empresas pueden apoyar a las organizaciones.

Además de acuerdo con Gaytán (2020), el plan de negocios se divide en los siguientes análisis:

#### 2.1.1. Análisis situacional

Es un tipo de estudio que se efectúa con la meta de identificar la situación de la empresa en un determinado tiempo, para lo cual se lleva a cabo un estudio del entorno interno y externo en el que se desempeña. Además, es necesario poseer datos antiguos, presentes y futuros para realizar este análisis (Agila et al., 2018).

### 2.1.2. *Análisis externo*

Este tipo de estudio se fundamenta en llevar a cabo estudios de cambios de mercados, estudios de comparación de productos de los rivales, etc., con la meta de hallar amenazas y oportunidades y evaluar la importancia de diversas ideas transformadoras para la compañía (Mora et al., 2017).

Por otro lado, este análisis ayuda a una compañía a determinar y analizar los factores externos totales como hechos, contextos y modas que inquietan su desempeño, y que no consigue controlar (Mendoza & Véliz, 2018)

Realmente, las compañías ejecutan esta clase de estudio para identificar sus oportunidades y amenazas. De tal forma, que logren reducir el daño de las amenazas que afronta y beneficiarse de las oportunidades. Efectivamente, este estudio se debe llevar a cabo pre planificación estratégica de la compañía. Ya que le permite establecer sus objetivos y estrategias de mejor manera (Mora et al., 2017).

#### 2.1.2.1. *Análisis PEST*

Este análisis es una herramienta que ayuda a las compañías identificar y analizar los elementos que tengan poder de dañar el desempeño comercial ahora y en el futuro. PEST significa Política, Economía, Sociedad y Tecnología. Además, es usado para estudiar estos 4 factores externos relacionados al caso de negocio. Además, el análisis incluye la consideración de las oportunidades y amenazas provenientes de dichos factores (Lozano & Torres, 2017).

Ibarra (2019) también menciona que con los resultados del análisis PEST, es posible obtener una visión positiva al momento de realizar estudios de mercado, establecer tácticas de marketing, crear bienes y tomar las decisiones más oportunas para la compañía. Los elementos del análisis PEST son los siguientes:

- **Político:** Son las ordenaciones estatales y los asuntos reglamentarios que afectan la rentabilidad y el éxito de una empresa. El análisis PEST se encarga de evaluar cómo podría suceder esto.

- **Económico:** Es el análisis de los elementos económicos externos que determinan el éxito o fracaso de un negocio. Asimismo, incluye el análisis de varios elementos, como las tasas de interés, las variaciones en la inflación, la falta de empleo, el PBI y la disponibilidad de crédito.
- **Social:** Mediante este factor las compañías pueden hacer un análisis de los factores sociales y económicos del mercado, y así entender de que manera se constituyen las necesidades de la clientela y lo que les impulsa a tomar decisiones de compra.
- **Tecnología:** La tecnología juega un papel importante en las empresas porque puede afectarlas de manera negativa o positiva. Con la aparición de nuevos productos, tecnologías y servicios, puede ser difícil adaptarse a un mercado en particular, por lo que es importante evaluarlo desde todos los ángulos.

#### *2.1.2.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter*

Este análisis es un plan estratégico diseñado por el ingeniero y docente Michael Eugene Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979 (Agila et al., 2018). Este análisis sirve para analizar el grado de competitividad existente en una industria, con el fin de diseñar una estrategia de negocio. Por otra parte, hace uso de las 5 fuerzas que establecen el nivel de competencia y rivalidad en una compañía, y consecuentemente, su grado de atractivo con respecto a circunstancias de inversión y rentabilidad (Tobar, 2019).

Por lo que, se debe pensar en estas fuerzas parte del entorno micro, para diferenciarlas con elementos que perturban al entorno un nivel mayor, o mejor dicho el entorno macro. Estas 5 fuerzas se desempeñan dentro del ambiente inmediato de una compañía, y influyen a la capacidad de la misma para satisfacer a su clientela y conseguir rentabilidad (Tobar, 2019).

Estas fuerzas son las siguientes:

- a) **Poder de negociación de los clientes:** Porter tiene en mente que mientras más se organicen los clientes, pondrán más exigencias y condiciones a los precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales (Zambrano et al., 2018).

- b) **Poder de negociación de los proveedores:** Cuando los proveedores tienen múltiples organizaciones en su industria, recursos y términos en cuanto a precio y volumen de pedidos, es cuando hacen que el mercado sea más atractivo. En este punto se mide qué tan fácil es para los proveedores cambiar precios, tiempos de entrega, métodos de pago o incluso estándares de calidad. Cuanto menor sea la base de proveedores con la que cuenta una empresa, menor será su poder de negociación (David, 2015)
- c) **Amenaza de nuevos competidores entrantes:** Cuando las barreras de ingreso no son fácilmente accesibles, la industria no es atractiva. La amenaza es que otras empresas puedan presentar los mismos productos y recursos nuevos para dominar el segmento del mercado en el que incursiona una empresa (Ibarra, 2019).

En este sentido, las barreras más importantes para que una mantenga su cuota de mercado son:

- Diferenciación del producto
  - Inversiones de capital
  - Acceso a los canales de distribución.
  - Barreras legales como todo tipo de normativas.
  - Identificación de marca
  - Diferenciación del producto
  - Experiencia acumulada
- d) **Amenaza de nuevos productos sustitutos:** Un mercado o segmento se considera poco atractivo si existen alternativas o cuando son tecnológicamente más avanzadas o tienen precios más bajos. Estos productos y/o servicios representan una amenaza porque a menudo imponen un límite al precio que se puede cobrar por el producto. Siempre se debe tener en cuenta los desarrollos en la industria y el impacto de estos desarrollos en la organización (Thompson & Gamble, 2012)
- e) **Rivalidad entre los competidores:** Este elemento es el resultado de los cuatro elementos anteriores y es el que proporciona a la organización la información que necesita para crear sus propias estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor diseña estrategias para destacar entre la multitud. De esta manera, la fuerte competencia conduce a múltiples estrategias. La competencia aumenta si hay muchos competidores, muy buenas ubicaciones o costos fijos, entre otros factores (Porter, 2010).

### *2.1.3. Análisis Interno*

Este tipo de estudio implica la evolución de los recursos, capacidades y habilidades de esa empresa para aplicar las herramientas estratégicas pertinentes y así alcanzar el nivel óptimo de resultados (Mendoza & Véliz, 2018).

Por su parte, Lozano y Torres (2017), mencionan que el análisis interno comprende el estudio o evaluación de varios elementos o factores que pueden estar presentes en un proyecto o empresa. Con el fin de evaluar los recursos con los que cuenta una empresa para la situación y las tecnologías, las capacidades de la misma, además de descubrir fortalezas y debilidades. De esta manera, las estrategias estarán diseñadas para fortalecer o explotar las fortalezas y para neutralizar o eliminar las debilidades.

Además, el análisis interno analiza el contexto íntimo de una compañía para analizar los recursos, los activos, las particularidades, las capacidades y la ventaja competitiva. En sinopsis, determina las fortalezas y debilidades de la empresa, lo que resulta de utilidad para los dirigentes en la elección de decisiones, diseño e ejecución de estrategias (Zambrano et al., 2018).

#### *2.1.3.1. Modelo de negocio CANVAS*

Un modelo de negocio o Modelo Canvas es una herramienta del análisis interno que permite organizar los pensamientos mientras se decide cómo debería ser el modelo de negocio. Siendo ideal para identificar y crear modelos innovadores destinados a crear valor para los clientes, mediante la identificación y creación de modelos de negocio innovadores en cuatro áreas clave (clientes, suministro, infraestructura y sostenibilidad económica) que se desarrollan en nueve divisiones, divisiones o bloques (Chaguay et al., 2019).

Por su parte, Garcés et al. (2017) establece que el CANVAS es una herramienta para estudiar y diseñar modelos de negocio de manera resumida. Además, permite ver de forma global en un lienzo fraccionado en los principales factores que envuelven al negocio y su base es la propuesta de valor que la compañía ofrece.

Además, el Canvas es usado para ir de una idea a un proyecto y plasmar un pensamiento en un modelo empresarial. Es un plan “vivo”, o mejor dicho puede ir modificándose al par que se va ejecutando, se valida clientes, aparecen ideas nuevas por eso son utilizadas post-its para completarlo (Araya, 2017).

## **Elementos del Modelo Canvas**

Los elementos de este modelo son los siguientes:

- **Segmentos de mercado:** Con este primer conjunto, se puede desglosar toda la información que se tiene sobre los segmentos de clientes. ¿Quiénes son mis clientes? ¿A quién contacto? Se debe pensar en un medio de comunicación: por un lado, tenemos lectores y otras empresas interesadas en insertar anuncios (Osterwalder & Pigneur, 2010).
- **Propuesta de valor:** En este punto, se debe explicar qué necesidades se atienden en el segmento de mercado, definir los productos y/o servicios que la empresa ofrece y cómo se diferencia del resto del mundo. Esta distinción da a la empresa una ventaja competitiva que puede ser de muchos tipos diferentes: costo, producto o transacción (dependiendo del acceso del cliente a comprar el producto) (Chaguay et al., 2019).
- **Canal:** ¿Cómo pueden comprar nuestros productos? O, lo mismo, cómo la empresa va a hacer que su propuesta de valor llegue a sus diferentes clientes. Aquí, se debe considerar cómo lo va a entregar, especialmente si su modelo de negocio está comprometido con un muy corto plazo (Osterwalder & Pigneur, 2010).
- **Relación con el cliente:** La empresa debe pensar si sus clientes necesitan un trato personalizado y exclusivo, si existe una relación personal con ellos, o si pretende automatizar esto, por ejemplo. Se debe tener en cuenta que la relación con el cliente siempre debe alinearse con el mensaje de su marca. ¿Cómo cree la empresa que puede atraer nuevos clientes y cuál es la mejor manera de interactuar con ellos? (Garcés et al., 2017).
- **Fuentes de ingresos:** En este punto se debe decidir cómo crear los recursos con los productos o servicios que la empresa tiene para ofrecer al mundo. No solo se debe pensar en el precio de venta del producto, sino también la cantidad que los clientes están dispuestos a pagar por lo que se brinda. Por lo que se debe intentar rentabilizar

el negocio sin olvidarse de ponerse en la piel del consumidor (Osterwalder & Pigneur, 2010).

- **Actividades clave:** En esta sección se explica todo lo que se necesita para completar la propuesta de valor, describiendo las actividades requeridas para lanzar la propuesta de valor. Aquí se debe hablar sobre producción, resolución de problemas y la plataforma que la empresa necesita usar (Osterwalder & Pigneur, 2010).
- **Recursos clave:** Para que un modelo de negocio funcione, se necesitan algunos recursos físicos y materiales, como patentes o derechos de autor, así como recursos humanos y financieros. En esta sección se debe detallar lo que la empresa necesita para desarrollar su propuesta, sus relaciones con los clientes y sus empleados (Garcés et al., 2017).
- **Socios clave:** ¿Que alianzas estratégicas debe hacer la empresa para hacer crecer su modelo de negocio?, Todos los implicados tiene que ser considerados en esta etapa, fundamental para que el proyecto sea viable y se pueda apreciar su potencial de crecimiento (Araya, 2017).
- **Estructuras de coste:** En esta sección se determinan los costos más importantes de los principales activos y recursos. Es importante considerar opciones como la reducción de los precios de los productos y la automatización de la producción o trabajar para crear valor para los consumidores cuando es necesario ajustar los costos (Araya, 2017).

#### *2.1.3.2. Estudio de mercado*

La investigación de mercado se puede definir como una recolección y análisis de datos metodológicos de varias fuentes diferentes para comprender, entender y aprender mejor sobre el mercado en que la compañía quiere competir. La investigación de mercado es necesaria para cualquier compañía que desee iniciar un nuevo incentivo, un nuevo producto, servicio o proyecto (Mendoza & Véliz, 2018).

Asimismo, Tobar (2019), menciona que es un estudio usado por diferentes compañías para garantizar el proceso de elección de decisiones y una superior comprensión del paisaje comercial que afrontan cuando llevan a cabo sus actividades.

Por otra parte, esta clase de estudio es particularmente útil para examinar factores, como los costumbres de compra, las zonas activas, las exigencias del bien o el examen competitivo para garantizar una buena eficiencia empresarial (Mora et al., 2017).

Además, un estudio de mercado es el proceso que recopilar y analizar información de servicio para determinar las particularidades del mercado y entender de qué manera opera. Este proceso es necesario para mantener el ritmo de las tendencias, expectativas, necesidades de los clientes y los cambios en la dinámica de la industria (Solís et al., 2017).

Por su lado, el beneficio de establecer un análisis de mercado, radica en que el éxito de la empresa obedece a las esperanzas del cliente a través de la aplicación de la investigación de mercado de origen. Por lo que a continuación se presentan 3 razones principales por las que se necesita hacer una búsqueda en el mercado (Tobar, 2019):

- **Comprender el potencial de mercado:** es necesario predecir el riesgo potencial de los negocios. Basado en el análisis del mercado, se podrá entender la trascendencia de las pérdidas y la indagación de soluciones previas.
- **Análisis competitivo:** el estudio de mercado es una partida fiable de información e implementar un estudio competitivo. Así que se puede hacer mediante tecnología, ventas y otras estrategias de otros elementos.
- **Empezar diligencias de marketing organizadas:** se pueden implementar sistemáticamente con la investigación de mercado. Gracias a ello, las compañías pueden dar comienzo a campañas de marketing elaboradas exclusivamente para los fanáticos del objetivo y promover las ventas.

#### *2.1.3.3. Estudio Técnico*

En el estudio técnico se analizan factores que se ocupan de la ingeniería básica y / o de procesos, que desean implementar. Para este propósito, se debe enviar una descripción detallada mostrando todos los requisitos de operación para que la empresa pueda empezar a trabajar. Por lo tanto, en este estudio resalta la importancia de ejecutar un análisis de tamaño óptimo de la planta de producción y el número de consumidores para ayudar a la compañía a establecer una línea de producción correcta (Duffus et al., 2018).

Por otra parte, Ulluari y Zurita (2013), mencionan que la investigación técnica es la segunda fase de proyectos de inversión, estimada por los factores técnicos imperiosos en el uso efectivo de los recursos utilizables para la fabricación de activos o los servicios de activos. Se busca determinar el tamaño mediante un análisis de la futura producción, la ubicación, la estructura y la organización de la empresa.

Asimismo, este análisis tiene su importancia radicada en la capacidad para llevar a cabo un estudio económico de las variables técnicas del plan, lo que permite una evaluación precisa o aproximada de los recursos requeridos para el proyecto. Así como entregar datos útiles para el estudio económico y financiero (Ibarra, 2019).

Además, el objetivo principal de todo estudio técnico es indicar la viabilidad técnica del plan, verificando así la alternativa de ingeniería más adecuada a los criterios de optimización. En concreto, los objetivos técnicos de investigación de este estudio son (Boanerge & Indacochea, 2021):

- Determinar el sitio más apropiado en base a los factores que determinan el mejor lugar para ello.
- Indicar las características del área de impacto en la que se ubicará el proyecto.
- Determinación del tamaño y capacidad del proyecto.
- Presenta la distribución y diseño de las instalaciones.
- Verificar que se cuestione la factibilidad técnica requerida para la instalación del proyecto

#### *2.1.3.4. Estudio Financiero*

Gracias a este análisis se determina la factibilidad económica de un plan. En base a los patrimonios económicos con los que la empresa cuenta actualmente y el costo total del proceso productivo. Su finalidad es hacer saber si el proyecto que le interesa a una empresa es económicamente viable. Además, permitimos ver si el proyecto en el que se está interesado es viable en términos de ganancias económicas (Agila Maldonado et al., 2018).

Asimismo, la investigación financiera se transforma en un elemento esencial de todo plan de inversión. Sin importar si es un emprendedor con un pensamiento de negocio, una compañía

que busca montar una nueva empresa o incluso una persona que está interesada en invertir su capital en un negocio rentable. La investigación financiera será parte de la siguiente investigación de mercado. Toda la información recopilada permitirá realizar un análisis de riesgos del proyecto y realizar una evaluación integral de su viabilidad (Gaytán Cortés, 2020).

Por lo que, para tener un buen desempeño en la investigación financiera, se deberá administrar las relaciones económicas financieras, como los informes de independencia financiera y similares. De esta forma se puede convertir la información en métricas fáciles de analizar y comparar (Hidalgo-cajo et al., 2020).

Además, es importante recordar que los informes han de analizarse en función de la información de distintos períodos o en comparación con los datos de otras compañías de la industria. Por su cuenta, no pueden mostrar la viabilidad del proyecto, de ahí la importancia de cotejarlos para demostrar si la información obtenida es realmente positiva (Ibarra, 2019).

#### *2.1.4. Proceso para importar mercancías en Ecuador*

Cuando se lleva a cabo una transacción internacional de mercadería, el vendedor debe comprometerse a la remisión de un número de unidades determinado con destino fuera de su país, donde un importador, por el pago de una cantidad monetaria, una vez ha aceptado una factura proforma.

De acuerdo con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE, 2022) el exportador deberá enviar una factura proforma, misma que tendrá que incluir datos como:

- a) Datos domiciliarios y tributarios del exportador.
- b) Cantidad mínima de unidades que puede enviar.
- c) Detalles para el envío de muestras, modificación y personalización de las mercancías.
- d) Incoterms pactado y lugar de entrega.
- e) Disponibilidad y datos del embarque.
- f) Dinero y forma de pago.

Por otro lado, en el Ecuador las personas Naturales o Jurídicas, ya sean ecuatorianos o extranjeros asentados en el país que estén registrados como importador en la página

ECUAPASS y hayan sido aprobados por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, pueden importar (SENAE, 2022).

Sin embargo, deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Contar con una Firma Electrónica
- Tener un registro como importador en la página ECUAPASS.
- Obtener Documentos de Control Previo (SENAE, 2022).

Además, para que se pueda ejecutar el proceso de Despacho en Aduana, el importador deberá tener:

- Documentación de soporte y de acompañamiento de la mercadería
- Entregar una Declaración Aduanera mediante la página ECUAPASS.
- Pagar todos los Compromisos Tributarios generadas en Aduana (SENAE, 2022).

#### *2.1.5. Emisión de etiquetas fiscales para la importación de bebidas alcohólicas*

Son etiquetas especiales que no pueden ser reutilizadas luego del primer pegado, que contienen tácticas de seguridad que consienten la identificación, reconocimiento y seguimiento de las mercancías adheridas a las mismas, de forma electrónica y a través de la información. A través del sistema de verificación informática que utilizan las aduanas para garantizar la importación legal de alcohol. : whisky, vodka, tequila, vino, ron y cualquier otra bebida alcohólica importada, con excepción de la cerveza.(SENAE, 2022).

Los favorecidos son: importadores, empleados de aduana, almacenes temporales y aduaneros, y personas registradas como operadores de comercio exterior (OCE) en el sistema aduanero del Ecuador (SENAE, 2022).

**Esta dirigido a:** Individuo Jurídico - Público, Individuo Jurídico - Privado, Individuo Natural – Extranjero, Individuo Natural – ecuatoriano.

**Requisitos Obligatorios** (SENAE, 2022):

- Registrarse como importador en sistema Ecuapass.
- Documentos de exportación de mercadería en el sistema Ecuapass.

- Monto comercial de mercadería.
- Documentaciones de escolta de acuerdo al grupo arancelario de mercancías.
- Reconocimiento aduanero de acuerdo a la importación de bebidas alcohólicas.

Requisitos Especiales (SENAE, 2022):

El comprador deberá enviar una petición a la Dirección General de Capitales y Servicios Administrativos Nacionales con los nombres de los representantes para recibir los timbres fiscales con la documentación siguiente:

- Documento de identidad y voto de importador.
- Documentos de identidad y votos de los delegados de las unidades importadas.
- Credencial del asistente del agente aduanal vigente (si la persona autorizada es el agente o asistente aduanal).
- Una confirmación actualizada del aporte laboral por parte de los representantes del importador.

Los documentos deberán presentarse por una sola vez y actualizarse cada seis meses a partir de la fecha de la última presentación, excepto en el caso de cambio de representante, en cuyo caso deberán presentarse de inmediato.

La persona autorizada para retirar la tarjeta fiscal deberá presentar el DNI original.

Con respecto al mercado fiscal después de la descarga de la mercancía del depósito, el comprador deberá notificar por escrito la dirección del depósito especial en el que se realizará el mercado.

Proceso para realizar el trámite (SENAE, 2022):

- Ingresar al sistema informático Ecuapass
- Traslado de declaraciones aduaneras relacionadas con la importación de bebidas alcohólicas.
- Presentar la versión final fiscal correspondiente.
- Realización de una revisión de la mercadería.
- Descartar la mercadería.

- comprobar el recibimiento del informe de emisión de las etiquetas fiscales otorgada por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
- Obtener una tarjeta fiscal del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
- El importador o su representante deberá retirar la marca fiscal dentro de los dos días hábiles siguientes al haber recibido la noticia de retiro de la tarjeta dada por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
- Poner una etiqueta fiscal a las mercancías, ya sea en el depósito aduanero o en el depósito privado donde se encuentren físicamente.

## **2.2. Marco Conceptual**

### *2.2.1. Factibilidad*

Describe a la viabilidad de los recursos requeridos para conseguir las metas planteadas, mejor dicho, si es viable consumir los objetivos planteados en un proyecto, considerando los patrimonios que se tiene para su ejecución (Viñan et al., 2018)

### *2.2.2. Mercado*

Es un grupo de transacciones o intercambio de productos o servicios entre personas. No realiza un referencia continua al beneficio o a las compañías, sino puramente al trato recíproco en el tema de las transacciones (Viñan et al., 2018)

### *2.2.3. Indicadores Financieros*

Se utilizan para exponer las relaciones existentes entre las diversas balances de los estados financieros, además ayudan a evaluar la liquidez, rentabilidad, capacidad y eficacia operativa de una compañía (Viñan et al., 2018)

### *2.2.4. Costos*

Es un valor que se entrega a un dispendio de componentes de producción adentro de la ejecución de un producto o servicio como transacción económica. En el transcurso de un proceso de fabricación o en la prestación de un servicio por parte de una compañía se usa un elemento productivo o muchos (Viñan et al., 2018)

#### *2.2.5. Costos fijos*

Son todos los costos que la compañía tiene que pagar sin importar su nivel de operación, o, mejor dicho, elaboré o no la empresa tiene que cancelar la misma cantidad (Viñan et al., 2018)

#### *2.2.6. Costos variables*

Son un consumo industrial sometido a variaciones cuando se perturban los niveles de ventas. De esta forma, estos pueden incrementarse o disminuirse con respecto a la producción actual de una empresa (Viñan et al., 2018)

#### *2.2.7. Servicio*

Un servicio, en el espacio económico, es el ejercicio o grupo de actividades predestinadas a satisfacer una expresa necesidad de los clientes, proporcionando un producto no material y personalizado (Viñan et al., 2018)

#### *2.2.8. Empresa*

Unidad de organización consagrada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con finalidades lucrativas (Viñan et al., 2018).

#### *2.2.9. Creación de una empresa*

Requiere estructurar un grupo de recursos materiales, humanos y económicos antes del llevar a cabo una serie de objetivos determinados por los industriales en la puesta en marcha de su actividad (Viñan et al., 2018).

#### *2.2.10. Propuesta de valor*

Es un recurso que transmite de forma objetiva y continua las ventajas que una compañía puede aportar a su clientela (Viñan et al., 2018).

### *2.2.11. Producto interno Bruto (PIB)*

Representa el valor de los bienes y servicios finales producidos en el mercado en un tiempo determinado (trimestral o anual), orientándose en evaluar la producción total, y no la de productos intermedios (Viñan et al., 2018).

### *2.2.12. Plan Estratégico*

El planeamiento estratégico es un proceso mediante el cual se implementan los planes operativos para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos (Viñan et al., 2018).

### 3. ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

#### 3.1. Levantamiento de Información

##### 3.1.1. Antecedentes del sector

De acuerdo con los datos del Servicio de Rentas Internas (SRI, 2019), en el año 2019 las ventas de toda la industria ecuatoriana de bebidas alcohólicas fueron de un total de USD 851 millones, lo que simbolizó una reducción de un 18% con respecto al año 2018, en el que las ventas llegaron a los USD 1.033 millones.

Esta industria está conformada por 3 ramas principales, una enfocada a la producción de bebidas malteadas y malta (principalmente cervezas), con un nivel de ventas en 2019 de USD 636 millones (participación de 75% de toda la industria de bebidas alcohólicas), el sector de destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas con un nivel de ventas de USD 194 millones (23%), y la finalmente el sector de producción de vinos con un nivel de ventas cercano a USD 5 millones (2%) (Orellana et al., 2020).

Cabe señalar que, si bien se mostró que el desempeño del sector de bebidas alcohólicas fue débil en 2019, este comportamiento se observó únicamente en los niveles de producción y comercialización de las empresas minoristas. Ya que las ventas de las actividades de las personas naturales en este sector se incrementaron un 8 % en el 2019, mostrándose un mejor rendimiento a nivel de cervecería bajo la figura de persona natural, registrando un aumento del 19 % en los ingresos ese año (ICEX, 2019)

Por otra parte, específicamente en la rama de elaboración de vinos, la empresa con mayor participación es la INDUSTRIA DE LICORES ECUATORIANOS LICOREC, con un grado de ventas de USD 3,8 millones (año 2018), seguido por UNION VINICOLA INTERNACIONAL, con ingresos cercanos a los USD 3,5 millones, dejando en tercer lugar a SURAMERICANA DE LICORES LICSUR, con USD 2,4 millones de ventas (año 2019) (ICEX, 2019).

Es importante mencionar que en el consumo del alcohol antes de la pandemia del COVID-19 era del 87%, cuando en la cuarentena se redujo al 61% y para posterior a los meses de distanciamiento social, aumentar al 78% desde julio del 2020, sin embargo, no alcanzó a ser tan elevado como previo a la pandemia (Orellana et al., 2020). Además, de acuerdo a La Encuesta Nacional de Salud y Nutrición se determinó que del total de población del Ecuador que consume alcohol es el 45% comprendido mayormente entre personas de 16 y 19 años (adolescentes) (ENSANUT, 2014).

Con respecto al consumo de vino este presenta un consumo per cápita de 0,26 litros anuales, que se incrementa lentamente año a año. Sin embargo, este se encuentra, por debajo de la bebida alcohólica cerveza, la cual es la más más consumida en Ecuador, seguida de los licores (González, 2020).

Además, con respecto a la importación de vinos en el período 2013-2018 los vinos importados de Chile y Argentina supusieron más del 80% del total comercializado en términos de valor y casi el 90% en volumen. Es importante destacar que los vinos chilenos resaltan por encima de los originarios de cualquier otro país, debido a que poseen cuotas de mercado mayores al 55%, ya sea en volumen como en valor. Sin embargo, desde el establecimiento del tratado de importación con un porcentaje de aranceles 0% con la Unión Europea, la llegada de vinos europeos, especialmente españoles, se ha incrementado, presentando un índice del 1% promedio anual (ICEX, 2019).

Por todo lo anterior se puede mencionar que la situación económica del país se encuentra en recuperación, presentando un incremento en el consumo de bebidas alcohólicas, especialmente el vino, mismo que en su mayoría es producido a nivel nacional por lo que el desarrollo de una propuesta de negocio enfocada en la importación de esta bebida es de gran factibilidad.

### 3.1.2. Generalidades

#### 3.1.2.1.Nombre o Razón Social

La empresa tendrá el nombre de “Vin D’Or “, siendo su razón social de Sociedad por Acción Simplificada (S.A.S), ya que entrega preeminencias para la persona emprendedora, resaltando la factibilidad de participación de uno o varios ciudadanos naturales o jurídicos en la creación de la compañía, tramites mas rápidos, simplificados y sin costo, sin el requerimiento de contar con un monto mínimo inversión inicial.

#### 3.1.2.2.Tipo de empresa y líneas de productos

Con respecto al tipo de empresa de acuerdo al tamaño será una microempresa ya que tendrá una cantidad de trabajadores por debajo de nueve, por otra parte, respecto a su actividad económica estará dentro del sector terciario ya su actividad será la importación y comercialización de vinos y de acuerdo a la titularidad del capital de la compañía será privada dado que el manejo del dinero será llevado de forma particular.

#### 3.1.2.3.Imagen Corporativa

La imagen corporativa, como parte intangible de la empresa, se manifiesta a través de elementos concretos:



**Figura 1.** Logotipo de la Marca  
**Elaborado por:** Marcela Cevallos

- **El nombre de la empresa:** El cual en este caso representa innovación y calidad, siendo agradable y atractivo para el público objetivo.
- **El diseño del logotipo:** El logotipo de la empresa representa seriedad, sofisticación y elegancia cualidades que resaltan al momento de buscar un vino de calidad.
- **La tipografía:** En el eslogan se utilizó la tipografía tipo script, la cual representa y busca transmitir elegancia, lujo y calidad.
- **Los colores corporativos:** Los colores corporativos son el rojo, mediante el cual se busca transmitir energía, espontaneidad, autonomía, independencia o sensualidad y el color negro que representa elegancia, prestigio y autoridad.
- **El lema de la empresa:** El lema de la empresa será “Una copa de vino para endulzar tu día”, mediante el cual se quiere decir a los compradores que no necesitan de embriagarse para ser felices, para ello simplemente basta tomar una copa de vino.

### 3.1.3. *Análisis del Entorno Externo*

#### 3.1.3.1. *Factores Políticos y legal*

La República del Ecuador tiene actualmente una serie de acuerdos comerciales y acuerdos arancelarios preferenciales con una serie de países. Entre los principales acuerdos se puede mencionar el acuerdo con la Unión Europea, con el Mercado Común del Sur, la Comunidad Andina y la Asociación Europea de Libre Comercio. También tiene acuerdos con varios países como China, Estados Unidos y México (Tamayo, 2019).

De igual forma, los vinos dulces están regulados por la normativa ecuatoriana a través de las normas INEN 1932 (INEN, 1992) e INEN 1837 (INEN, 2016). Este reglamento proporciona orientación sobre el proceso de trazabilidad. Además, existen otras normas de diversas autoridades públicas del estado como las de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Supervisión Sanitaria, el Cuerpo de Bomberos y el Ministerio de Industrias, Productividad y SENADI (Báez et al., 2020).

Por otra parte, como impuestos, se tiene al impuesto al valor agregado (IVA) del 12% con base en el impuesto correspondiente al precio de venta de bienes o servicios (SRI 2019). De igual forma, el Impuesto Selectivo al Consumo (ICE) que grava el producto es de \$7.18 por litro de alcohol puro. A su vez, todas las bebidas alcohólicas vendidas en el país deben estar registradas en el Sistema de Identificación, Marcaje, Documentación, Rastreo y Seguimiento Tributario de Bebidas Alcohólicas, Cerveza y Tabaco Doméstico (SIMAR). Además, deben contar con el sello de esta organización (Quispe & Ayaviri, 2021).

### *3.1.3.2. Factores económicos*

La economía del país se basa en su mayoría en la exportación de materias primas entre las que se puede encontrar al petróleo, banano, cacao, etc. De acuerdo con el Banco Central el PIB de Ecuador en 2019 se ha mantenido constante respecto al año 2018. En 2019 la cifra del PIB fue de USD 106.517 millones. Sin embargo, debido a la crisis económica producto de la pandemia de la COVID-19, el PBI del país se redujo notablemente para el año 2020 presentando una disminución del 7,4% con un valor de USD 98.808 millones. Pero todo esto cambió una vez terminada la cuarentena ya que para el tercer trimestre del año 2021 el PIB se incrementó en un 8,4% presentando un valor de USD 17.379 millones con respecto al cuarto trimestre del año 2020 (Banco Central del Ecuador, 2021).

Por otra parte, se debe tener en cuenta a otro indicador de gran importancia como lo es la inflación, misma que presentó un porcentaje de 1,94% promedio anual para el 2021. Adicionalmente, el Banco Central sitúa la balanza comercial positiva en 31% al haber mejorado sus ventas en el 2021 con respecto al 2020 y su riesgo país se encuentra en 824 puntos. Siendo una de las principales exportaciones del país en el año 2020 el aceite crudo de petróleo o de mineral bituminoso con un valor de USD 4.684.794,2, seguido de crustáceos, aptos para la alimentación humana con un valor de USD 3.834.782,3, dejando en tercer lugar la industria Bananera con un valor de USD 3.682.435,6. Por otra parte, con respecto a las importaciones entre las principales se encuentran los aceites de petróleo, excepto los aceites crudos con un valor de USD 1.474.765,6, seguido de aceites y productos de la destilación de los alquitranes de hulla con un valor de USD 946.395,5 (Banco Central del Ecuador, 2021).

De acuerdo con Carvajal (2021), la industria de comida es una de las más características en el PIB (Producto Interno Bruto) del Ecuador, presentando un 13,7%, mismo que posee un nivel de incremento promedio al año de 4,3%. Por su parte, la industria de elaboración de bebidas posee una actividad destacada dentro del sector de comida con un índice representativo del 15%.

Mediante esta información se puede mencionar que la economía ecuatoriana se encuentra en una lenta recuperación una vez terminado el periodo de cuarentena, además de que uno de los sectores menos afectados fue el de los alimentos siendo uno de los más importantes del PBI ecuatoriano. Por lo que no existe un riesgo alto para las empresas que estén dentro de este sector como lo son las bebidas alcohólicas.

### *3.1.3.3. Factores sociales y culturales*

De acuerdo con las últimas cifras disponibles del Banco Central del Ecuador, en el país la venta de bebidas en general simboliza un mercado cercano a USD 3.529 millones, la cual presentó un crecimiento a razón de 2,0% por año entre 2007 y 2018. Además, en este mercado, el segmento mayoritario, ya sea en términos de volumen como en términos monetarios, es el mercado de bebidas alcohólicas, presentando una participación de mercado promedio de 61% (2007-2018) con relación al valor de mercado de bebidas en general (Banco Central del Ecuador, 2021).

Sin embargo, el segmento de bebidas no alcohólicas no ha presentado en los 3 últimos años un desempeño idéntico con respecto al crecimiento del volumen producido y comercializado (+2% por año, en términos reales) como se vio en el periodo 2007-2018. Además, en el año 2018 se pudo ver un desempeño superior en la oferta de bebidas no alcohólicas, la cual aumentó un 4,6% durante 2018, con respecto al 1,2% presentado por el segmento de bebidas alcohólicas durante dicho año (Orellana et al., 2020).

Además, de acuerdo con el Instituto Ecuatoriano de estadísticas y Censo (INEC) más de 900 mil personas consumen alcohol del cuál el 79,2% únicamente compran cerveza la cual es la bebida con alcohol más consumida. Dejando a un 20.8% de la población que consume alcohol, mostrando preferencias hacia otras bebidas alcohólicas, como es el agua ardiente, Whisky, Ron y Vino (INEC, 2020). Por otra parte, en el Ecuador no existe una cultura

mayoritariamente de la población que consume vino. Pero si se toma en cuenta el mercado, los consumidores que eligen el vino son verdaderamente pocos, presentándose un incremento en su frecuencia de consumo en las fechas de navidad y fin de año (Orellana et al., 2020).

#### *3.1.3.4. Factores tecnológicos*

Con respecto al aspecto tecnológico se pueden hallar diversos factores que intervienen en el Ecuador. Teniendo como primero, al acceso tecnológico de los habitantes del país, mismo que de acuerdo con el INEC, muestra que solo el 58,3% de los ecuatorianos ha usado internet y el 60,8% hacen uso de tecnologías para la información y comunicación. Además, se puede hallar cifras que presentan que el 10,5% de los habitantes del país no posee acceso ni conocimientos acerca de este tipo de tecnologías (INEC, 2021).

Por otra parte, de acuerdo con el Global Entrepreneurship Monitor, Ecuador posee una tasa de emprendimiento alta. Sin embargo, la mayor parte de los emprendedores participan en negocios con un nivel de innovación bajo (Global Entrepreneurship Monitor, 2020), 2019). En el Global Innovation Index Ecuador está situado en el puesto 99 con 97 puntos de innovación al mismo tiempo que todos los países vecinos se encuentran en lugares superiores a excepción de Venezuela (Global Innovation Index, 2021).

#### *3.1.3.5. Factores Competitivos*

En esta sección se analizan los principales factores competitivos a los que estará sometida la empresa, además estos factores están basados en las Fuerzas de PORTER.

##### *3.1.3.5.1. Rivalidad entre competidores*

En la oferta nacional, se pueden encontrar a varias empresas que incurren en el negocio de bebidas alcohólicas-vinos. Desde importadores de todo tipo de vinos de popularidad internacional hasta empresas nacionales productoras de esta bebida, todas éstas contando con presencia a nivel nacional. Dentro de estas empresas resaltan Arazaecuador Exportaciones E Importaciones Cía. Ltda., Asesores Express, Akrem S.A., Almacenes Juan El Juri Cia., Attwood Import Exporte Co Ltd., Comercial Sosa S.A., Cordovez S.A. ITALCOM Cía. Ltda,

EDCA Company, Román S.A., Corporación La Favorita, Luzantrading Ecuador Cía. Ltda., Importaciones DOSA S.C.C., ECUES Importación de marcas Europeas, Virumec S.A., Importadora de las Viñas, INEBRIA WINES, Corderex S.A., Ecuador Premium Brands EPB S.A., Syrah Vinos, Laguarda, Vinesa S.A. y Biolcom, las cuales poseen gran experiencia en el mercado, logrando mantener una cartera de clientes fijos.

Entonces, debido a la alta cantidad de empresas productoras e importadoras de vino en el mercado nacional existe una alta rivalidad, por lo que las empresas con experiencia hacen uso de estrategias para seguir vigentes y atraer posibles compradores. Lo que hace que con respecto a la rivalidad entre competidores se presente un nivel de riesgo alto siendo una amenaza.

#### *3.1.3.5.2. Entrada de nuevos competidores*

En el país, las principales barreras de entrada para empresas que quieran ingresar al negocio de la importación de vinos son bajas, debido a la crisis que atraviesa la nación, por lo que el gobierno ha impuesto una serie de medidas para favorecer a los emprendedores, especialmente a las PYMES. Por otra parte, el alto control político y legal en el ingreso de productos extranjeros hace que la creación de nuevas empresas importadoras sea un poco complicada, al momento de obtener permisos. Otro problema es la alta competitividad del mercado ya que en el país existen más 50 empresas productoras de vino, lo que dificulta la supervivencia de nuevas empresas.

Entonces, por todo lo mencionado anteriormente se determina que existe un riesgo ALTO por las barreras de entradas bajas por lo que es una oportunidad para nuevas empresas que logren posicionarse en el mercado.

#### *3.1.3.5.3. Desarrollo de productos sustitutos*

En el mercado ecuatoriano se puede hablar de varios tipos de productos sustitutos, entre los que resaltan la cerveza industrial y artesanal, que presentan una participación de 75% respecto al total de ventas de la industria de bebidas alcohólicas. Además, de poder hallarse

otros productores artesanales o destilados con gran experiencia en el mercado, entre los que resaltan los aguardientes o destilados puros que tiene presencia a nivel nacional.

Entonces debido a la gran variedad de productos sustitutos que se pueden hallar en el mercado ecuatoriano, mismos que varían en sabores y precios adaptándose a las necesidades de los consumidores, se puede mencionar que el riesgo con respecto al desarrollo de productos sustitutos es ALTO lo que lo convierte en una amenaza.

#### *3.1.3.5.4. Poder de negociación de los clientes*

Dentro del análisis del poder de negociación se puede encontrar tres tipos de clientes, siendo estos el consumidor rutinario para quien consumir vino es una rutina más en su vida por lo que no busca vinos costosos o de alta calidad, el consumidor ocasional quien degusta de un buen vino únicamente en ocasiones festivas o celebraciones por lo que busca un producto de mediana calidad a un precio no tan elevado y el consumidor trendy quien está al tanto de las últimas tendencias de vinos, poseyendo un alto conocimiento de estos por lo que normalmente busca los de mejor calidad sin importar el precio. Esta variedad de clientes hace que su poder de negociación sea alto ya que siempre buscaran productos que satisfagan sus necesidades ya sea en sabor, calidad o precio (Persini & Legajo, 2018).

Al hablar de este sector de la industria, se debe mencionar a las empresas que se dedican a la distribución de vinos, entre las que resaltan los delicatessen y licoreras, mismos que día a día reciben una gran cantidad de clientes, por lo que presentan una gran oportunidad para venta de vinos.

Entonces debido a la gran cantidad de distribuidores y a los tipos de clientes los cuales presentan diferentes tendencias con respecto al consumo de vino, se puede decir que los compradores poseen un poder de negociación MEDIO siendo una oportunidad.

#### *3.1.3.5.5. Poder de negociación de los proveedores*

En este caso la empresa presentará una característica específica con respecto a sus proveedores, ya que la mayor parte de insumos poseen precios fijos en el mercado nacional y la oferta es alta y variada.

Por otra parte, a nivel internacional al momento de conseguir vinos de alta calidad y reconocidos, la oferta es muy variada, presentándose muchos proveedores de vinos, entre los que resaltan empresas como Vinarium S.A. exportador de vino Malbec y Sirha, Bodega Quattrocchi exportador Argentino de vinos Malbec y Torrontes, Finca La Amalia S.A. Exportador de vino Argentino, Naiara Wines exportador de vinos argentinos y malbec, Grupo Peñaflor S.A exportador Argentino de vino tinto, vino blanco, vino rosado, vino, vino espumante, vino espumoso, aceite, varietales y vinos de corte, Otero Ramos Bodega De Familia exportador Argentino de vino, malbec, cabernet, alta gama, premium wine, Bodegas San Huberto S.A. exportador Argentino de varietal wines, malbec, cabernet sauvignon, syrah, merlot, sparkling wines, tetra pack wine, bulk wine and bag in box wine y Bodega San Polo exportador Argentino de vino Merlot, a Granel, Espumantes, En Bag-In-Box y Mosto.

Estas empresas resaltan ya que ofrecen una gran variedad de vinos procedentes de países como Francia, Chile, Italia, España y Argentina, además de contar con una gran experiencia el sector de las importaciones.

Entonces al existir una gran variedad de empresas importadoras que ofrecen una alta variedad de productos, calidad y seguridad al contar con alta experiencia. Además, de que en el país la entrada para nuevos competidores no es tan complicada, se considera que el poder de negociación de los proveedores es ALTO siendo una oportunidad.

### **3.2. Análisis de datos**

Para un correcto desarrollo del presente trabajo, se llevó a cabo un análisis de datos, mediante un proceso de exploración, transformación y examinación de información con el objetivo de identificar tendencias y patrones que revelen insights importantes e incrementen la eficiencia para respaldar la toma de decisiones en este proyecto de inversión.

#### *3.2.1. Estudio de mercado*

Un punto muy importante para una correcta toma de decisiones en el presente trabajo de investigación, es el desarrollo del estudio de mercados, mediante el cual se pudo obtener más información con respecto al mercado meta que se busca ingresar. Adecenas, la investigación

de mercado juega un papel importante en el marketing, ya que es una herramienta que permite descubrir nuevas oportunidades en el mercado.

### *3.2.1.1. Segmentación de mercado*

La segmentación de mercado permite dividir a los potenciales clientes en grupos de acuerdo a características como estado económico, edad, necesidades, conducta, etc. (Gaytán Cortés, 2020). Para el presente trabajo se tomaron en cuenta características que permitieron describir a los potenciales clientes respecto al tipo de producto que se busca ofrecer al mercado. Siendo las mismas las siguientes:

- **Segmentación Geográfica**

La segmentación demográfica tiene como objetivo dividir a una población en grupos menores de acuerdo a su ubicación geográfica (Ibarra, 2019), en este caso el grupo a tomarse en cuenta para la recolección de información serán hombres y mujeres que viven en el Distrito Metropolitano de Quito sector centro norte y valles.

- **Segmentación Demográfica**

La segmentación demográfica consiste en dividir a una población e grupos más pequeños de acuerdo a variables como la edad, genero, situación económica y social (Porter, 2010). Para el presente trabajo no existe una segmentación por género, más si en edad ya que solo se tomará en cuenta a personas mayores a 18 años en adelante, ya que están son mayores de edad y pueden comprar licores además que pertenezcan a una población más activa económicamente de acuerdo con la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo realizada por el INEC (2021).

- **Segmentación Psicográfica**

Este tipo de segmentación permite dividir a una población en grupos según su clase social, condiciones y estilo de vida o personalidad (Porter, 2010). Para esta investigación se consideró a personas que sean consumidores habituales de vino tinto, o mejor dicho que consuman más de una copa semanalmente.

### *3.2.1.2. Objetivos del estudio*

#### **Objetivo General:**

- Identificar información sobre gustos, preferencias y requerimientos de vinos tintos por parte de la población de Quito.

#### **Objetivos Específicos:**

- Identificar la frecuencia promedio de consumo de vino tinto.
- Identificar los lugares más habituales donde se consume vino tinto.
- Identificar los sitios donde el segmento de mercado prefiere comprar vino tinto.
- Identificar el precio y características que el segmento de mercado prefiere al comprar vino tinto.

### *3.2.1.3. Análisis de los resultados*

En esta sección se analiza la información obtenida mediante el focus group.

- a) Como primer punto, se estableció el objetivo del focus group el cual fue conocer la opinión de los participantes sobre los diferentes vinos tintos que se pueden encontrar en el mercado ecuatoriano.
- b) Segundo, se designó al moderador del focus group, la cual fue la señorita Marcela Cevallos.
- c) Tercero, se estableció a la población participante en el focus group, la cual estuvo compuesta por 16 integrantes entre 18 y 45 años económicamente activas, que consuma vino tinto habitualmente y que residan en la ciudad de Quito. Entre éstos se destacan 4 estudiantes que consumen más de una botella de vino semanalmente, 6 profesionales que consumen una botella de vino semanalmente ya sea en reuniones sociales como en cenas y ocasiones festivas, y 6 expertos en vino que consumen vino frecuentemente siempre buscado la mejor experiencia en sabor y calidad.

- d) Cuarto, se elaboró un cuestionario personalizado, con el objetivo de obtener la información necesaria del mercado de vino tinto para el correcto desarrollo del proyecto de inversión. Estas preguntas fueron las siguientes:
- ¿Qué tipo de vino prefiere?
  - ¿Con que frecuencia consume Vino?
  - ¿Qué es lo más importante en un vino para usted, ya sea el sabor, el precio, la marca, etc.?
  - ¿Qué marca de vino consumen y por qué?
  - ¿En qué tipo de establecimiento prefiere comprar vino y por qué?
  - ¿Ha consumido vinos importados?
  - ¿Prefiere consumir vinos nacionales o extranjeros?
  - ¿Por qué prefiere consumir vinos importados, sabor, calidad, precios, etc.?
  - ¿Cuál es el precio que usted está dispuesto a pagar por un vino extranjero?
  - ¿Cree que a los consumidores habituales de vino les gustaría consumir vinos importados?
- e) Como quinto paso se estableció la fecha y hora para llevar a cabo e focus group. La cual fue designada para el día sábado 26 de marzo del 2022 a las 11 de la mañana.
- f) Sexto, se llevó a cabo el focus grupo donde primeramente se dio la presentación de los participantes y los objetivos y metas de la reunión.

Los resultados fueron los siguientes:

Con respecto al tipo de vino que prefieren los participantes del focus group mencionaron inclinarse hacia el vino tinto, por su sabor y la facilidad de beberlo en cualquier ocasión.

Por otra parte, con respecto al consumo de vino, se determinó que la mayoría de los participantes consumían al menos una botella de vino tinto a la semana, ya que lo hacen al reunirse con sus amigos, para acompañar una cena o simplemente para pasar el rato.

Asimismo, la mayor parte de los participantes del focus group, mencionó que lo más importante en un vino es su sabor y se dejan influenciar por este al momento de comprar una botella sin importar la marca. Sin embargo, también resaltaron que el precio ejerce un poco de presión ya que uno muy elevado puede hacerlo cambiar de opinión en la compra de vino.

Por otro lado, con respecto a la marca de vino que prefieren o que consumen más, los participantes del focus group mencionaron que preferir los vinos argentinos tintos Malbec El Enemigo, el cual es más suave que el Cabernet Sauvignon por lo que tiene mayor demanda. Su suavidad permite acompañarse con carnes rojas, salmón o atún a la plancha. Además, presenta un color rojo rubí de alta intensidad, con sabores a ciruelas maduras y aromas a violetas y con un cuerpo medio y taninos redondos. Además, mencionaron que consumen vinos Malbec Concha y Toro Cabernet Sauvignon los cuales son vinos redondos, fáciles de tomar, de cuerpo medio, taninos dulces y poca astringencia, y poseen muchos tipos más entre los que destacan vinos Malbec, Chardonnay. Blend. Merlot. Sauvignon Blanc. Syrah., las dos mencionadas fueron las que resaltaron en el focus group.

Con respecto al lugar donde prefieren comprar el vino, los participantes mencionaron en su mayoría preferir los supermercados, esto debido al precio, promociones y ofertas que se dan en este tipo de establecimientos.

Al hablar de si han consumido vinos importados, todos los participantes mencionaron que sí, resaltando entre estos los vinos tintos argentinos ya que todos los habían tomado en algún momento de su vida, Además mencionaron el sabor y aroma muy diferente de estos vinos con respecto a los nacionales, calificándolos como superiores.

Por otra parte, al preguntarles sobre si consumirían vinos extranjeros en lugar de los vinos nacionales, la mayor parte de los participantes del focus group mencionó que si lo harían. Sin embargo, esto solo si el producto es de calidad, con características de sabor y aroma excelentes y a un precio adecuado, ya que la mayoría de los vinos importados que pueden encontrar en el mercado tienen precios elevados.

Asimismo, al preguntarles por qué preferirían consumir vino extranjero, la mayoría de los participantes respondió que estos vinos son ejemplares puros, con aromas frutados limpios, sabores definidos y sentido de terruño. Además de presentar una gran fineza, equilibrio y elegancia.

Además, con respecto al precio que estarían dispuestos a pagar por una botella de vino importado, los participantes concluyeron que el costo adecuado estaría en un rango entre 50 y 70 dólares.

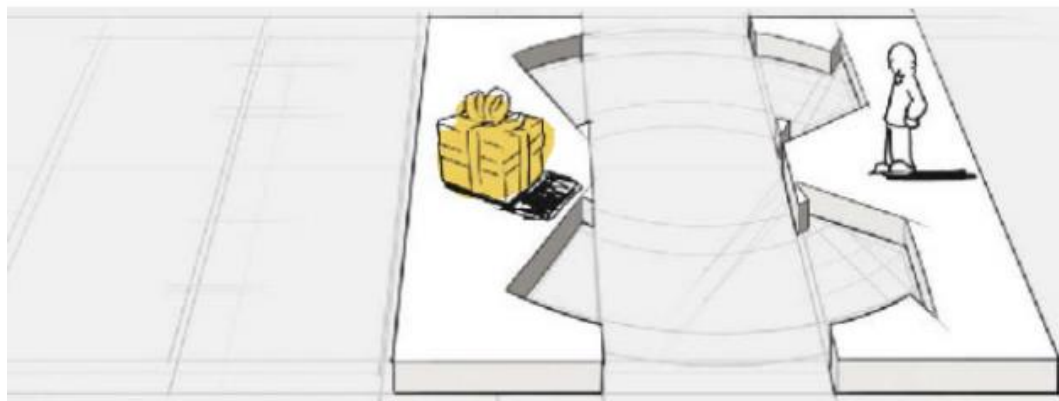
Finalmente, con respecto a si a los consumidores habituales de vino nacional les gustaría consumir vinos extranjeros, los participantes del focus group mencionaron que sí, ya que es una experiencia única sin lugar a dudas que permite a los amantes del vino probar algo nuevo con características muy diferentes a las que poseen los vinos de origen nacional.

### 3.2.2. *Desarrollo del modelo de negocio*

Para llevar a cabo el desarrollo del modelo de negocio, se utilizó a la herramienta Canvas, la cual permitió realizar una análisis y creación del modelo de manera simplificada. Además, de permitir pasar de idea a proyecto y plasmar la idea de este trabajo de investigación en un modelo empresarial.

#### 3.2.2.1. *Segmento de mercado*

El segmento de mercado es un bloque de contenido que le permite identificar los tipos de clientes en los que se enfoca su empresa. Este bloque está muy relacionado con la propuesta de valor, ya que dependiendo de las necesidades del cliente se debe construir la propuesta de valor, y en base a la propuesta de valor se podrán encontrar nuevos segmentos (Garcés et al., 2017).

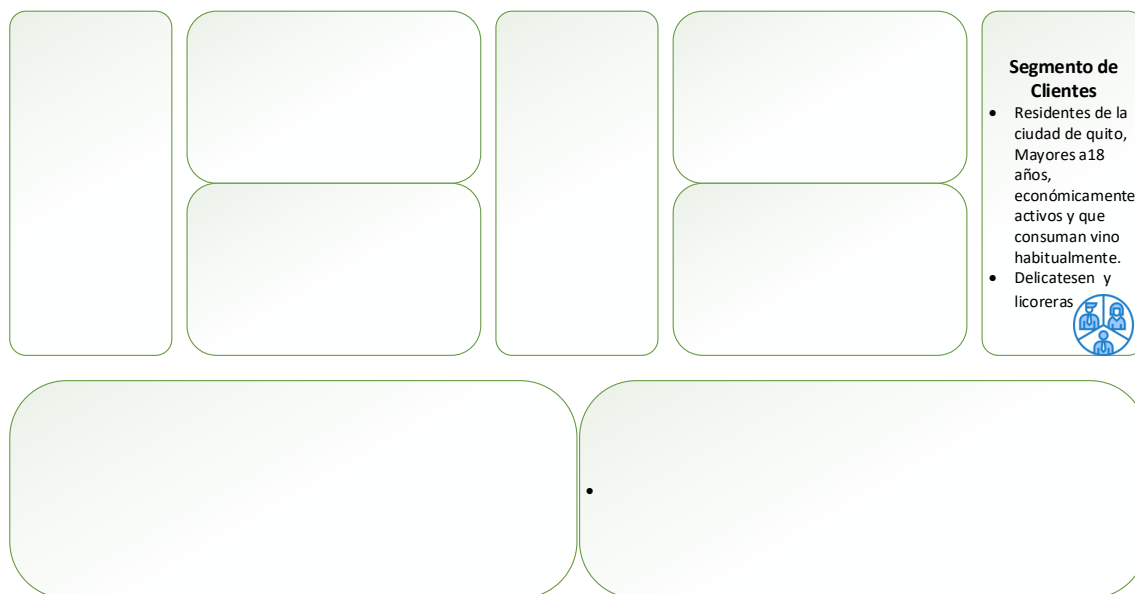


**Figura 2.** Segmentación de Clientes-Modelo Canvas

**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág 20 )

Para el presente proyecto de acuerdo a lo dicho anteriormente en la segmentación de mercado, en primer lugar, se consideran como clientes a todas las personas de la provincia de Pichincha, especialmente las residentes en la ciudad de Quito sectores centro norte y

valles, independientemente de su género, mayores de 18 años, de un nivel económico medio-alto y con un estilo de vida donde participa el consumo de vino. Además, se considerará como clientes - intermediarios a todas las licorerías y delicatessen presentes en la ciudad de Quito.



**Figura 3.** Segmentación de Clientes-Modelo Canvas

### 3.2.2.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor se refiere a los productos y servicios ofrecidos por la empresa que satisfacen las necesidades de los clientes. Es por eso que los clientes compran a nuestra empresa y no a nuestros competidores. El principal componente de la presentación es la propuesta de valor, que Osterwalder, autor del método Canvas, define como los factores diferenciadores de una empresa frente a sus competidores (Chaguay et al., 2019).



**Figura 4.** Propuesta de valor-Modelo Canvas  
**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág 22)

El presente proyecto tiene como objetivo ofrecer al consumidor un producto de importación, específicamente vino tinto argentino El Enemigo perteneciente a la bodega Aleana, la cual es sinónimo de constancia y calidad para elaborar el mejor vino pos cosecha. Siempre asegurándose de producir un vino equilibrado, rico en sabor y que supere las expectativas.(Enemigo, 2022). Además, la Marca el enemigo produce una gran variedad de vinos tintos de gran calidad llegando a superar los \$100 dólares por botella, esto permite al presente proyecto contar con una gran cartera de productos. Los productos que ofrece la marca el Enemigo son los siguientes:



**Figura 5.** Vino El Enemigo-Bonarda

**Fuente:** (Enemigo, 2022).



**Figura 6.** Vino El Enemigo Malbec

**Fuente:** (Enemigo, 2022).



**Figura 7.** Vino El Enemigo Cabernet Franc

**Fuente:** (Enemigo, 2022).



**Figura 8.** Espumante El Enemigo-Semillon

**Fuente:** (Enemigo, 2022).



**Figura 9.** Espumante El Enemigo-Chardonnay

**Fuente:** (Enemigo, 2022).

Los vinos El Enemigo se destacan de los demás al ser de un sabor frutado, textura aterciopelada y contar con una larga presencia en boca. Presentando unos colores intensos,

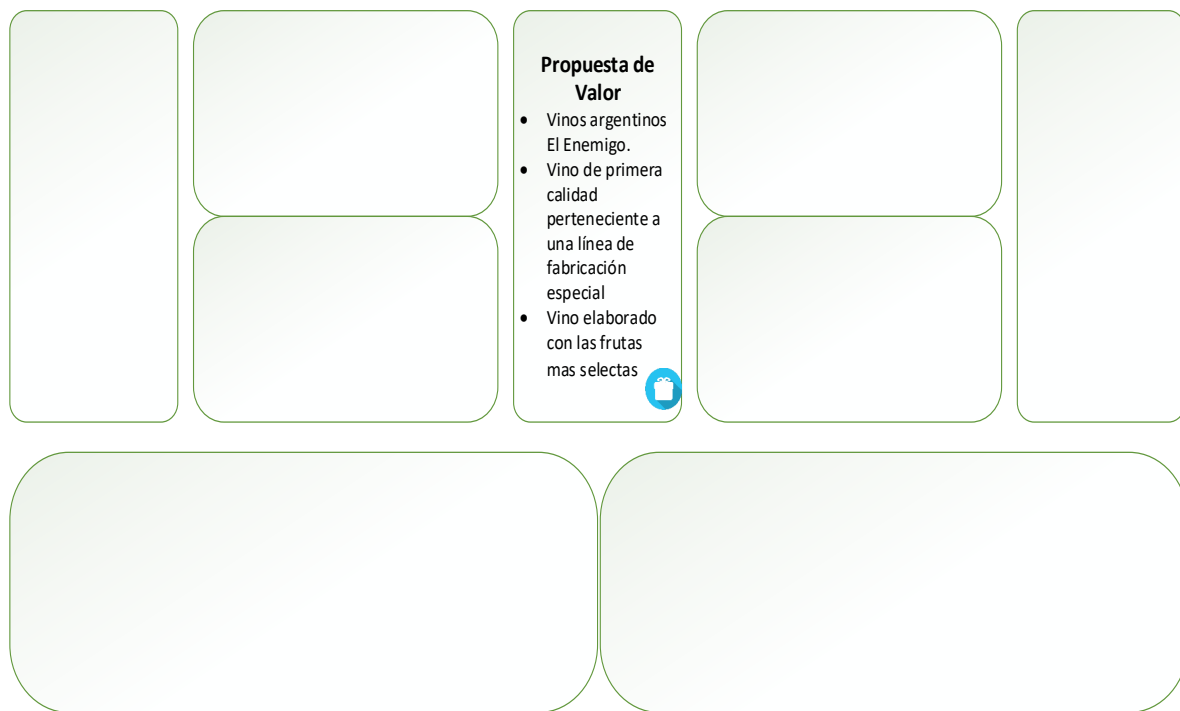
sabores especiados y frutales, a más de un cuerpo medio y taninos de calidad. Todo ello le da al vino un final muy frutado y fresco con buena persistencia (Enemigo, 2022).

Este sabor especial es debido sus viñedos, e los cuales se pueden obtener las mejores uvas de los diferentes viñedos plantados por los descendientes de inmigrantes italianos. Las uvas se cosechan a mano temprano en la mañana, luego se colocan en cajas para una cuidadosa selección en la bodega. (Enemigo, 2022).

Entre las variedades de vinos que presenta la colección privada de El Enemigo, se destaca el vino de tipo Cabernet, ya que es un vino elegante y tiene un color rojo rubí con tenues reflejos violáceos. La primera fragancia es intensa con glicinias, grosellas maduras y toques de vainilla que se mezclan a la perfección con especias dulces, como la pimienta negra y el clavo de olor. Con estructura fina y excelente estructura, tiene un acabado duradero. (Enemigo, 2022).

Por su parte el vino Malbec presenta un color rojo rubí con tenues reflejos violáceos. La primera nota es intensa y concentrada en melocotones maduros y mermelada de frutos rojos, combinados a la perfección con notas especiadas, como la pimienta negra y el clavo de olor. Con estructura fina y excelente cuerpo, tiene un acabado duradero. (Enemigo, 2022).

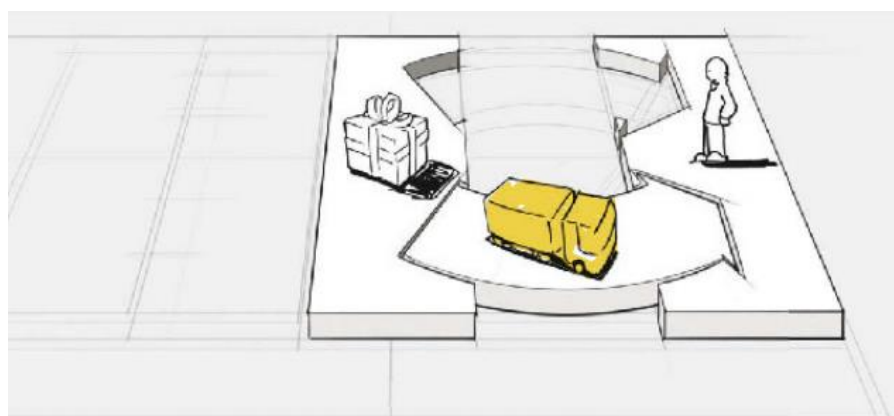
El Enemigo es una de las bodegas más elegantes de Argentina. La excelencia de sus vinos es innegable y conocida por todos. Las instalaciones son de lujo y cuenta con tecnología de punta. Lo que hace que sus productos sean de la máxima calidad.



**Figura 10.** Propuesta de valor-Modelo Canvas

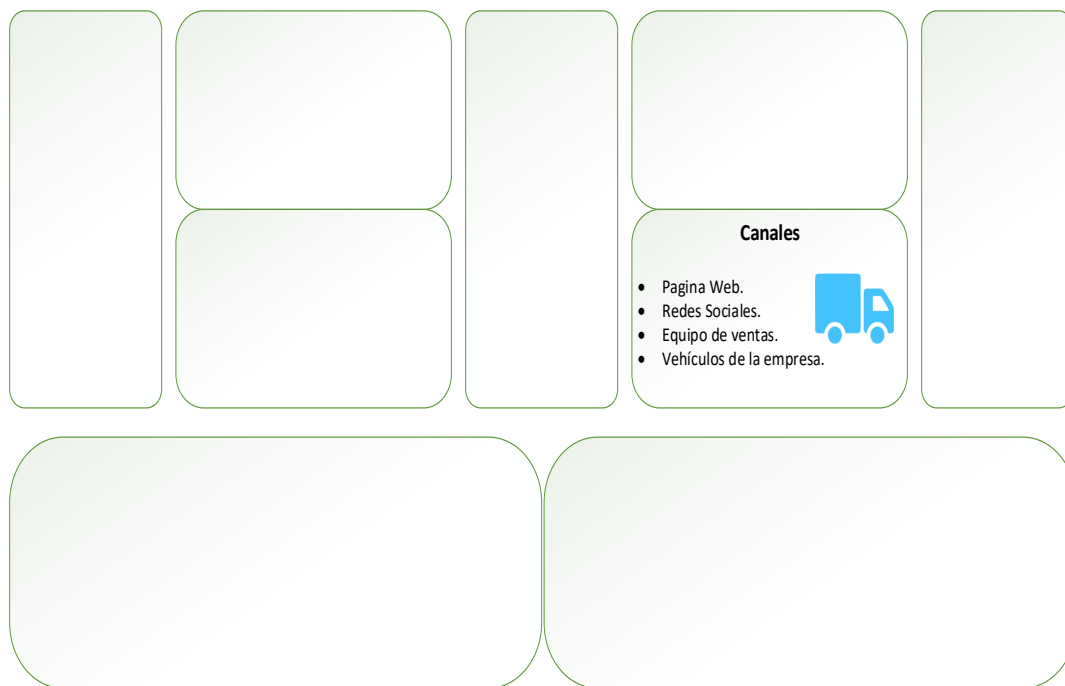
### 3.2.2.3. Canales

Los canales en Canvas son aquellos a través de los cuales la empresa tiene que brindar una propuesta de valor a sus clientes. En este lienzo se identifican los canales de distribución más rápidos y rentables para llegar a un segmento de clientes específico. La estrategia puede incluir diferentes tipos de canales de distribución: canales privados, canales a través de distribuidores y una combinación de los dos (Thompson & Gamble, 2012).



**Figura 11.** Canales de Distribución-Modelo Canvas  
**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág 26)

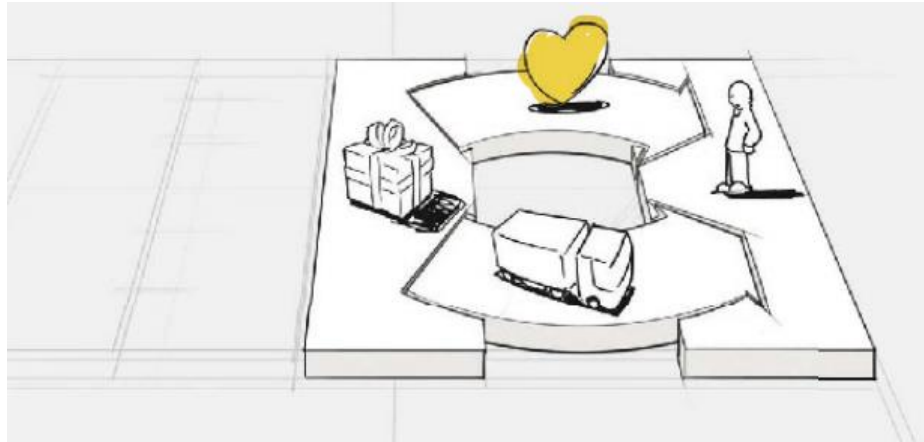
En el presente proyecto se hará uso del canal de tipo primario ya que se llegará a los clientes directamente a través del equipo de ventas, la página web y redes sociales de la empresa, donde se presentarán los productos, como también la opción de poder comprarlos directamente. Además de la distribución personalizada a través de los vehículos de la empresa a todos los consumidores de la ciudad de Quito.



**Figura 12.** Canales de Distribución-Modelo Canvas

#### *3.2.2.4. Relación con los clientes*

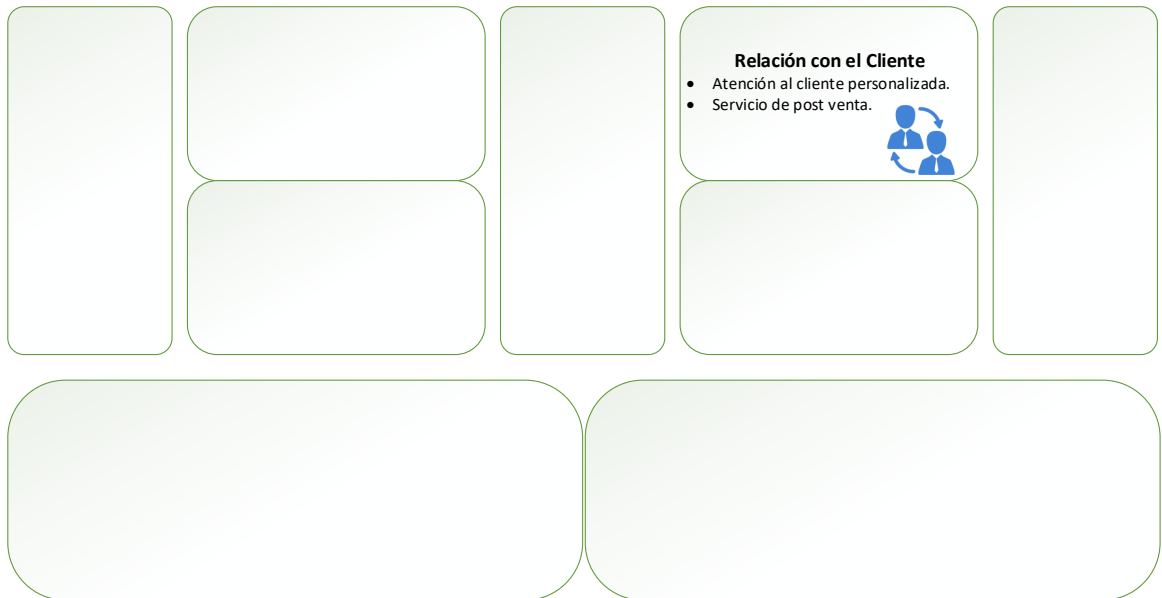
La relación con el cliente se refiere a todas aquellas estrategias que le permiten determinar cómo atraer, retener y ampliar su base de clientes. Entre otras cosas, se basa en segmentar y personalizar su mensaje y mostrar valor a través de los diferentes canales en los que se encuentra (Thompson & Gamble, 2012).



**Figura 13.** Relación con los Clientes-Modelo Canvas

**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág 28)

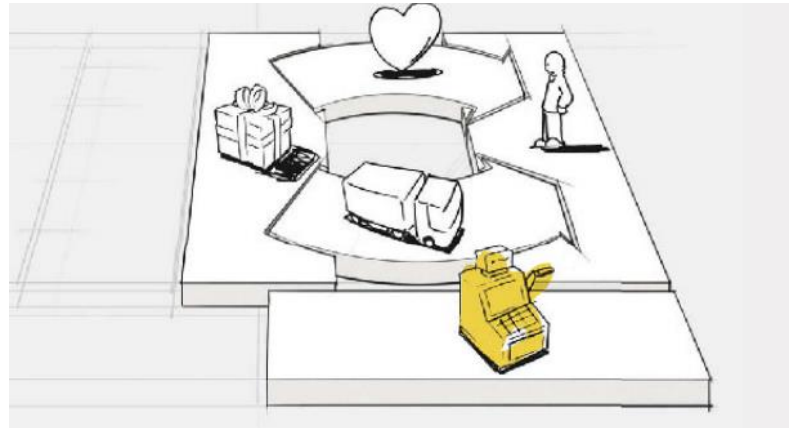
La empresa buscara entablar una correcta relación con sus clientes directos e indirectos, ello mediante la creación de un servicio de atención al cliente personalizado. El cual se podrá acceder mediante la página web de la empresa, redes sociales y el teléfono de la misma. Además, de un servicio de post venta. Todo ello con el objetivo de atender los reclamos, quejas y recomendaciones que los clientes probablemente manifiesten.



**Figura 14.** Relación con los Clientes-Modelo Canvas

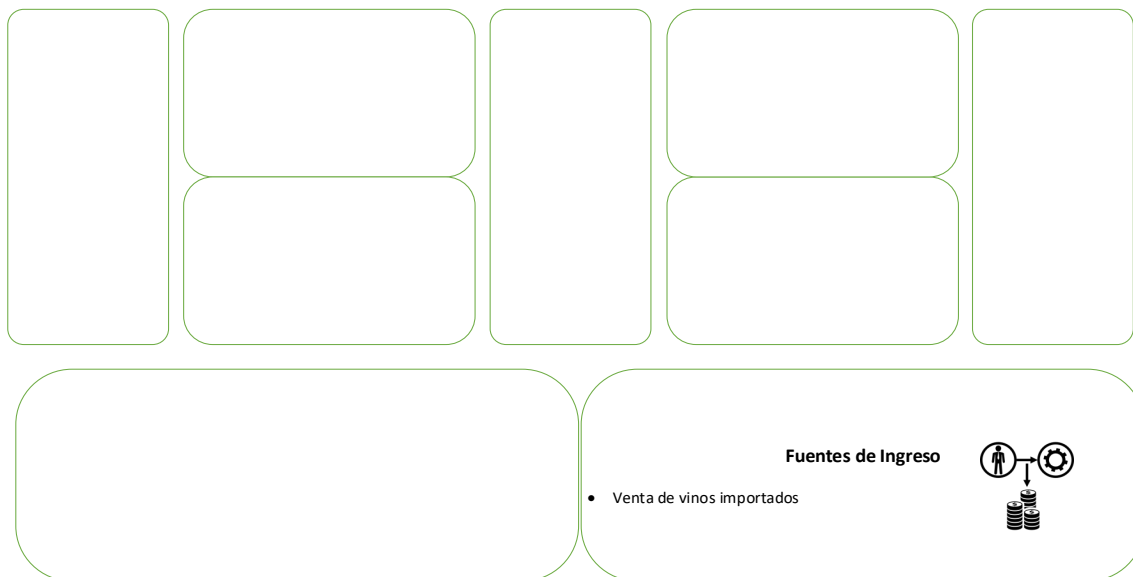
### 3.2.2.5. Fuentes de ingreso

Las fuentes de ingresos son las diferentes formas en que una persona o empresa debe generar ingresos. Es normal que una persona tenga una sola fuente de ingresos, generalmente el salario que recibe para realizar su trabajo (Chaw, 2016).



**Figura 15.** Fuentes de ingreso-Modelo Canvas  
**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág 30)

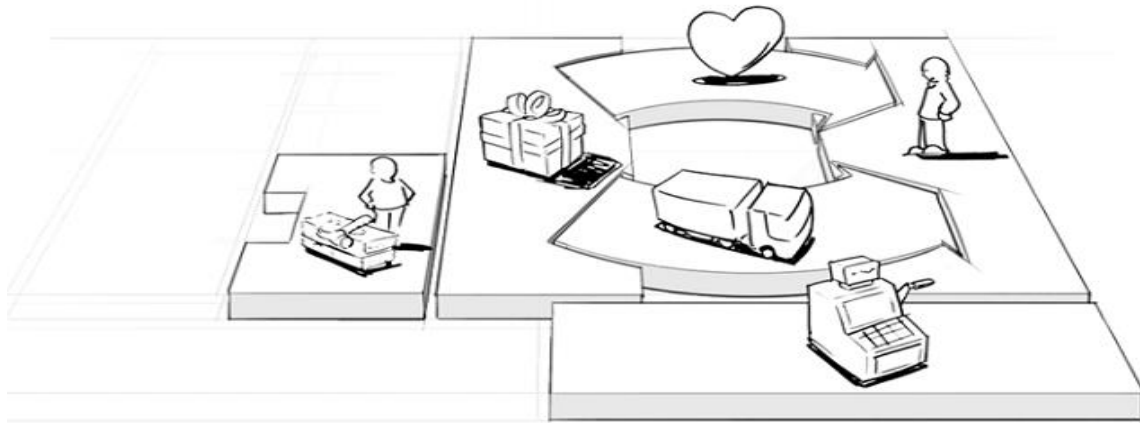
Para el presente trabajo la principal fuente de ingreso será la venta de vinos tintos importados, el precio de los mismos será fijado teniendo en cuenta los impuestos, aranceles y cargos por importación.



**Figura 16.** Fuentes de ingreso-Modelo Canvas

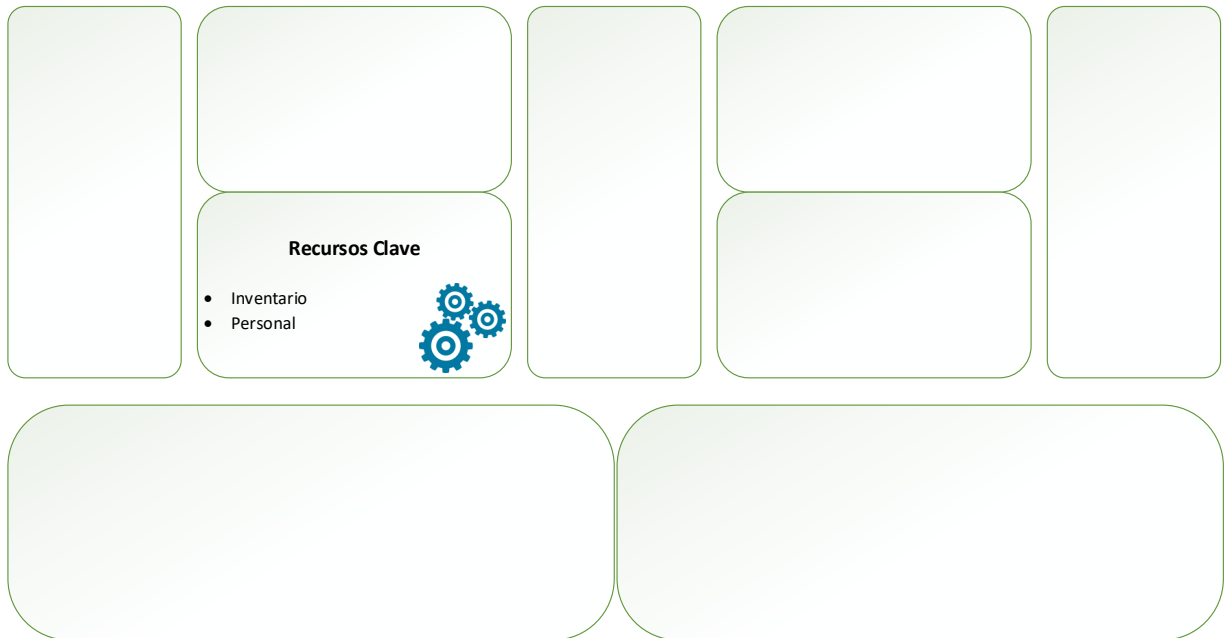
### 3.2.2.6. Recursos clave

En el enfoque de Canvas, los recursos clave son los recursos físicos, intelectuales (como derechos de autor o patentes), humanos y financieros necesarios para crear valor para el cliente. Este bloque es muy importante para crear un Plan de Acción de Canvas, ya que implica definir con cuáles de estos recursos contamos y cuáles necesitamos alcanzar. Al hacer y comunicar una propuesta de valor (Agila et al., 2018).



**Figura 17.** Recursos Clave-Modelo Canvas  
**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág 34)

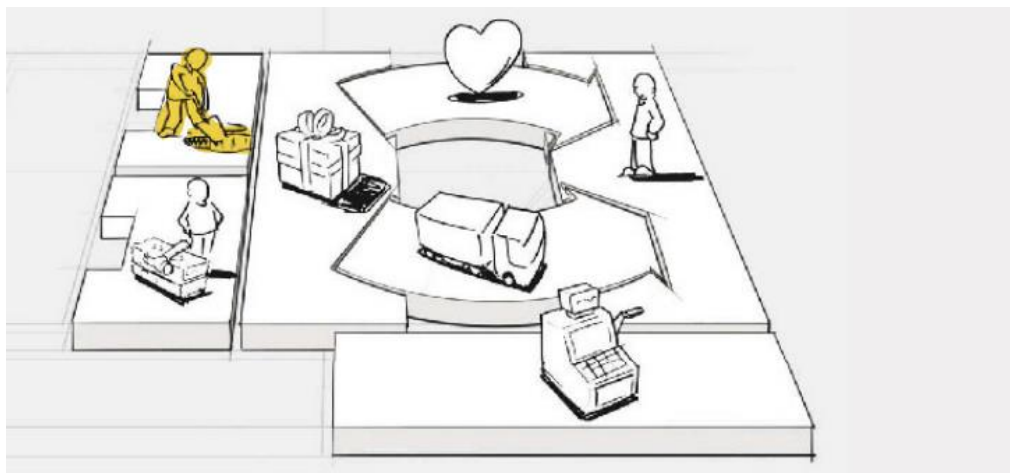
Para el presente proyecto se consideran como recursos claves al personal de la empresa, ya que es de los más importantes siendo la base para el funcionamiento correcto de la empresa. Además, como recurso físico se considera al inventario o cantidad de vinos con los que cuenta la empresa, ya que, al no poder satisfacer la demanda de los clientes, reducirá el prestigio, por lo que el poseer suficientes unidades en bodega es un recurso clave para el funcionamiento correcto de la empresa.



**Figura 18.** Recursos Clave-Modelo Canvas

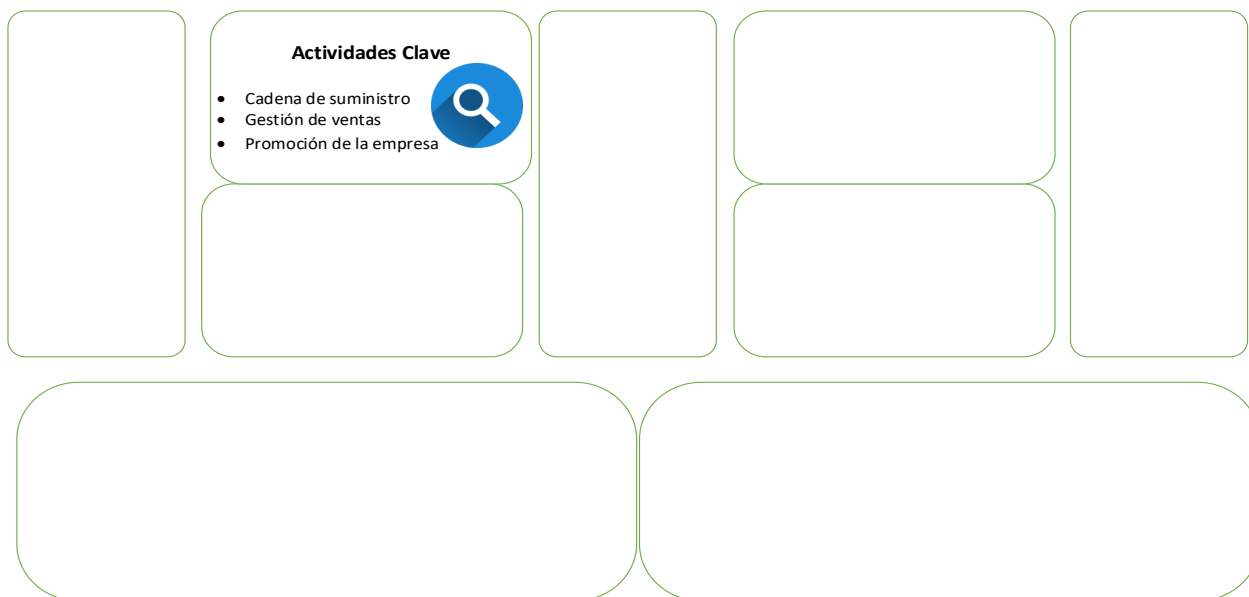
### 3.2.2.7. Actividades clave

Las actividades clave son las acciones que una empresa debe tomar para entregar su valor. Se pueden clasificar en 3 categorías: - Actividades involucradas en la elaboración del producto, actividades para implementar soluciones que satisfagan las necesidades del cliente y actividades en Internet (Garcés et al., 2017).



**Figura 19.** Actividades Clave-Modelo Canvas  
**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág 36)

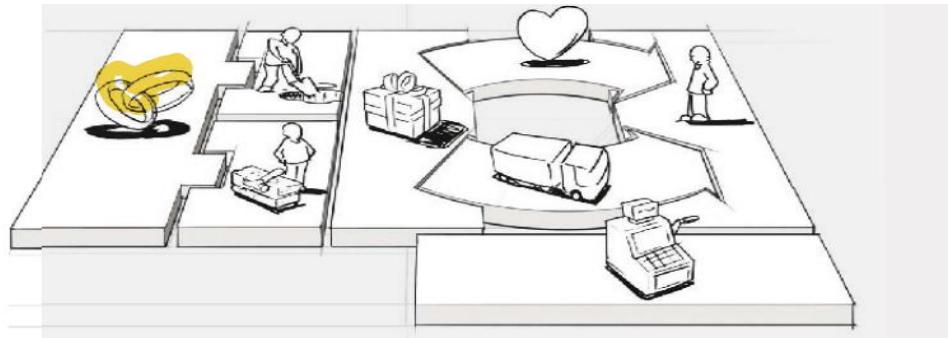
En el presente trabajo de investigación se consideran 3 actividades claves, las cuales son la cadena de suministro ya que el producto deberá ser de un buen origen, que de calidad y seguridad permitiendo satisfacer las necesidades del cliente. Asimismo, se tiene a la gestión de ventas como actividad clave ya que la empresa necesita una correcta planificación que le permita alcanzar los objetivos planteados. Además, la promoción de la empresa y sus productos será otra actividad clave ya que le ayudará a darse a conocer a los potenciales clientes, esta se dará a través de redes sociales, medios de comunicación y ferias o eventos donde se presenten diferentes vinos.



**Figura 20.** *Actividades Clave-Modelo Canvas*

### 3.2.2.8. Socios estratégicos

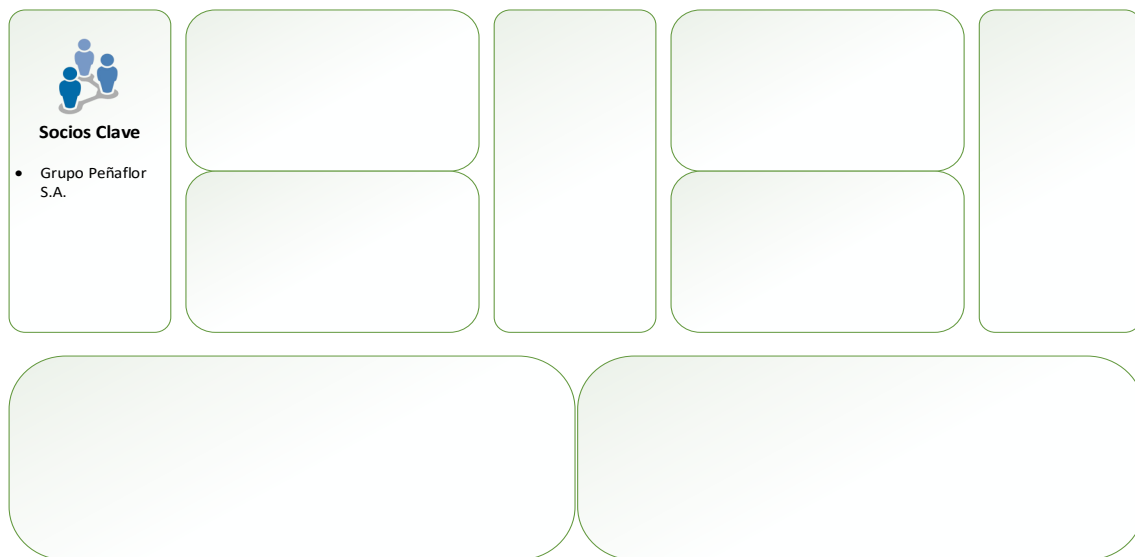
Un socio estratégico se puede definir como un individuo, organización o empresa que tiene alianzas para entregar resultados y crecer juntos. Lo importante en esta alianza es que tanto el socio estratégico como la otra parte deben sentirse satisfechos y beneficiarse del resultado final. De lo contrario, no habrá alianza, pero será un simple proceso de compra o de externalización. A su vez, ambas partes deben tener sentido de pertenencia, porque tienen un objetivo o proyecto común y trabajaran juntos para lograrlo en el futuro (Garcés et al., 2017).



**Figura 21. Socios estratégicos-Modelo Canvas**  
**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág 38)

Para el presente proyecto el principal socio estratégico será la empresa Grupo Peñaflores S.A. ya que cuenta con una gran cartera de bodegas selectas entre las que resaltan El Enemigo, Navarro Correas, San Telmo, Las Moras, El Esteco, Trapiche y Suter. Estas bodegas poseen una línea variada de productos entre los que resaltan el vino tinto, vino blanco, vino rosado, vino, vino espumante, vino espumoso, aceite, varietales y vinos de corte. Esto permitirá que un futuro la empresa a crear pueda comercializar más marcas y tipos de vinos.

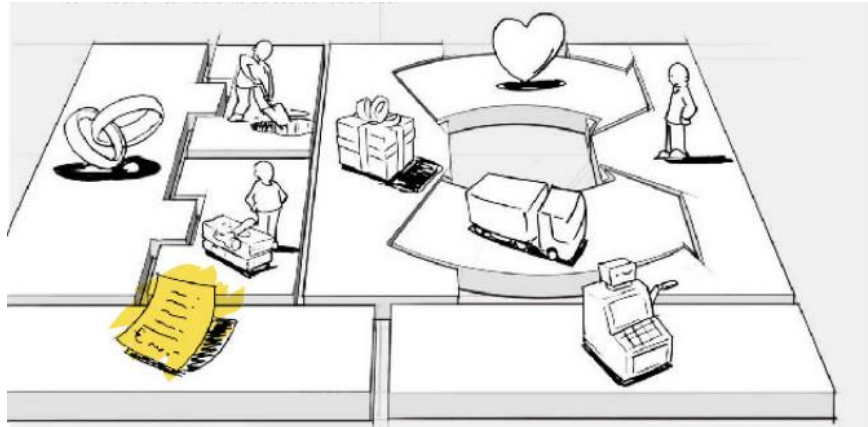
Además, otro socio estratégico serán delicatessen de la ciudad y licorerías ya que se encargarán de la distribución y venta de los vinos que la empresa les entregue.



**Figura 22. Socios estratégicos-Modelo Canvas**

### 3.2.2.9. Estructura de costos

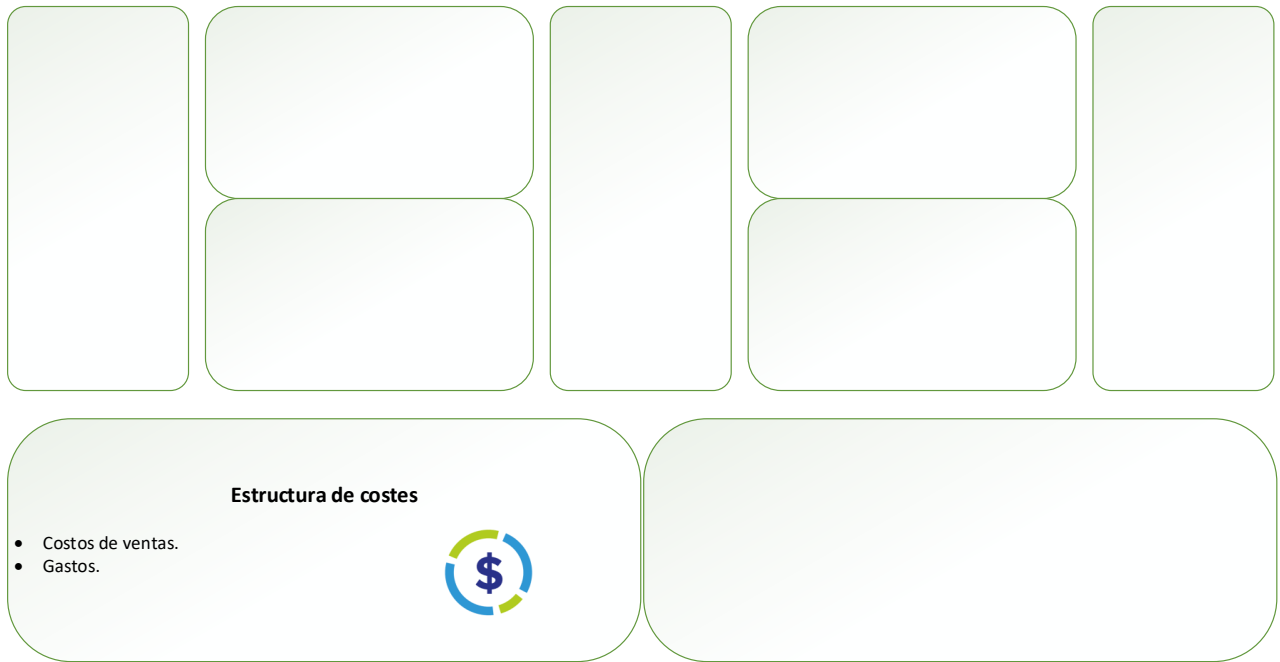
La estructura de costos o estructura de costos es la suma de todos los costos en que incurre la empresa para poder subsistir y continuar en sus actividades productivas. En otras palabras, la estructura de costes tiene en cuenta todo lo necesario para que la empresa desarrolle su modelo de negocio (Chaguay et al., 2019).



**Figura 23.** Estructura de Costos-Modelo Canvas

**Fuente:** (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág 40)

Para el presente proyecto se considera mantener una estructura basada en costos, mediante la cual se buscará minimizar los gastos donde sea posible sin perjudicar la calidad del producto que se oferta al mercado. Se tomarán en cuenta el costo de ventas, ya que es el valor que la empresa deberá invertir para los clientes reciban los vinos importados. Asimismo, se tomará en cuenta los gastos los cuales están relacionados a todos los pagos que se harán para la compra e importación de los vinos.



**Figura 24.** Estructura de Costos-Modelo Canvas

A continuación, se presenta el lienzo del modelo de negocios, en el cual se pueden observar los 9 elementos que forman la herramienta Canvas.

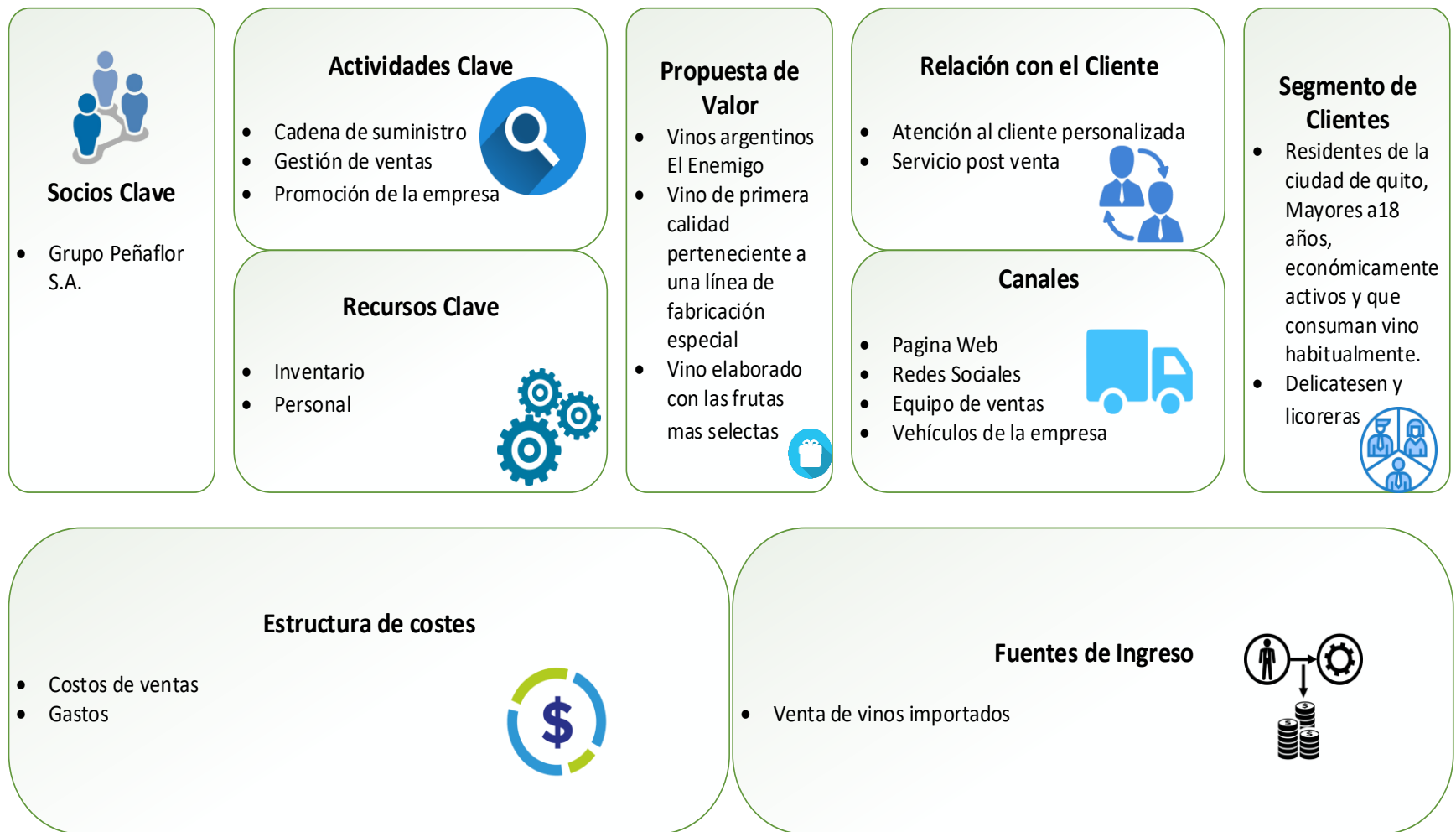


Figura 25. Modelo Canvas

### 3.2.3. Planeación estratégica

En esta sección se lleva a cabo la planeación estratégica del proyecto, la cual permitió formular la misión, visión y objetivos. Mismos que están orientados a dirigir a las operaciones diarias del proyecto con la meta de conseguir el logro de los objetivos de la empresa.

#### 3.2.3.1. Misión

Para crear una misión adecuada para la empresa, se utilizó la siguiente matriz:

**Tabla 1.** Misión de la Empresa

<b>Misión</b>		
<b>Componentes</b>	<b>Definición</b>	<b>Redacción de Misión</b>
Negocio	Empresa Importadora	“Somos una empresa importadora y comercializadora de vinos tintos argentinos de calidad que superan las expectativas de los clientes, mediante el cumplimiento de principios de calidad, honradez y respeto, enfocados en un mejoramiento continuo”
Razón de ser	Ofrecer vinos de calidad	
Cliente	Consumidores de Vino	
Productos / Servicios	Vinos tintos argentinos	
Ventaja competitiva	Productos de primera	
Valores o Filosofía	Excelencia	
Principios organizacionales	Calidad, Honradez, Respeto	

#### 3.2.3.2. Visión

Para crear una visión adecuada para la empresa, se utilizó la siguiente matriz:

**Tabla 2.** Visión de la Empresa

<b>Visión</b>		
<b>Componentes</b>	<b>Definición</b>	<b>Redacción de Visión</b>
Negocio ¿Qué es lo que queremos crear? ¿Hacia dónde vamos?	Ser una de las principales importadora y comercializadoras de vino tinto	“Ser una de las principales empresas de importación y comercialización de vinos del Ecuador, siendo reconocida por la calidad de sus productos, forjando confianza y seguridad para nuestros clientes.”
Horizonte de tiempo	5 años –Futuro cercano	
Posicionamiento en el mercado	Estratégico	
Principios organizacionales	Eficiencia, Responsabilidad	
Valores	Excelencia	
Ámbito de acción	Multiproducto	

### 3.2.3.3. Valores de la empresa

En esta apartado se define los valores de la empresa, mismos que son la base de la cultura organizacional de una empresa, a más de ser un conjunto de valores, normas y estándares de control a los que se deben regir los empleados para conseguir la misión y los objetivos de la organización.

Los valores del presente proyecto son los siguientes:

**Tabla 3.** Valores de la Empresa

<b>VALORES</b>	<b>Definición</b>
1. Honestidad	La empresa se regirá por ser transparente, honesta y abierta hacia sus clientes, ya que el público en la actualidad no solo pide estas cualidades, sino que las exige. Además, la empresa siempre buscará usar la verdad como una herramienta para ganar confianza y credibilidad con el entorno.
2. Calidad	Actualmente se vive en un mundo donde todas las empresas dicen tener los mejores productos del mercado. Pero afirmarlo es una cosa, y otra es su garantía. Por lo que la empresa se compromete a entregar

	un producto que cumpla con los estándares establecidos y prometidos.
3. Puntualidad	La empresa está comprometida a respetar el tiempo de entrega de las mercancías, ser precisa en el momento de la llegada y la salida de sus empleados. Además, de considerar el tiempo que les toma a los clientes, proveedores y socios cumplir y pagar las facturas.
4. Pasión	Pocas cosas atraen más a los clientes que ver a personas que aman lo que hacen. Por esta razón, la empresa y sus empleados mostraran una alta pasión como valor logrando transferir ese impulso hacia sus clientes
5. Competitividad	Tener un objetivo claro con el que se puede estar satisfecho en la cima es un valor que muy pocas empresas pueden alcanzar. El negocio solo podrá estar en su mejor momento si se desea lo mejor. Por ello la siempre buscará mantener el espíritu, la pasión y la motivación de sus empleados lo más alto posible haciendo que el crecimiento organizacional sea una consecuencia natural.
6. Trabajo en equipo	Para toda empresa la gestión del trabajo en equipo es una necesidad importante en entornos corporativos donde la tolerancia, el respeto, la admiración y la preocupación son las prioridades. El trabajo en equipo permitirá que todos los valores de la empresa estén en consonancia con los principios personales de la alta dirección de la empresa.
7. Orientación al cliente	La empresa está comprometida a esforzarse constantemente por repensar su propuesta de valor para satisfacer las necesidades de sus clientes, ya que esta tiene todo lo que necesita para crecer de forma sostenible.
8. Responsabilidad social	Para tener un impacto amplio y positivo en la comunidad circundante, la empresa buscará promover de forma continua el valor de la responsabilidad social. En otras palabras, se compromete a tomar acciones colectivas para asegurar que sus recursos generen beneficios para aquellos con quienes no necesariamente tiene una relación de consumo.

---

9. Resolución de problemas	Los empleados y ejecutivos de la empresa siempre deberán alentar el pensamiento orientado a la solución, evitando así perder el tiempo averiguando qué salió mal o quejándose de lo que salió mal.
----------------------------	--

---

#### *3.2.3.4. Objetivos estratégicos*

En esta sección se describen los objetivos estratégicos de la empresa, los cuales son un conjunto de pautas que proporcionan un marco para hacer planes a largo plazo para el crecimiento de la misma. Además de, las estrategias comerciales para el desempeño financiero de la empresa y las actividades de producción se derivan de estas estrategias.

##### *3.2.3.4.1. Perspectiva financiera*

- Incrementar la rentabilidad en un 5%.

##### *3.2.3.4.2. Perspectiva de clientes*

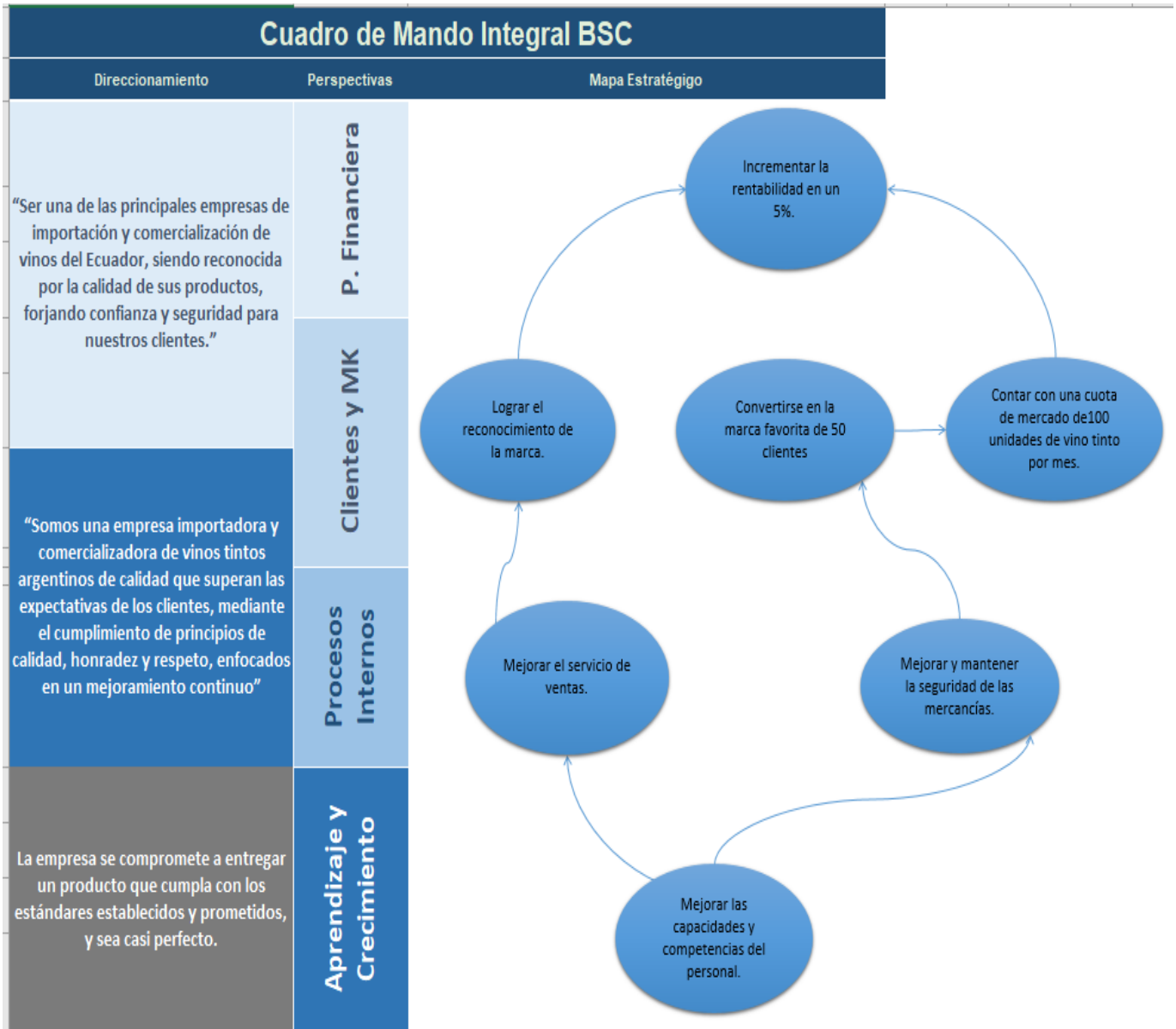
- Lograr el reconocimiento de la marca.
- Contar con una cuota de mercado de 100 unidades de vino tinto por mes.
- Convertirse en la marca favorita de 50 clientes.

##### *3.2.3.4.3. Perspectiva de procesos internos*

- Mejorar el servicio de ventas.
- Mejorar y mantener la seguridad de las mercancías.

##### *3.2.3.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

- Mejorar las capacidades y competencia del personal.



**Figura 26.** Cuadro de Mando Integral

### 3.2.3.5. Matriz FODA

En este apartado se presenta la Matriz de Análisis FODA, la cual es una herramienta estratégica bien conocida para analizar la posición de una empresa. El objetivo principal de aplicar la matriz FODA en el presente estudio es brindar un diagnóstico claro para la toma de decisiones estratégicas adecuadas y mejoras futuras.

**Tabla 4. Matriz FODA**

<b>MATRIZ FODA</b>		
	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto de calidad.</li> <li>• Marca de vino de reconocimiento internacional.</li> <li>• Atención personalizada a los clientes.</li> <li>• Servicio post venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca experiencia en el mercado.</li> <li>• Imagen de empresa novata.</li> <li>• Cartera de productos limitada</li> <li>• Poca publicidad.</li> <li>• Falta de experiencia en trámites de importación.</li> <li>• Poca capacitación del personal.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO-Crecimiento</b>	<b>Estrategias DO-Refuerzo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amplio mercado potencial.</li> <li>• Incremento del portafolio.</li> <li>• Alianzas estratégicas con proveedores y comercializadores (Alto número de empresas proveedoras de vino tinto).</li> <li>• Aumento de la demanda (Mayor consumo de vino tinto en Ecuador).</li> <li>• Distribución directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E1.- Crear un servicio web de ventas personalizadas para clientes de todo el país.</li> <li>• E2.- Despliegue de un programa de descuentos por primera compra para atraer clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E3.- Mejorar el servicio de ventas.</li> <li>• E4.- Llevar a cabo un plan de charlas técnicas.</li> <li>• E5.- Mejorar y mantener la seguridad de las mercancías.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA-Defensa</b>	<b>Estrategias DA-Retiro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta cantidad de competidores.</li> <li>• Economía inestable.</li> <li>• Alta entrada de nuevos competidores.</li> <li>• Cambios en las políticas de importación de bebidas alcohólicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E6.- Desarrollo de una campaña de promoción para clientes frecuentes.</li> <li>• E7.- Despliegue de campaña publicitaria POP.</li> <li>• E8.- Llevar a cabo una campaña de impulsadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E10.- Realizar campañas de remate.</li> </ul>

- 
- E9.- Desarrollo de una campaña de promociones (descuentos en compras siguientes) para clientes que refieran el vino tinto.
- 

### 3.2.3.6. Acciones Estratégicas

En esta apartado se plantean las acciones estratégicas para la empresa, las cuales modifican las metas, el control, la ventaja competitiva, los recursos y habilidades, los patrones de crecimiento y los sistemas de gestión de la organización, pudiendo considerarse opciones o compensaciones.

En este caso se utilizará una estrategia de diferenciación, ya que este tipo de estrategia hacen que la empresa se destaque de manera significativa a través de sus acciones, servicios y productos. Las cuales, convencen a cada cliente para que localice y reconozca la empresa al instante, gracias al factor de diferenciación que hace única a la empresa.

Además, mediante este tipo de estrategia se busca disminuir el poder de los clientes, ya que no disponen productos similares, consiguiendo de esta forma que estos sean menos sensibles al precio.

Entonces una vez establecidos los objetivos estratégicos, acciones estratégicas y tipo de estrategia a utilizar, se desarrolla el Plan Operativo Anual en el que se presentan las metas, líneas base e indicadores que permitirán evaluar el cumplimiento de lo propuesto anteriormente.

**Tabla 5.** Objetivos Estratégicos

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia</b>
<b>Clientes</b>	Lograr el reconocimiento de la marca.	Despliegue de campaña publicitaria POP.
		Llevar a cabo una campaña de impulsadoras.

		Despliegue de un programa de descuentos por primera compra para atraer clientes.
	Contar con una cuota de mercado de 100 unidades de vino tinto por mes.	Desarrollo de una campaña de promociones (descuentos en compras siguientes) para clientes que refieran el vino tinto.
		Realizar campañas de remate.
	Convertirse en la marca favorita de 50 clientes.	Desarrollo de una campaña de promoción para clientes frecuentes.
<b>Procesos Internos</b>	Mejorar el servicio de ventas.	Diseñar procesos óptimos para la venta de la mercancía.
		Crear un servicio de ventas personalizadas para clientes de todo el país.
	Mejorar y mantener la seguridad de las mercancías.	Procurar procesos óptimos en la recepción, almacenado y traslado de la mercancía.
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	Mejorar las capacidades y competencia del personal	Llevar a cabo un plan de charlas técnicas mensuales sobre Ventas.
		Llevar a cabo un plan de charlas técnicas mensuales sobre manejo de mercadería.

En la tabla número 5 se puede ver a los objetivos estratégicos de la empresa, los cuales se han clasificado de acuerdo a las perspectivas de clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Además, se presentan las estrategias a desarrollar para lograr conseguir dichos objetivos.

- **Perspectiva de Clientes**

**Tabla 6.** Acciones Estratégicas-Perspectiva clientes-Objetivo 1

<b>Objetivo: Lograr el reconocimiento de la marca.</b>														
<b>Estrategia</b> :	<b>Actividades:</b>	<b>Responsable:</b>	<b>Fecha ini.</b>	<b>Fecha fin</b>	<b>% aporte</b>					<b>% avance actividad</b>				<b>Tipo de recurso:</b>
					<b>0</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	
<b>Despliegue de campaña publicitaria a POP.</b>	Contratar a un especialista en Marketing	Gerente General	ago.-2	oct.-3	X						X			Recurso Financiero
	Comunicarle la idea de lo que se espera ver en la campaña publicitaria	Gerente General	ago.-2	oct.-3	X						X			Recurso Humano
	Ver la propuesta para la campaña publicitaria.	Gerente General	ago.-2	oct.-3	X						X			Recurso Humano
	Seleccionar los productos a promocionar en las estanterías.	Gerente General	ago.-2	oct.-3	X						X			Recurso Humano
	Seleccionar los lugares donde se llevará a cabo la campaña.	Gerente General	ago.-2	oct.-3	X						X			
	Establecer una fecha para el despliegue de la campaña publicitaria.	Gerente General	ago.-2	oct.-3	X						X			Recurso Humano
	Organizar las estanterías con los productos.	Gerente General	ago.-2	oct.-3	X						X			Recurso Humano
	Llevar a cabo la campaña publicitaria POP.	Gerente General	ago.-2	oct.-3	X						X			Recurso Financiero
<b>Llevar a cabo una campaña de</b>	Contratar a un especialista en Marketing	Gerente General	ago.-2	oct.-3	X						X			Recurso Financiero
	Seleccionar los lugares donde se llevara a cabo la campaña.	Gerente General	ago.-2	oct.-3	X						X			Recurso Humano
	Preparar la publicidad y productos que se expondrán.	Gerente General	ago.-2	oct.-3	X						X			Recurso Material

<b>impulsado ras</b>	Determinar el número de muestras gratis de vino tinto que se darán al público.	Gerente General	ago.-2	oct.-3	X		X	Recurso Material
	Contratar promotoras para dar las muestras gratis de vino.	Gerente General	ago.-2	oct.-3	X		X	Recurso Financiero
	Llevar a cabo la campaña.	Gerente General	ago.-2	oct.-3	X		X	Recurso Financiero
<b>N. de actividades:</b>	14					% DE AVANCE ESTRATÉGICO:	0%	

**Tabla 7.** Acciones Estratégicas-Perspectiva clientes-Objetivo 2

<b>Objetivo: Contar con una cuota de mercado de 100 unidades de vino tinto por mes.</b>															
Estrategia:	Actividades:	Responsable:	Fecha ini.	Fecha fin	% aporte					% avance actividad					Tipo de recurso:
					0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	
<b>Despliegue de un programa de descuentos por primera compra para atraer clientes.</b>	Reunir al personal de ventas y gerencia.	Jefe de Bodega	sep.-14	oct.-10	X						X				Recurso Humano
	Definir los objetivos del programa.	Jefe de Bodega	sep.-14	oct.-10	X						X				Recurso Financiero
	Analizar la cantidad de dinero que se invertirá.	Gerente General	sep.-14	oct.-10	X						X				Recurso Financiero
	Establecer el porcentaje de descuento que se dará.	Gerente General	sep.-14	oct.-10	X						X				Recurso Financiero
	Determinar el lapso de tiempo que durara el programa de incentivos.	Gerente General	sep.-14	oct.-10	X						X				Recurso Humano
	Presentar la promoción por medio de canales web.	Gerente General	sep.-14	oct.-10	X						X				Recurso Material

	Llevar a cabo el programa de descuentos.	Gerente General	sep.-14	oct.-10	X	X	Recurso Humano
	Contratar a un especialista en Marketing.	Gerente General-Jefe de Logística	sep.-14	oct.-10	X	X	Recurso Financiero
<b>Desarrollo de una campaña de proporciones (descuentos en compras siguientes) para clientes que refieran el vino tinto.</b>	Comunicar al especialista que los objetivos de la campaña de referidos.	Jefe de Bodega	sep.-14	oct.-10	X	X	Recurso Humano
	Identificar los canales para transmitir el programa.	Jefe de Bodega	sep.-14	oct.-10	X	X	Recurso Humano
	Definir los incentivos o beneficios que recibirá el cliente de acuerdo al número de referidos.	Jefe de Bodega	sep.-14	oct.-10	X	X	Recurso Humano
	Presentar la promoción por medio de canales web.	Jefe de Bodega	sep.-14	oct.-10	X	X	Recurso Humano
	Configura un plan de seguimiento.	Jefe de Bodega	sep.-14	oct.-10	X	X	Recurso Humano
	Realiza un seguimiento rápido de los clientes referidos.	Jefe de Bodega	sep.-14	oct.-10	X	X	Recurso Humano
	Llevar a cabo la campaña de referidos	Jefe de Bodega	sep.-14	oct.-10	X	X	Recurso Humano
<b>Realizar campañas de remate.</b>	Identificar los productos a rematar.	Gerente General	sep.-14	oct.-10	X	X	Recurso Humano
	Establecer el precio de remate.	Gerente General	sep.-14	oct.-10	X	X	Recurso Financiero
	Definir la fecha y lugar.	Gerente General	sep.-14	oct.-10	X	X	Recurso Humano
	Llevar a cabo la campaña de remate.	Gerente General	sep.-14	oct.-10	X	X	Recurso Financiero
<b>N. de actividades:</b>	20				<b>% DE AVANCE ESTRATÉGICO:</b>		0%

**Tabla 8.** Acciones Estratégicas-Perspectiva Clientes-Objetivo 3

<b>Objetivo: Convertirse en la marca favorita de 50 clientes.</b>															
Estrategia:	Actividades:	Responsable:	Fecha ini.	Fecha fin	% aporte					% avance actividad					Tipo de recurso:
					0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	
<b>Desarrollo de una campaña de promoción para clientes frecuentes.</b>	Contratar a un especialista en marketing.	Jefe de Bodega	oct.-14	dic.-28	X						X				Recurso Humano
	Identificar las expectativas de los clientes.	Gerente General	oct.-14	dic.-28	X						X				Recurso Humano
	Definir el número de compras que deberá realizar el cliente para acceder a la promoción.	Gerente General													
	Establecer el porcentaje de los incentivos que se ofrecerán.	Gerente General	oct.-14	dic.-28	X						X				Recurso Humano
	Determinar un presupuesto para la campaña.	Gerente General	oct.-14	dic.-28	X						X				Recurso Humano
	Identificar los canales para promocionar la campaña.	Jefe de Bodega	oct.-14	dic.-28	X						X				Recurso Tecnológico
	Comunicar a los clientes.	Jefe de Bodega	oct.-14	dic.-28	X						X				Recurso Humano
	Llevar a cabo la campaña.	Jefe de Bodega	oct.-14	dic.-28	X						X				Recurso Humano
	Dar un seguimiento a la campaña.	Jefe de Bodega	oct.-14	dic.-28	X						X				Recurso Humano
	Analizar los resultados.	Jefe de Bodega	oct.-14	dic.-28	X						X				Recurso Humano
<b>N. de actividades:</b>	<b>10</b>				<b>% DE AVANCE ESTRATÉGICO:</b>					<b>0%</b>					

- **Perspectiva de procesos internos**

**Tabla 9.** Acciones Estratégicas-Perspectiva procesos internos-Objetivo 1

<b>Objetivo: Visitar 25 clientes por semana.</b>															
Estrategia:	Actividades:	Responsable :	Fecha ini.	Fecha fin	% aporte					% avance actividad					Tipo de recurso:
					0	2	5	7	100	0	2	5	7	100	
<b>Diseñar procesos óptimos para la venta de la mercancía.</b>	Asignar o contratar un empleado para realizar un levantamiento del proceso de venta de vino tinto.	Jefe de Bodega	ago.-14	oct.-10	X						X				Recurso Humano
	Planificar las actividades a llevar a cabo en el levantamiento de procesos.	Jefe de Bodega	ago.-14	oct.-10	X						X				Recurso Humano
	Establecer la fecha para realizar el levantamiento de procesos.	Jefe de Bodega	ago.-14	oct.-10	X						X				Recurso Humano
	Informar al personal de la empresa sobre la fecha para realizar el levantamiento de procesos.	Jefe de Bodega	ago.-14	oct.-10	X						X				Recurso Humano
	Llevar a cabo el levantamiento de procesos.	Jefe de Bodega	ago.-14	oct.-10	X						X				Recurso Tecnológico
	Registrar y documentar toda la información sobre la venta del vino tinto.	Jefe de Bodega	ago.-14	oct.-10	X						X				Recurso Humano
	Identificar procesos y actividades deficientes o que necesitan mejorar.	Jefe de Bodega	ago.-14	oct.-10	X						X				Recurso Humano
	Proponer soluciones y estrategias.	Gerente General	ago.-14	oct.-10	X						X				Recurso Humano
	Ejecutar las soluciones y estrategias.	Gerente General	ago.-14	oct.-10	X						X				Recurso Humano
	Crear un manual sobre el correcto proceso para la venta del vino tinto.	Gerente General	ago.-14	oct.-10	X						X				Recurso Humano

	Seleccionar al personal que conformará el grupo de ventas a domicilio.	Jefe de Bodega	ago.-14	oct.-10	X		X	Recurso Humano
<b>Crear un servicio de ventas personalizadas para clientes de todo el país.</b>	Seleccionar al empleado que se hará cargo de coordinar las visitas a los clientes.	Jefe de Bodega	ago.-14	oct.-10	X		X	Recurso Humano
	Crear un cronograma para las visitas a los clientes.	Jefe de Bodega	ago.-14	oct.-10	X		X	Recurso Tecnológico
	Comunicar a los vendedores su horario y clientes a los que deben visitar.	Jefe de Bodega	ago.-14	oct.-10	X		X	Recurso Humano
	Entregar a los vendedores el manual de ventas de la empresa.	Jefe de Bodega	ago.-14	oct.-10	X		X	Recurso Tecnológico
	Registrar el número de clientes visitados.	Gerente General	ago.-14	oct.-10	X		X	Recurso Humano
	Documentar los requerimientos por parte de los clientes.	Gerente General	ago.-14	oct.-10	X		X	Recurso Humano
	Registrar el número de clientes que hicieron una compra.	Gerente General	ago.-14	oct.-10	X		X	Recurso Humano
<b>N. de actividades:</b>	<b>18</b>				<b>% DE AVANCE ESTRATÉGICO:</b>		<b>0%</b>	

**Tabla 10.** Acciones Estratégicas-Perspectiva procesos internos-Objetivo 2

<b>Objetivo: Garantizar la seguridad del 100% de la mercancía.</b>															
<b>Estrategia:</b>	<b>Actividades:</b>	<b>Responsable :</b>	<b>Fecha ini.</b>	<b>Fecha fin</b>	<b>% aporte</b>					<b>% avance actividad</b>					<b>Tipo de recurso:</b>
					<b>0</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	
<b>Diseñar procesos óptimos en la</b>	Asignar o contratar un empleado para realizar un levantamiento de procesos.	Jefe de Bodega	oct.-14	dic.-28	X					X					Recurso Humano

<b>recepción y almacenado de la mercancía.</b>	Planificar las actividades a llevar a cabo en el levantamiento de procesos.	Gerente General	oct.-14	dic.-28	X	X	Recurso Humano
	Establecer la fecha para realizar el levantamiento de procesos.	Gerente General	oct.-14	dic.-28	X	X	Recurso Humano
	Informar al personal de la empresa sobre la fecha para realizar el levantamiento de procesos.	Gerente General	oct.-14	dic.-28	X	X	Recurso Humano
	Llevar a cabo el levantamiento de procesos.	Jefe de Bodega	oct.-14	dic.-28	X	X	Recurso Tecnológico
	Registrar y documentar toda la información.	Jefe de Bodega	oct.-14	dic.-28	X	X	Recurso Humano
	Identificar procesos y actividades deficientes o que necesitan mejorar.	Jefe de Bodega	oct.-14	dic.-28	X	X	Recurso Humano
	Proponer soluciones y estrategias.	Jefe de Bodega	oct.-14	dic.-28	X	X	Recurso Humano
	Ejecutar las soluciones y estrategias.	Jefe de Bodega	oct.-14	dic.-28	X	X	Recurso Humano
Crear un manual sobre el correcto manejo de la mercadería.	Jefe de Bodega	oct.-14	dic.-28	X	X	Recurso Humano	
<b>N. de actividades:</b>	<b>10</b>				<b>% DE AVANCE ESTRATÉGICO:</b>	<b>0%</b>	

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

**Tabla 11.** Acciones Estratégicas-Perspectiva aprendizaje y crecimiento-Objetivo 1

**Objetivo: Mejorar las capacidades y competencias del personal.**

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES:	RESPONSABLE	FEC HA INI.	FEC HA FIN	% APORTE				% AVANCE ACTIVIDAD				TIPO DE RECURSO		
					0	25	50	75	100	0	25	50		75	100
A	:	:	:	:	0	25	50	75	100	0	25	50	75	100	:

<b>Llevar a cabo un plan de charlas técnicas mensuales sobre Ventas.</b>	Identificar los conocimientos y habilidades de los empleados sobre ventas.	Jefe de Bodega	oct.-14	oct.-28	X	X	Recurso Humano
	Determinar el capital requerido para llevar a cabo las capacitaciones	Gerente General	oct.-14	oct.-28	X	X	Recurso Financiero
	Contratar una empresa externa que brinde capacitaciones en Ventas.	Gerente General	oct.-14	oct.-28	X	X	Recurso Financiero
	Planificar la fecha y lugar de las capacitaciones.	Gerente General	oct.-14	oct.-28	X	X	Recurso Humano
	Llevar a cabo las capacitaciones.	Jefe de Bodega	oct.-14	oct.-28	X	X	Recurso Humano
	Evaluar los resultados.	Jefe de Bodega	oct.-14	oct.-28	X		Recurso Humano
<b>Llevar a cabo un plan de charlas técnicas mensuales sobre manejo de mercadería.</b>	Identificar los conocimientos y habilidades de los empleados sobre manejo de mercadería.	Jefe de Bodega	dic.-10	dic.-24	X	X	Recurso Humano
	Determinar el capital requerido para llevar a cabo las capacitaciones	Gerente General	dic.-10	dic.-24	X	X	Recurso Financiero
	Contratar una empresa externa que de capacitaciones en manejo de mercadería.	Gerente General	dic.-10	dic.-24	X	X	Recurso Financiero
	Planificar la fecha y lugar de las capacitaciones.	Gerente General	dic.-10	dic.-24	X	X	Recurso Humano
	Llevar a cabo las capacitaciones.	Jefe de Bodega	dic.-10	dic.-24	X	X	Recurso Humano
	Evaluar los resultados.	Jefe de Bodega	dic.-10	dic.-24	X	X	Recurso Humano
<b>N. de actividades:</b>	<b>12</b>				<b>% DE AVANCE ESTRATÉGICO:</b>	<b>0%</b>	

### *3.2.3.7. Políticas*

En esta sección se define la política de la empresa, la cual se divide en administrativa, para empleados, clientes y proveedores siendo éstas un sistema de principios organizados y ponderados destinados a orientar el proceso de toma de decisiones de la empresa Vin D'Or S.A.S. y su deseo de lograr resultados razonables.

#### *3.2.3.7.1. Administrativas*

Estas definen como un conjunto de políticas administradoras, fundamentadas en los principios, reglas y lineamientos establecidos o adoptados por la organización. Las políticas administrativas de la empresa Vin D'Or S.A.S. son las siguientes:

- Solicitar puntualidad a la hora de llegada. Los atrasos deben ser aclarados con la oficina de Recursos Humanos.
- Todas las actividades serán monitoreadas por la administración general a través de informes mensuales por cada área de la empresa.
- Todas las actividades operativas serán ingresadas diariamente a través del sistema informático en el orden respectivo.
- Se brindará capacitación al personal según lo programado.
- Tratar bien a los clientes es una obligación de todos los empleados.
- Los plazos de entrega deben respetarse responsablemente durante la distribución del producto.
- Siempre se deberá verificar en el sistema informático de la compañía si la mercancía aún está disponible para su distribución.
- Si el pedido no se cancela dentro de los 4 días hábiles, el pedido será eliminado del sistema.

#### *3.2.3.7.2. Para empleados*

Las políticas para empleados definen el trato de las personas en la empresa Vin D'Or S.A.S., así como también sus derechos, obligaciones y relaciones. Además de los programas mediante los cuales opera la empresa: las reglas y procedimientos que protegen a los

trabajadores (y a la organización), manteniéndoles en control de su trabajo y evitando que cometan errores que puedan perjudicarlos a ellos y a la organización.

Las políticas de empleados de la empresa Vin D'Or S.A.S. son las siguientes:

- La comunicación significa no sólo informar, sino también escuchar y hablar. Todos los empleados tienen derecho a abrir conversaciones con sus superiores o compañeros.
- La voluntad de cooperar y ayudar a los demás es un criterio obligatorio en la evaluación de posibles candidatos para la promoción dentro de la empresa.
- En caso de disputa entre un empleado y su supervisor o entre un empleado y un colega, cada parte debe ser escuchada de manera justa.
- El equipo de recursos humanos se asegurará de que los desacuerdos se manejen de manera justa y que cada parte pueda explicar su punto de vista sin importar su rango.
- Respetar el medio ambiente y la higiene de los productos.
- Vin D'Or S.A.S. aboga por condiciones de trabajo lo más flexibles posible y alienta a sus empleados a tener intereses y motivos fuera de sus carreras.
- Se desarrollarán programas de capacitación personalizados en cada uno de los mercados con base en los recursos disponibles en el país, región o grupo. El personal de recursos humanos debe colaborar con la gerencia en el desarrollo de dichos programas.
- Las promociones se otorgarán únicamente sobre la base de la competencia, la experiencia, los logros y el potencial de un empleado, independientemente de su origen, raza, nacionalidad, género, religión o edad.

#### *3.2.3.7.3. Para Clientes*

Las políticas de atención al cliente de la empresa Vin D'Or S.A.S. son un conjunto de normas de conducta que orienta el enfoque y la actitud de prestación de servicios a los consumidores. Exponen los valores que la empresa quiere transmitir y los procesos de resolución de problemas.

Las políticas para clientes de la empresa Vin D'Or S.A.S. son las siguientes:

- El producto puede ser devuelto cuando no haya sido retirado el sello de garantía, en caso de que el cliente presente botellas con algún daño, deberá demostrar que estas le fueron entregadas así.
- En el caso de que el cliente reciba alguna botella dañada, tendrá 5 días para presentar la respectiva queja y solicitar el cambio de producto.
- La empresa no realiza devoluciones de dinero una vez realizado y cancelado el pedido.
- Adhesión a los principios de respeto y ética en la profesión y el trabajo.

#### *3.2.3.7.4. Para Proveedores*

Las políticas para los proveedores de la empresa Vin D'Or S.A.S, tienen como objetivo simplificar las operaciones de la cadena de suministro, haciéndolas más eficientes para cada parte y así poder satisfacer al consumidor final. Además, de buscar convertir a los proveedores menos competitivos en proveedores estratégicos altamente calificados.

Con respecto a las políticas para proveedores, no se requiere establecerlas ya que al ser una empresa que se dedica a la importación y exportación de vino tinto, únicamente se acepta o se rechaza las condiciones de venta impuestas por los proveedores, siendo en este caso el principal proveedor Grupo Peñaflores S.A.

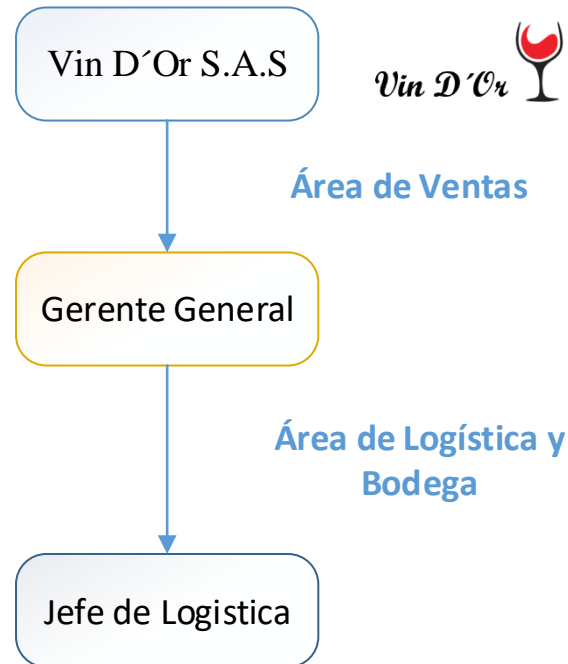
#### *3.2.4. Organización*

En esta sección se presenta la estructura de la empresa Vin D'Or S.A.S., especificando las áreas que la conformarán, como los puestos de trabajo que cada área tendrá. Además, de las funciones y requisitos que deberá cumplir cada uno de los empleados pertenecientes a la empresa.

##### *3.2.4.1. Organigrama Estructural*

Un organigrama estructural es un diagrama, a partir de la cadena de mando, que muestra la estructura de gobierno que existe en una organización. Por tanto, lo que dice el organigrama de la estructura es cómo definir las distintas situaciones, para conocer el nivel de autoridad y responsabilidad.

El organigrama estructural de la empresa Vin D'Or S.A.S., es el siguiente:

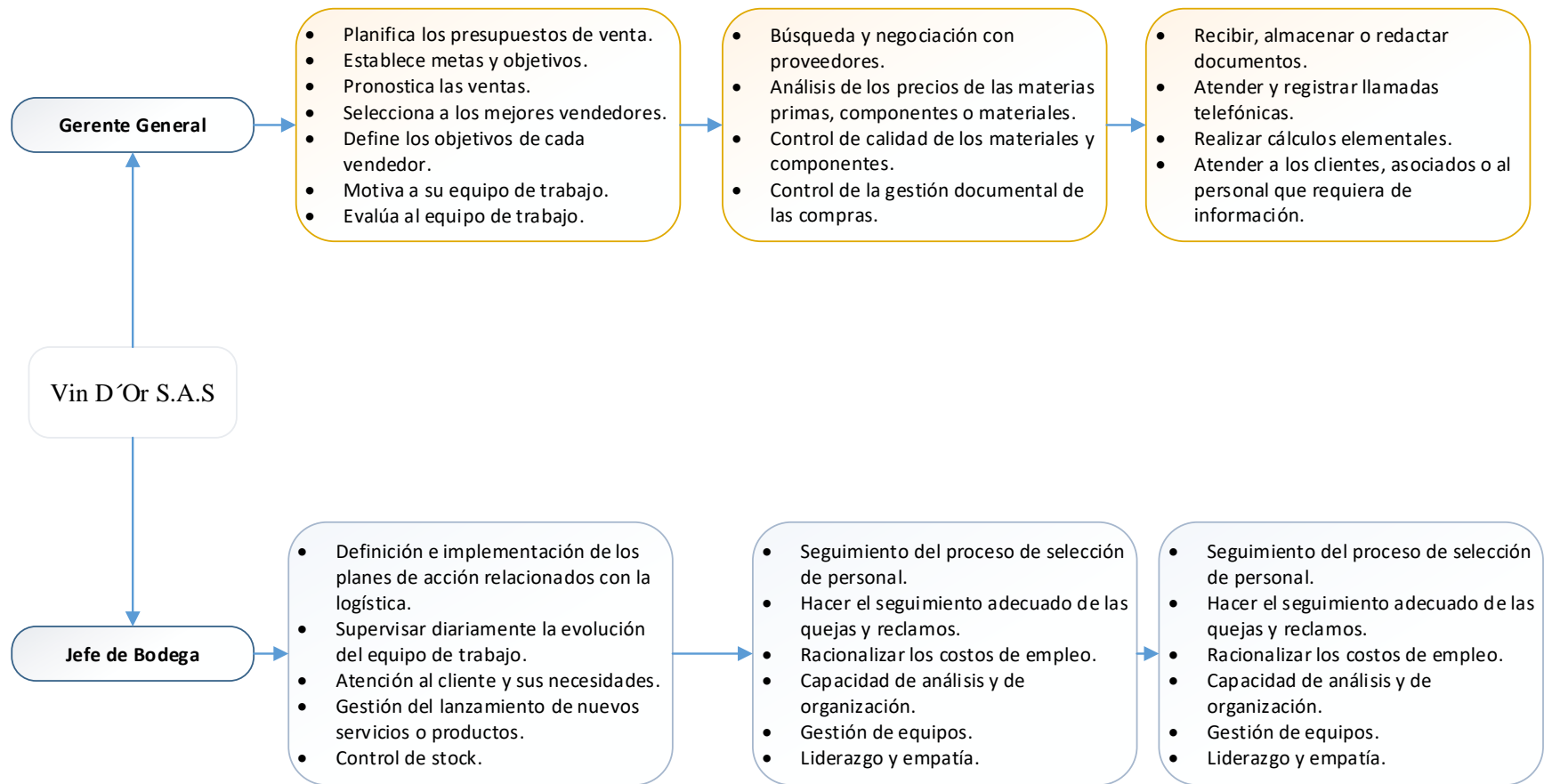


**Figura 27.** Organigrama Estructural de la empresa.

Como se puede ver en la figura número 29 la empresa, presenta una organización del tipo vertical, la cual se representa como una jerarquía de arriba a abajo, donde los niveles más altos tienen mayor autoridad. Por lo tanto, este tipo de organigrama tiene algunas similitudes con el organigrama jerárquico.

#### 3.2.4.2. Organigrama Funcional

El organigrama funcional es un tipo de esquema de organización que se refiere a funciones que deben cumplir con cada parte de las empresas o la estructura de la empresa o la estructura de la empresa. Cabe señalar que el plan de la organización es una representación gráfica de la estructura organizativa. En la categoría de funciones, además, aparecen cada función. Esto le permite dividir el trabajo de manera efectiva y evitar confusiones al asignar tareas. También facilita la comunicación dentro de la empresa y ayuda a los empleados a conocer su rol.



**Figura 28.** Organigrama Estructural de la empresa.

### 3.2.5. Control

En esta sección se presentan las actividades de control de la empresa, mismas que se utilizan principalmente para garantizar que todas las operaciones internas se lleven a cabo según lo predeterminado. Además, el control también es responsable de reportar malas prácticas y planificar acciones para rectificar cada proceso interno de la empresa (Gaytán, 2020).

Hay muchas razones para llevar a cabo un control de los procesos internos de la empresa, sin embargo, las más importantes serían identificar y corregir errores, identificar y adaptarse a los cambios, abordar las amenazas y aprovechar las nuevas oportunidades a medida que surjan (Ibarra, 2019).

Dentro del control existen cuatro tipos de monitoreo, los cuales se presentan a continuación:

- Monitoreo Administrativo
- Monitoreo Administrativo de empleados
- Monitoreo Administrativo de clientes
- Monitoreo Administrativo de proveedores

#### 3.2.5.1. Monitoreo Administrativo

El monitoreo administrativo se encarga de evaluar el cumplimiento de todas las actividades relacionadas con la administración y funcionamiento de la empresa. En la tabla 10 se pueden ver las actividades para encargadas de realizar un seguimiento a los procesos de la empresa en pos de la consecución de sus objetivos, y para guiar las decisiones de gestión.

**Tabla 12.** Monitoreo Administrativo

Nº	Acciones	Encargado	Consecución		% aporte				
			SI	NO	0	25	50	75	100
1	Ejecutar estudios de mercado con el fin de determinar el nivel de demanda de los clientes.	Gerente General	X						X
2	Establecer alianzas comerciales con compañías proveedoras de vino tinto.	Gerente General	X					X	
3	Efectuar descuentos por un valor de compra fijo.	Gerente General	X					X	

4	Examen y consentimiento del vino.	Gerente General	X		X
5	Estudio del número de ventas.	Gerente General	X		X
6	Examinar la calidad del vino.	Gerente General	X		X
7	Optimar los recursos.	Jefe de Bodega	X	X	
8	Aumentar el número de unidades de transporte.	Jefe de Bodega	X	X	
9	Aumentar el número de empleados.	Jefe de Bodega	X	X	
10	Llevar un registro de los movimientos financieros de la empresa.	Gerente General	X		X
11	Revisar y aprobar los balances.	Gerente General	X		X
12	Guardar todos los documentos financieros.	Gerente General	X		X
13	Capacitar al personal.	Jefe de Bodega	X		X
14	Realizar pruebas de aptitud al personal.	Jefe de Bodega	X		X
15	Realizar actividades integradoras entre el personal de la empresa.	Jefe de Bodega	X		X

### 3.2.5.2. Monitoreo administrativo de empleados

Este tipo de monitoreo se encarga de evaluar el cumplimiento de todas las actividades relacionadas con el desempeño y cumplimiento de las políticas de la empresa por parte de sus colaboradores. Las actividades para monitorear a los empleados de la empresa Vin D'Or S.A.S., se pueden ver en la tabla 11.

**Tabla 13.** Monitoreo Administrativo de empleados

N°	Acciones	Encargado	Consecución		% aporte				
			SI	NO	0	25	50	75	100
1	Informe de la hora de ingreso y salida de los empleados.	Jefe de Bodega	X						X
2	Ficha de actividades para el nuevo personal.	Jefe de Bodega	X				X		
3	Trabajar una jordana de 8 horas 5 días a la semana.	Jefe de Bodega	X				X		
4	Se deben notificar al jefe de bodega las horas extras.	Jefe de Bodega	X						X

5	Instituir normas de seguridad para toda la empresa.	Jefe de Bodega	X						X
6	Realizar reuniones informativas con los empleados.	Jefe de Bodega	X						X
7	Ejecutar evaluaciones permanentes a todos los procesos que se dan en la empresa.	Jefe de Bodega	X						X
8	Se requiera la aprobación del área de logística, para postularse a cursos de capacitación.	Jefe de Bodega	X					X	
9	Revisión del personal a la entrada y salida del trabajo.	Jefe de Bodega	X						X

### 3.2.5.3. Monitoreo administrativo de clientes

Este tipo de monitoreo tiene como objetivo examinar el cumplimiento de todas las actividades relacionadas con la satisfacción y requerimientos de los clientes. Las actividades para monitorear a los clientes de la empresa Vin D'Or S.A.S., se pueden ver en la tabla 12.

**Tabla 14.** Monitoreo Administrativo de clientes

N°	Acciones	Encargado	Consecución		% aporte				
			SI	NO	0	25	50	75	100
1	Desarrollo de una base de datos enfocada en los clientes.	Gerente General	X					X	
2	Poseer un aparatado de sugerencias en la empresa y en la página web.	Gerente General	X					X	
3	Desarrollar en la página Web de la empresa un apartado para atender a los clientes.	Gerente General	X						X
4	Llevar a cabo periódicamente encuestas de satisfacción del cliente.	Gerente General	X					X	
5	Evaluar la atención a los clientes por parte del personal.	Gerente General	X					X	
6	Realizar encuestas a los clientes para conocer sus comentarios sobre el vino tinto.	Gerente General	X				X		
7	Creación de un servicio post venta.	Gerente General	X						X
8	Evaluar la satisfacción de los clientes.	Gerente General	X				X		

### 3.2.5.4. Monitoreo administrativo para proveedores

Este monitoreo se encarga de evaluar el cumplimiento de todas las actividades relacionadas con el desempeño de los proveedores de la empresa. Entre las cuales se destaca la calidad de servicio, el tiempo de entrega, la cantidad de mercadería en sus inventarios, etc. Las actividades para monitorear a los proveedores de la empresa Vin D'Or S.A.S., se pueden ver en la tabla 13.

**Tabla 15.** Monitoreo Administrativo de proveedores

N°	Acciones	Encargado	Consecución		% aporte				
			SI	NO	0	25	50	75	100
1	Evaluar la calidad de servicio de los proveedores.	Gerente General	X						X
2	Análisis de la calidad de los productos mediante fichas enviadas a los proveedores.	Gerente General	X					X	
3	Evaluación y calificación de proveedores.	Gerente General	X						X
4	Control del tiempo de importación del vino tinto.	Gerente General	X						X
5	Control de los medios de envío del vino tinto.	Gerente General	X						X
6	Control de la falta de vino tinto.	Gerente General	X					X	
7	Control mensual de inventarios.	Gerente General	X					X	
8	Tener a la fecha los pagos de la Retención a la Fuente.	Gerente General	X					X	

## 4. DISCUSIÓN Y RESULTADOS

### 4.1. Componente Económico

#### 4.1.1. Activos

Los activos son bienes y derechos propiedad de la empresa, algunos ejemplos de activos son los edificios, las mercancías en el almacén, el dinero que deben los clientes por las ventas efectuadas y el dinero en cuentas corrientes bancarias. Un activo es un bien que la empresa

posee y que puede convertirse en dinero u otros medios líquidos equivalentes (Chía et al., 2018).

#### 4.1.1.1. Activos Fijos

Son activos de la empresa, que no pueden convertirse en activos circulantes en el corto plazo y generalmente son necesarios para el funcionamiento del negocio y no están destinados a la venta. Ejemplos de activos fijos son: propiedad, maquinaria, material de oficina, etc. (Chía et al., 2018).

**Tabla 16.** Maquinaria y Equipo

<b>MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Carretilla	2	\$ 54,00	\$ 108,00
Balanza grande de piso	1	\$ 120,00	\$ 120,00
<b>TOTAL MAQUINARIA Y EQUIPO</b>			<b>\$ 228,00</b>

En la tabla número 16 se puede ver la maquinaria que se utilizara en el almacenado y transporte de las cajas de vino, específicamente se comprara una carretilla grande y una balanza de piso cuyo valor combinado es de \$228,00.

**Tabla 17.** Equipo de Oficina

<b>EQUIPOS DE OFICINA</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Escritorio	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Calculadoras	2	\$ 9,00	\$ 18,00
Grapadora	2	\$ 4,00	\$ 8,00
Perforadora	1	\$ 6,00	\$ 6,00
Dispensador de cinta adhesiva	2	\$ 5,00	\$ 10,00
Teléfono inalámbrico	1	\$ 48,00	\$ 48,00
<b>TOTAL EQUIPO DE OFICINA</b>			<b>\$ 290,00</b>

En la tabla número 17 se puede ver el equipo de oficina que se comprara para la empresa, específicamente se comprara un escritorio grande, calculadoras, grapadora, etc. cuyo valor combinado es de \$290,00.

**Tabla 18.** Equipo Computo

<b>EQUIPO DE COMPUTO</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Computador laptop AMD Ryzen 3 8gb 1tb	2	\$ 450,00	\$ 900,00
Hp Epson Impresora Tinta Continua L3150 415	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Router huawei	1	\$ 50,00	\$ 50,00
<b>TOTAL EQUIPO DE COMPUTO</b>			<b>\$ 1.100,00</b>

En la tabla número 18 se observa el equipo de cómputo que se comprara para la empresa, específicamente se comprarán 2 computadoras portátiles, una impresora y un router inalámbrico cuyo precio combinado es de \$290,00.

**Tabla 19.** Muebles y Enseres

<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
<b>DETALLE</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
Escritorio de computadora	3	\$ 150,00	\$ 450,00
Sillas	6	\$ 50,00	\$ 300,00
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>\$ 750,00</b>

Por otra parte, con respecto a los muebles y enceres que se comprarán, destacan 3 muebles para computadora y 6 sillas cuyo precio combinado es de \$750,00.

**Tabla 20.** Activo Fijos

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
Arreglo del local	\$ 2.000,00
Maquinaria y Equipo	\$ 228,00
Equipo de Oficina	\$ 290,00
Equipo de Computación	\$ 1.100,00
Muebles y Enseres	\$ 750,00
<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>\$ 4.368,00</b>

Sumando todos los enseres y equipos anteriores, se determinó un valor de \$4.368,00 dólares por concepto de activos fijos, tal como se puede observar en la Tabla 20.

#### 4.1.1.2. Activos Intangibles

Un activo intangible es un activo que no tiene forma física, por lo tanto, no se puede ver ni tocar. Los activos intangibles provienen del conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas y las empresas. Hay muchos tipos de activos intangibles como patentes, marcas registradas, derechos de autor, fondos de comercio, dominios de Internet, franquicias, etc. (Panchi et al., 2017).

**Tabla 21.** Activo Intangible

DETALLE	VALOR
Permisos de Funcionamiento (RUC, Salud, Bomberos, Impuestos Municipales, Patente)	\$ 600,00
Publicidad	\$ 500,00
<b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>\$ 1.100,00</b>

Estos activos llegan a representar un total de \$ 1.100,00 como se observa en la Tabla 17, de los cuales el mayor monto corresponde a los permisos para que la empresa pueda operar de forma legal, siendo estos los gastos de constitución para la empresa.

#### 4.1.2. Costos y gastos

Coste o costo se define como el valor que se le da al consumo de los factores de producción en el curso de la realización de un bien o servicio como actividad económica. Estos incluyen los salarios pagados a los trabajadores, los costos derivados de una actividad económica como los servicios de comercialización o la compra de bienes. Coste y costo significan exactamente lo mismo (Salamanca et al., 2017).

Por otra parte, un gasto o gasto es el consumo de un bien o servicio a cambio de una contraprestación, generalmente a través de un pago en efectivo. En otras palabras, se da un desembolso o una erogación, lo que se hace es realizar una transacción económica o la promesa de hacerlo a cambio de un bien o servicio. Por ejemplo, usar electricidad o comprar comida (Panchi et al., 2017).

#### 4.1.2.1. Costos Variables

Los costos variables son costes que varían con el nivel de producción. A mayor producción, mayores costos variables. O mejor dicho varían en función de las unidades producidas (Salamanca et al., 2017). Para el presente trabajo los costos variables serán el valor total por la importación del vino tinto.

Entonces, de acuerdo con el Comité de Comercio Exterior (COMEX, 2017) el código arancelario es el 2204.21.00.00 vinos elaborados a base de mosto de uva en presentaciones inferiores a 2 litros. El precio del Vino Tinto El Enemigo en Argentina en una presentación de 750ml es de \$25,66 dólares por la compra de una caja de 6 unidades. Entonces la empresa para satisfacer su demanda planteada de 300 botellas o 50 cajas al mes, deberá costar \$\$7.704,00 dólares.

Para el transporte de la mercadería se contratará los servicios de la empresa ASEACI S.A, misma que se especializa en importación de todo tipo de mercancías a Ecuador, vía aérea, marítima, terrestre o fluvial. En este caso para la proforma de envío se solicitó el transporte por vía marítima, con el traslado de la mercancía desde la fábrica hasta el puerto, los costos de embarque y embalaje, costo por agente aduanero, etc. Dando un total de \$3.054,67 dólares tal como se puede ver en la tabla 22.

**Tabla 22.** Costes de Transporte

	<b>Precio</b>
Trasporte	\$3.054,67
Contenedor estándar (300 cajas tipo b4-11 pallets) pallet (20 cajas por pallet) (\$800 por pallet)	\$2.000,00
Costo por carga	\$115,00
Costo contenedor y embalaje	\$2.115,00
Costo por flete	\$525,00
Costo por transporte al puerto	\$380,00
<b>Costo por agente aduanero</b>	<b>\$34,67</b>

Por otra parte y de acuerdo con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE, 2022) los tributos al comercio exterior son los siguientes:

- **AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías)** Son los establecidos por la autoridad competente, consistentes en porcentajes según el tipo de mercancía y se aplica sobre la suma del Costo, Seguro y Flete (base imponible de la importación). En este Caso para el vino tinto el impuesto es del 1% mas 0,25\*grado de alcohol (Anexo 1). Entonces, se conoce que los vinos pertenecientes a la colección el enemigo, contienen un grado de alcohol de 14°, por lo que el impuesto AD-VALOREM sería el 4,5% de \$7.704,00= \$484,14 dólares.
- **FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia)** Se aplica el 0.5% sobre la base imponible de la importación. La base para la importación es la suma del costo de la mercadería más el transporte \$ 7.704,00+ \$3.054,67= \$10.758,67. y el FODONFA sería de \$53,79.
- **ICE (Impuesto a los Consumos Especiales)** Porcentaje variable según los bienes y servicios que se importen. En este caso son botellas de 0,75 litros (750 ml) de vino de 14 grados (14% de alcohol puro) contiene 0.105 litros de alcohol. Puesto que la densidad del alcohol es, aproximadamente, de 0,8 g/l, (0.8\*0.105) el litro de vino contiene litros 0.0840 de alcohol y si a esto le multiplicamos por las 300 botellas sería un total de 25,2 litros de alcohol. ICE= \$10 dólares por litro de alcohol= \$252 dólares.
- **IVA (Impuesto al Valor Agregado)** Corresponde al 12% sobre: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE.

**Tabla 23.** Costos de Variables-Importación

Costos de Variables-Importación						
DETALLE	Mensual	2022	2023	2024	2025	2026
300 vinos tintos	\$7.704,00	\$92.448,00	\$100.578,76	\$109.424,61	\$119.048,45	\$127.515,77
Trasporte	\$3.054,67	\$36.656,02	\$38.162,58	\$39.731,06	\$41.364,01	\$41.364,01
AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías)	\$484,14	\$5.809,68	\$6.048,46	\$6.297,05	\$6.555,86	\$6.825,30
FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia)	\$53,79	\$645,52	\$672,05	\$699,67	\$728,43	\$758,37
ICE (Impuesto a los Consumos Especiales)	\$252,00	\$3.024,00	\$3.148,29	\$3.277,68	\$3.412,39	\$3.552,64
IVA (Impuesto al Valor Agregado)	\$1.385,83	\$16.629,99	\$17.833,22	\$19.131,61	\$20.533,10	\$21.601,93

<b>TOTAL</b>	<b>\$12.934,43</b>	<b>\$ 155.213,20</b>	<b>\$ 166.443,35</b>	<b>\$ 178.561,68</b>	<b>\$ 191.642,23</b>	<b>\$ 201.618,02</b>
--------------	--------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

El costo total de importación una vez añadidos los impuestos y valores de importación que establece la aduana del Ecuador es de \$12.934,43 dólares por mes y \$155.213,43 dólares para el primer año, para los siguientes años se ha tomado en cuenta un incremento del 5% en cantidad de botellas de vinos y del 1% en precio por botella, transporte e impuestos.

#### 4.1.2.2. Costos de Ventas

El costo de ventas es el valor que la empresa debe invertir para que el cliente final reciba el producto o servicio. Si se trata de una empresa fabricante, el costo de venta presupuestado incluirá el valor de los materiales directos utilizados en la producción de los productos (Salamanca et al., 2017).

**Tabla 24.** Costos de Ventas

<b>DETALLE</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>\$2.309,72</b>	<b>\$2.379,01</b>	<b>\$2.450,38</b>	<b>\$2.523,89</b>	<b>\$2.599,61</b>
COMPRAS	\$155.213,20	\$156.765,33	\$158.332,99	\$175.749,62	\$177.507,11
<b>SALDO DISPONIBLE</b>	<b>\$157.522,92</b>	<b>\$159.144,35</b>	<b>\$160.783,37</b>	<b>\$178.273,51</b>	<b>\$180.106,72</b>
COSTO DE VENTAS	\$165.259,36	\$167.550,63	\$169.441,84	\$187.191,73	\$189.292,49
<b>MOD</b>	<b>\$7.344,65</b>	<b>\$8.002,74</b>	<b>\$8.242,82</b>	<b>\$8.490,11</b>	<b>\$8.744,81</b>
<b>CIF</b>	<b>\$2.770,80</b>	<b>\$2.853,92</b>	<b>\$2.939,54</b>	<b>\$3.027,73</b>	<b>\$3.118,56</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>\$2.379,01</b>	<b>\$2.450,38</b>	<b>\$2.523,89</b>	<b>\$2.599,61</b>	<b>\$2.677,60</b>
<b>COSTOS DE VENTAS</b>	<b>\$165.259,36</b>	<b>\$167.550,63</b>	<b>\$169.441,84</b>	<b>\$187.191,73</b>	<b>\$189.292,49</b>

Los costos de ventas para que la empresa pueda entregar un vino tinto de calidad al público objetivo son del \$165.259,36 dólares, tal como se puede ver en la tabla 24.

#### 4.1.2.3. Gastos Administrativos

Los gastos administrativos, también conocidos como gastos operativos o de funcionamiento, son costos que surgen de las operaciones a nivel de la dirección de una empresa. Cabe señalar que este tipo de gastos no forman parte de las actividades comerciales de la organización (Panchi et al., 2017).

**Tabla 25.** Salarios Administrativos

Detalle	Sueldo	total sueldos	Aporte patronal	13er sueldo	14to sueldo	Vacaciones+ Aporte patro.	Total mes	Total año
Gerente General	\$1.000,00	\$1.000,00	\$ 121,50	\$ 83,33	\$ 33,33	\$ 125	\$1.363,17	\$16.358,00

En la tabla número 24 se puede ver los gastos administrativos que tendrá que hacer la empresa, entre los cuales resaltan los salarios que tendrá el personal, estando compuesto por un gerente General que hará las funciones de administrador y jefe de ventas (\$1.000 dólares).

**Tabla 26.** Gastos Administrativos

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Suministros de Oficina	\$249,70	\$257,19	\$264,91	\$272,85	\$281,04
Sueldos y Salarios	\$15.658,00	\$17.157,74	\$17.672,47	\$18.202,65	\$18.748,73
Servicios Básicos	\$720,00	\$741,60	\$763,85	\$786,76	\$810,37
Depreciaciones	\$593,47	\$593,47	\$593,47	\$226,80	\$226,80
Arriendos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gastos Constitución	\$1.100,00				
<b>TOTAL</b>	<b>\$18.321,17</b>	<b>\$18.750,00</b>	<b>\$19.294,69</b>	<b>\$19.489,06</b>	<b>\$20.066,93</b>

El costo total de los gastos administrativos entre los que se incluyen los suministros de oficinas, sueldos, servicios básicos depreciaciones y arriendo del local de la Empresa Vin D'Or es de \$18.321,17 para el primer año de funcionamiento. Para los años siguientes se tomó en cuenta un incremento del 1,03%.

#### 4.1.2.4. Gastos de Ventas

Los gastos de ventas, incluyen a los costos producidos en el curso de la transacción comercial con los clientes, quienes pagan por la recepción de bienes o servicios. El costo de los bienes vendidos de la empresa depende únicamente del desempeño de las ventas y no debe confundirse con el costo de los bienes vendidos (Gámez & Vargas, 2017).

**Tabla 27. Salarios Ventas**

Detalle	Sueldo	Total sueldos	Aporte patronal	13er sueldo	14to sueldo	Vacaciones+ Aporte patro.	Total mes	Total año
Jefe de Bodega	\$425,00	\$ 425,00	\$ 51,64	\$ 35,42	\$ 33,33	\$ 53,13	\$ 598,51	\$ 7.182,15

**Tabla 28. Gastos de Ventas**

GASTOS DE VENTAS					
DETALLE	2022	2023	2024	2025	2026
Redes Sociales	\$180,00	\$185,40	\$190,96	\$196,69	\$202,59
Acciones estratégicas	\$2.000,00	\$2.060,00	\$2.121,80	\$2.185,45	\$2.251,02
Suelos y Salarios	\$6.944,65	\$7.590,74	\$7.818,46	\$8.053,02	\$8.294,61
<b>TOTAL</b>	<b>\$9.124,65</b>	<b>\$9.836,14</b>	<b>\$10.131,22</b>	<b>\$10.435,16</b>	<b>\$10.748,22</b>

En la tabla número 26 se puede ver los gastos por ventas, entre los que resalta el sueldo de un jefe de bodega que se encargara de todas las operaciones de su área (\$425 dólares). Además, en la tabla 22 se observa el gasto o inversión en publicidad en redes sociales y la cantidad de dinero que la empresa invertirá para el desarrollo de las estrategias de promoción, todo ello haciende a un total de \$9.124,65 dólares para el año 2022, se debe tener en cuenta que al igual que en los gastos administrativos se ha tomado un incremento del 1,3%.

#### 4.1.3. Determinación de precio de venta del producto

El precio de venta del vino tinto en presentación de 750ml, se ha calculado teniendo en cuenta los gastos y costos (costos de importación, gastos administrativos y ventas) y un margen de

ganancia del 10%. Por lo que se ha determinado el precio en \$55, cantidad que se encuentra alrededor de los costos que están dispuestos a pagar los potenciales consumidores.

**Tabla 29.** Precio unitario del vino tinto

<b>Detalle (\$)</b>	<b>Precio (1 litro)</b>
Costo por unidad	\$43,11
Gasto por unidad	\$7,18
Costo total por unidad	<b>\$50,29</b>
Precio de comercialización	\$55,00
Margen de utilidad	10%

#### 4.1.4. Capital de trabajo

Desde un punto de vista contable, el capital de trabajo se define simplemente como la diferencia aritmética entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. El capital de trabajo es el capital adicional, entendido como capital distinto de la inversión en activos fijos e intangibles, que corre a cargo de la organización para el inicio de operaciones (Viñan et al., 2018).

De esta forma y teniendo en cuenta la naturaleza de este proyecto, se estima que la cuenta de capital de trabajo para el primer mes será de \$8.532,00 dólares, período durante el cual estos valores permitirán financiar el proyecto. Con esta cantidad de dinero se llevará a cabo la compra de la mercancía, el pago de mano de obra y una cierta cantidad de dinero que estará disponible para cubrir los costos que requiere el proyecto.

**Tabla 30.** Capital de Trabajo

<b>Capital de Trabajo</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 15.663,51
GASTOS EXTRAS	\$ (6.031,5)
CAPITAL DE TRABAJO TOTAL	\$ 8.532,00

#### 4.1.5. Inversión Inicial

Para iniciar un proyecto se requiere un determinado monto de inversión que permita cumplir con los requerimientos del proyecto, tomando como referencia la inversión inicial requerida en cuanto a activos fijos, diferidos y capital de trabajo (Viñan et al., 2018). Para ejecutar el proyecto de comercialización de vinos importados se requiere una inversión inicial total de \$14.000,00 dólares.

**Tabla 31.** Inversión Inicial

<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>VALOR</b>
ACTIVOS FIJOS	\$ 4.368,00
Gastos de Constitución	\$ 1.100,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 8.532,00
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>\$ 14.000,00</b>

#### 4.1.6. Financiamiento

El financiamiento corresponde a las diferentes maneras en que se costeara los gastos necesarios para el desarrollo de la empresa importadora de vinos. por lo que se han analizado diversas alternativas de crédito disponibles en el país, hasta encontrar la más adecuada (Carchi et al., 2020). La inversión total del proyecto como se ve en la Tabla 31 es de \$ **14.000,00** los socios invertirán el 100%

#### 4.2. Presupuesto

Un presupuesto financiero es un documento que intenta resaltar la situación económica de una empresa para un período determinado. Es decir, este presupuesto se encarga de la exclusividad de todos los aspectos que puedan surgir a nivel económico de la empresa (Viñan et al., 2018).

#### 4.2.1. Ingresos

El ingreso es un aumento de los recursos económicos. Esto debe entenderse en el contexto de activos y pasivos, porque es la recuperación de un activo. Los ingresos representan un aumento en el patrimonio de su empresa (Viñan et al., 2018). En este caso el principal ingreso que tendrá la empresa será por la venta de vinos importados. En la tabla número 32 se presentan las ventas que tendrá la empresa durante los próximos 5 años ya sea en un escenario positivo donde se dará un crecimiento del 5%. Es importante mencionar el precio de venta por botella de vino, mismo que será de \$55 dólares.

**Tabla 32.** Ingresos por Ventas

<b>INGRESOS POR VENTAS DE VINO IMPORTADO</b>					
<b>%</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>CRECIMIENTO</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
5%	\$198.000,00	\$207.900,00	\$ 218.295,00	\$ 229.209,75	\$ 240.670,24

#### 4.2.2. Egresos

El gasto es la salida de efectivo para cumplir con un pago, y también puede considerarse la salida de efectivo por otras razones, como una inversión (Carchi et al., 2020). En la tabla número 33 se pueden ver los egresos que tendrá la empresa debido a la importación del vino para el año 2023, con respecto a los años siguientes se ha tomado en cuenta un crecimiento en precios del 1%.

**Tabla 33.** Egresos por Importación del vino

<b>EGRESOS POR IMPORTACIÓN DE VINO</b>					
<b>%</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>CRECIMIENTO</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
1%	\$155.213	\$ 156.765	\$ 158.333	\$ 175.750	\$ 177.507

### 4.3. Estados Financieros

En esta sección se presentan los estados financieros que tendrá la empresa Vin D'Or, los cuales son el reflejo contable de la empresa y de la estructura económica que tendrá. Además, en los estados financieros se presentan las actividades económicas que se desarrollaran en la empresa durante un período determinado (Carchi et al., 2020).

#### 4.3.1. Estados de Resultado Integral

Como primer punto se presenta al estado de resultados integral, en el que se resumen las actividades comerciales y comparan los ingresos con los gastos y costos para determinar los resultados del período 2023-2027 (Paredes et al., 2019). En este caso se han tomado en cuenta los ingresos de por la venta del vino, gastos financieros, participación de los trabajadores, gastos de impuesto, etc. Además, tal como se puede ver en la tabla número 34 el proyecto presenta resultados positivos desde el primer año de funcionamiento con una utilidad neta de **\$ 3.801,56 dólares.**

**Tabla 34.** Estado de Resultados integral de la empresa Vin D'Or

<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
(+) <b>VENTAS</b>	\$198.000,00	\$207.900,00	\$218.295,00	\$229.209,75	\$240.670,24
(-) <b>Costos de Ventas</b>	<b>\$159.114,71</b>	<b>\$160.783,89</b>	<b>\$162.472,10</b>	<b>\$180.012,90</b>	<b>\$181.898,30</b>
(=) <b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$38.885,29</b>	<b>\$47.116,11</b>	<b>\$55.822,90</b>	<b>\$49.196,85</b>	<b>\$58.771,94</b>
(-) <b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$27.445,82</b>	<b>\$28.586,14</b>	<b>\$29.425,92</b>	<b>\$29.924,22</b>	<b>\$30.815,15</b>
<b>Gastos Administrativos</b>	<b>\$25.265,82</b>	<b>\$26.340,74</b>	<b>\$27.113,16</b>	<b>\$27.542,08</b>	<b>\$28.361,54</b>
Suministros de Oficina	\$249,70	\$257,19	\$264,91	\$272,85	\$281,04
Sueldos y Salarios Administrativos.	\$15.658,00	\$17.157,74	\$17.672,47	\$18.202,65	\$18.748,73
Sueldos y Salarios Ventas	\$6.944,65	\$7.590,74	\$7.818,46	\$8.053,02	\$8.294,61
Servicios Básicos	\$720,00	\$741,60	\$763,85	\$786,76	\$810,37
Arriendos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

Depreciaciones	\$593,47	\$593,47	\$593,47	\$226,80	\$226,80
Gastos Constitución	\$1.100,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Gastos de Ventas</b>	<b>\$2.180,00</b>	<b>\$2.245,40</b>	<b>\$2.312,76</b>	<b>\$2.382,14</b>	<b>\$2.453,61</b>
Redes Sociales	\$180,00	\$185,40	\$190,96	\$196,69	\$202,59
Hosting y dominio	\$2.000,00	\$2.060,00	\$2.121,80	\$2.185,45	\$2.251,02
<b>Gasto financiero</b>	<b>\$5.705,60</b>	<b>\$6.561,44</b>	<b>\$7.545,66</b>	<b>\$8.300,22</b>	<b>\$8.964,24</b>
Comisión de T/C	\$5.705,60	\$6.561,44	\$7.545,66	\$8.300,22	\$8.964,24
<b>(=) UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$5.733,87</b>	<b>\$11.968,53</b>	<b>\$18.851,33</b>	<b>\$10.972,40</b>	<b>\$18.992,56</b>
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$5.733,87</b>	<b>\$11.968,53</b>	<b>\$18.851,33</b>	<b>\$10.972,40</b>	<b>\$18.992,56</b>
(-) 15% Partic. Trabajadores	\$860,08	\$1.795,28	\$2.827,70	\$1.645,86	\$2.848,88
<b>(=) UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA</b>	<b>\$4.873,79</b>	<b>\$10.173,25</b>	<b>\$16.023,63</b>	<b>\$9.326,54</b>	<b>\$16.143,67</b>
(-) 22 % Impuesto a la Renta	\$1.072,23	\$2.238,12	\$3.525,20	\$2.051,84	\$3.551,61
<b>(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>\$3.801,56</b>	<b>\$7.935,14</b>	<b>\$12.498,43</b>	<b>\$7.274,70</b>	<b>\$12.592,06</b>

#### 4.3.2. Estado de situación proyectado

De acuerdo con las necesidades y exigencias que el proyecto presente en un horizonte de tiempo de cinco años, se realiza la proyección del Balance de la Situación Financiera del proyecto, el mismo que se muestra a continuación.

**Tabla 35.** Estado de Situación Proyectado de la empresa Vin D'Or

ESTADO DE SITUACIÓN PROYECTADO						
DETALLE CUENTA	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<b>ACTIVOS</b>						
<b>CORRIENTES</b>	<b>\$11.941,72</b>	<b>\$33.371,23</b>	<b>\$44.239,38</b>	<b>\$59.883,42</b>	<b>\$66.290,86</b>	<b>\$82.075,32</b>
Caja / Bancos	\$9.632,00	\$30.992,22	\$41.788,99	\$57.359,53	\$63.691,25	\$79.397,72
Inventario mercadería	\$2.309,72	\$2.379,01	\$2.450,38	\$2.523,89	\$2.599,61	\$2.677,60
<b>NO CORRIENTES</b>						
<b>TOTAL PPE</b>	<b>\$4.368,00</b>	<b>\$3.774,53</b>	<b>\$3.181,07</b>	<b>\$2.587,60</b>	<b>\$2.360,80</b>	<b>\$2.134,00</b>
CONSTRUCCIONES E INSTALACIONES	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00

MAQUINARIA Y EQUIPO	\$228,00	\$228,00	\$228,00	\$228,00	\$228,00	\$228,00
EQUIPO DE OFICINA	\$290,00	\$290,00	\$290,00	\$290,00	\$290,00	\$290,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$1.100,00	\$1.100,00	\$1.100,00	\$1.100,00	\$1.100,00	\$1.100,00
MUEBLES Y ENSERES	\$750,00	\$750,00	\$750,00	\$750,00	\$750,00	\$750,00
VEHÍCULO	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		-\$593,47	-\$1.186,93	-\$1.780,40	-\$2.007,20	-\$2.234,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$16.309,72</b>	<b>\$37.145,76</b>	<b>\$47.420,44</b>	<b>\$62.471,02</b>	<b>\$68.651,66</b>	<b>\$84.209,32</b>
<b>PASIVOS</b>						
PROVEEDORES		\$14.486,57	\$14.631,43	\$14.777,75	\$16.403,30	\$16.567,33
IVA por pagar		\$307,81	\$392,17	\$468,99	\$394,77	\$483,46
IESS por pagar		\$307,80	\$317,03	\$326,55	\$336,34	\$346,43
15% Participación Trabajadores por pagar		\$860,08	\$1.795,28	\$2.827,70	\$1.645,86	\$2.848,88
25% Impuesto a la Renta por pagar		\$1.072,23	\$2.238,12	\$3.525,20	\$2.051,84	\$3.551,61
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$17.034,49</b>	<b>\$19.374,03</b>	<b>\$21.926,18</b>	<b>\$20.832,11</b>	<b>\$23.797,71</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$16.309,72	\$16.309,72	\$16.309,72	\$16.309,72	\$16.309,72	\$16.309,72
Utilidad del Ejercicio		\$3.801,56	\$7.935,14	\$12.498,43	\$7.274,70	\$12.592,06
Utilidad retenida		\$0,00	\$3.801,56	\$11.736,69	\$24.235,13	\$31.509,83
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$16.309,72</b>	<b>\$20.111,28</b>	<b>\$28.046,42</b>	<b>\$40.544,85</b>	<b>\$47.819,55</b>	<b>\$60.411,61</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>\$16.309,72</b>	<b>\$37.145,76</b>	<b>\$47.420,44</b>	<b>\$62.471,02</b>	<b>\$68.651,66</b>	<b>\$84.209,32</b>

#### 4.3.3. Flujo de Efectivo

En este apartado se presenta el estado de flujo de efectivo de la empresa Vin D'Or en el que se registran los cambios y movimientos en efectivo y equivalentes de efectivo durante el periodo 2022-2027. Todo ello se puede ver en la tabla número 36 donde se muestra la liquidez que se ha creado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación de la empresa. Además, el proyecto presenta resultados positivos desde el primer año de operaciones con un valor de \$9.632,00, lo cual permite evidenciar la viabilidad del mismo.

**Tabla 36.** Flujo de caja 2022-2027 de la empresa Vin D'Or

<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>DETALLE</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>
<b>(+) A. FLUJO DE INGRESOS</b>						
(+) Saldo inicial		\$9.632,00	\$30.992,22	\$41.788,99	\$57.359,53	\$63.691,25
(+) Caja- Cobros		\$221.760,00	\$232.848,00	\$244.490,40	\$256.714,92	\$269.550,67
<b>CAJA DISPONIBLE</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$231.392,00</b>	<b>\$263.840,22</b>	<b>\$286.279,39</b>	<b>\$314.074,45</b>	<b>\$333.241,91</b>
<b>(-) B. FLUJO DE EGRESOS</b>						
Proveedores		\$159.352,22	\$175.432,31	\$177.186,63	\$195.214,02	\$198.643,93
Iess		\$3.385,80	\$3.795,17	\$3.909,03	\$4.026,30	\$4.147,09
Décimo tercero		\$1.425,00	\$1.467,75	\$1.511,78	\$1.557,14	\$1.603,85
Décimo cuarto		\$3.200,00	\$3.296,00	\$3.394,88	\$3.496,73	\$3.601,63
FR		\$0,00	\$1.467,75	\$1.511,78	\$1.557,14	\$1.603,85
Sueldos		\$15.484,05	\$15.948,57	\$16.427,03	\$16.919,84	\$17.427,43
Suministros de Oficina		\$279,66	\$288,05	\$296,70	\$305,60	\$314,76
Arriendos		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Servicios Básicos		\$720,00	\$741,60	\$763,85	\$786,76	\$810,37
CIF		\$3.103,30	\$3.196,39	\$3.292,29	\$3.391,06	\$3.492,79
Redes Sociales		\$201,60	\$207,65	\$213,88	\$220,29	\$226,90
Hosting y dominio		\$2.240,00	\$2.307,20	\$2.376,42	\$2.447,71	\$2.521,14
Comisión de T/C		\$6.390,27	\$7.348,81	\$8.451,14	\$9.296,25	\$10.039,95
IVA pagado		\$3.385,88	\$4.621,65	\$5.551,07	\$4.811,48	\$5.712,80
<b>INVERSIONES</b>						
<b>Activos Fijos/ Propiedad planta y equipo</b>	<b>-\$9.632,00</b>					
<b>Gastos de Constitución</b>		<b>\$1.232,00</b>				
<b>APORTE SOCIOS</b>	<b>\$14.000,00</b>					
<b>(-) TOTAL PAGOS</b>	<b>\$4.368,00</b>	<b>\$200.399,78</b>	<b>\$220.118,91</b>	<b>\$224.886,47</b>	<b>\$244.030,30</b>	<b>\$250.146,49</b>
<b>(=) (A - B) FLUJO DE FONDOS ECONÓMICOS</b>	<b>-\$4.368,00</b>	<b>\$30.992,22</b>	<b>\$43.721,31</b>	<b>\$61.392,93</b>	<b>\$70.044,15</b>	<b>\$83.095,42</b>
(+) APORTE SOCIOS	\$14.000,00					
(-) 15% Participación Trabajadores		\$0,00	\$860,08	\$1.795,28	\$2.827,70	\$1.645,86
(-) 25% Impuesto a la Renta		\$0,00	\$1.072,23	\$2.238,12	\$3.525,20	\$2.051,84
<b>(=) FLUJO DE CAJA FINANCIEROS</b>	<b>\$9.632,00</b>	<b>\$30.992,22</b>	<b>\$41.788,99</b>	<b>\$57.359,53</b>	<b>\$63.691,25</b>	<b>\$79.397,72</b>
	\$	\$				
	15.663,51	(6.031,51)				

#### **4.4. Análisis interpretación y presentación de los resultados**

En esta sección se presenta la evaluación financiera del proyecto, la cual permitirá determinar si el mismo es rentable, es decir si la inversión inicial permite obtener ganancias a largo plazo. Todo ello mediante indicadores como el Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) y Relación Beneficio Costo (Rb/c) (Viñan et al., 2018).

##### *4.4.1. Tasa de Descuento (TMAR)*

La tasa de descuento es la tasa de interés que se utiliza para calcular el valor presente de una serie de cobros futuros, es decir, nos permite conocer el valor presente del dinero. Los inversores utilizan este método para evaluar diferentes proyectos (Carchi et al., 2020). En este caso se ha utilizado un costo de oportunidad, tasa de riesgo país y tasa de inflación, para realizar el cálculo de la tasa mínima de rentabilidad exigida o tasa de descuento. La cual se puede ver en la tabla número 37 con un porcentaje de 14,78.

**Tabla 37.** Tasa de descuento

<b>Costo de Oportunidad</b>	<b>5,48%</b>
Tasa Riesgo País	8,23%
Tasa Inflación	1,07%
<b>TMAR / Tasa de descuento</b>	<b>14,78%</b>

##### *4.4.2. Valor Actual Neto (VAN)*

Se considera al valor actual neto (VAN) como una medida financiera utilizada para determinar la viabilidad de un proyecto. Si se mantienen las ganancias después de medir los flujos futuros de ingresos y gastos y deducir la inversión inicial, entonces el proyecto es viable (Imaicela et al., 2019).

**Tabla 38.** Valor Actual Neto

VAN			
Año	Flujos de efectivo	Factor actualización $1/(1+i)^n$	Valor actual
0	-\$14.000,00	\$1,00	-\$14.000,00
1	\$4.395,02	\$0,87	\$3.829,08
2	\$8.528,60	\$0,76	\$6.473,60
3	\$13.091,90	\$0,66	\$8.657,73
4	\$7.501,50	\$0,58	\$4.321,99
5	\$12.818,86	\$0,50	\$6.434,55
<b>VAN</b>			<b>\$15.716,95</b>
<b>TASA DE DESCUENTO =</b>		<b>14,78%</b>	

En la tabla número 38 se puede observar el valor del VAN, el cual es positivo lo que significa que el proyecto de inversión será viable y puede ser aceptada.

#### 4.4.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno (TIR) es el rendimiento que proporciona una inversión. Es el porcentaje de ganancia o pérdida que recibirá la inversión sobre los fondos que no han sido retirados del proyecto (Viñan et al., 2018). Para el cálculo del TIR se utilizó la siguiente formula:

$$TIR = \frac{Ti + (Ts - Ti) \times \frac{VAN\ positivo}{VAN\ positivo - VAN\ negativo}}{TIR} = 49,07\%$$

Como se puede observar se obtuvo un valor de TIR positivo y superior al valor del TMAR, específicamente de 49,07% lo cual garantiza que el proyecto de inversión será altamente rentable.

#### 4.4.4. Periodo de Recuperación de la Inversión

El período de recuperación (PRI) es una medida del tiempo necesario para recuperar la inversión total a su valor presente. Puede indicarnos exactamente, por año, mes y día, el día en que se cubrirá la inversión inicial (Correa et al., 2018).

**Tabla 39.** Periodo de Recuperación de la Inversión

<b>PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN</b>		
<b>AÑO</b>	<b>FLUJOS DE EFECTIVO</b>	<b>FLUJOS ACUMULADOS</b>
0	\$14.000,00	-\$14.000,00
1	\$3.829,08	\$3.829,08
2	\$6.473,60	\$10.302,68
3	\$8.657,73	\$18.960,41
4	\$4.321,99	\$23.282,39
5	\$6.434,55	\$29.716,95

<b>Periodo de recuperación de la inversión</b>			
	años	meses	días
PRI =	2,87	1,00	6,00

Entonces el periodo que deberá esperar la empresa para recuperar su inversión es de 2 años con 10 meses y 6 días en total. Por lo que se puede esperar una pronta recuperación del capital invertido.

#### 4.4.5. Relación costo Beneficio

La relación costo/beneficio (B/C), también conocida como relación costo/beneficio, compara directamente el nombre, los beneficios y los costos de un proyecto para determinar la viabilidad de un proyecto(Correa et al., 2018).

**Tabla 40.** Relación Costo-Beneficio

<b>RELACIÓN COSTO BENEFICIO</b>
---------------------------------

AÑO	BENEFICIOS	BENEFICIOS ACTUALIZADOS	COSTOS	COSTOS ACTUALIZADOS
\$0,00			\$4.368,00	\$4.368,00
\$1,00	\$231.392,00	\$201.596,10	\$200.399,78	\$174.594,69
\$2,00	\$263.840,22	\$200.266,62	\$220.118,91	\$167.080,17
\$3,00	\$286.279,39	\$189.317,79	\$224.886,47	\$148.718,39
\$4,00	\$314.074,45	\$180.953,81	\$244.030,30	\$140.597,92
\$5,00	\$333.241,91	\$167.274,03	\$250.146,49	\$125.563,47
	<b>SUMA</b>	<b>\$939.408,34</b>		<b>\$760.922,63</b>
	<b>RELACIÓN B / C</b>			<b>1,23</b>
	<b>TASA ACTUALIZACIÓN</b>	<b>14,78%</b>		

Para el presente proyecto la relación beneficio costo es de \$1,23, lo que se traduce en una alta viabilidad de la puesta en marcha del proyecto. Además, el valor de esta relación manifiesta que por cada dólar que es invertido en el proyecto, se obtienen \$0,23 en beneficio.

#### 4.4.6. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es una representación gráfica o matemática del grado de apalancamiento. Se basa en la relación entre el ingreso total de una empresa y sus costos totales, a medida que cambia la producción (suponiendo que se vende todo). Costos y gastos asociados al análisis del punto de equilibrio (Correa et al., 2018)..

Para el cálculo del punto de equilibrio se tendrá en cuenta los siguientes costos:

- **Costos Fijos:** \$28.396,12
- **Costos Variables:** \$163.870,01
- **Ingresos Totales:** \$198.000,00

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos Totales}}}$$

**Tabla 41.** Punto de Equilibrio

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO GENERAL</b>	
<b>PE en dólares =</b>	28.396,12

	1	-	163.870,01
			198.000,00
<b>PE en dólares =</b>		28.396,12	
		0,17	
<b>PE en dólares =</b>		<b>164.735,80</b>	<b>dólares</b>

Entonces el punto de equilibrio para que la empresa Vin D'Or no tenga pérdidas ni ganancias sería de \$164.735,80 dólares.

#### 4.4.7. Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite a las empresas predecir el éxito o el fracaso de un proyecto utilizando datos fiables y precisos. Al considerar todas las variables y resultados posibles, los gerentes de proyecto pueden tomar mejores decisiones sobre proyectos, negocios o inversiones (Viñan et al., 2018).

**Tabla 42.** Análisis de Sensibilidad-Ventas

Variación	VAN	TIR
-5%	\$12.931,32	35,95%
-10%	\$9.340,56	30,08%
-15%	\$4.837,79	24,55%
-19%	\$1.939,90	16,54%
-20%	-\$5.335,44	9,98%

**Tabla 43.** Análisis de Sensibilidad-Costos

Variación	VAN	TIR
+5%	\$ 13.880,36	40,18%
+10%	\$8.993,48	34,95%
+15%	\$6.251,17	26,86%
+20%	\$3.657,51	18,04%
+21%	-\$3.168,19	11,97%

En la tabla número 42, se presenta el análisis de sensibilidad del proyecto, donde se puede ver que este tiene la capacidad de soportar una disminución de sus ventas en un 19% mientras que los costos pueden incrementarse hasta un 20% (tabla 43). Con estas variaciones el proyecto de inversión sigue siendo rentable, pues se demuestra que el VAN y la TIR mantienen resultados favorables.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

- Un plan de negocios es un documento que demuestra la factibilidad de establecer un nuevo negocio prospectivo, siendo una guía para los primeros años de operación de dicha empresa o negocio. Además, de que los planes de negocio son una parte importante en la creación un emprendimiento, ya sea como una startup o una rama de un negocio existente.
- Actualmente en el Ecuador el consumo de vino se encuentra en crecimiento debido a las modas y tendencias positivas adoptadas por los jóvenes quienes prefieren degustar un vino tinto acompañado de una bebida gaseosa en lugar de un trago fuerte.
- En el mercado ecuatoriano, especialmente en la ciudad de Quito se puede hallar gran cantidad de vinos tintos, que se ofertan en la actualidad con una gran variedad de marcas y precios para el consumidor, pero, aunque existe una alta oferta de este producto presente en la mayoría de las licorerías y delicatessen capitalinos, existe una limitada cantidad de marcas de vino tinto importado de alta calidad con atributos únicos como lo son los vinos argentinos.
- En la presente investigación se plantea la formulación de un plan de negocios para la importación de vino tinto desde Argentina, ofreciendo al consumidor un vino de alta calidad, de exquisito sabor, hecho con materias de primera, en una presentación de un 750 ml.
- Gracias al Focus Group se pudo determinar el nivel de aceptación que tendría un vino tinto de alta calidad en el mercado ecuatoriano, obteniendo una respuesta positiva por la mayoría de los participantes, así como también cuáles son las características y cualidades que buscan los consumidores como el sabor, aroma, frecuencia de consumo y precio adecuado.
- A través del análisis FODA se lograron identificar las oportunidades y fortalezas del emprendimiento entre las cuales destacan el introducir al mercado un vino tinto de calidad, brindar una atención personalizada a los clientes, estar dentro de un mercado

con un amplio potencial y un aumento de la demanda del vino tinto. Lo que permitirá a la empresa poder establecerse en el mercado de licores del Ecuador.

- El Modelo CANVAS es una herramienta de gestión de estrategias que favorece llevar a cabo un análisis dinámico y visual del modelo del negocio. Además, gracias al formato lienzo, que está conformado por 9 bloques, se puede diseñar un mapa de una imagen simplificada y global de la empresa. Todo ello permitirá a la empresa tener en claro sus objetivos.
- Se estableció el segmento de clientes a quienes estará dirigida la propuesta de importación de vinos argentinos, siendo estos los residentes de la Ciudad de Quito, mayores a 18 años, que sean económicamente activos y tengan una preferencia por el vino sobre cualquier bebida alcohólica.
- La propuesta de valor permitió establecer las características del vino a ser importado, lo que le permitirá a la empresa a diferenciarse de sus competidores. Siendo en este caso un vino de alta calidad, perteneciente a una bodega de gran renombre y que elabora sus productos de forma equilibrada, o mejor dicho un vino rico en sabor y que supere las expectativas de los consumidores.
- El vino tinto El Enemigo es un producto fabricado con las mejores materias primas, lo que hace que destaque un sabor frutado, con una textura aterciopelada y una presencia prolongada en boca. Además, esta marca posee varios tipos de vino entre los que resaltan Cabernet, Malbec y Bonarda, lo que le permite al presente proyecto contar una cadena de productos muy variada.
- A través de la planeación estratégica se estableció la misión, visión y valores que tendrá la empresa durante sus operaciones, como también las políticas que deberán seguir los miembros internos y externos de la empresa, asimismo se establecieron los objetivos, metas y acciones estratégicas que deberá cumplir la empresa poder tener un correcto funcionamiento y crecimiento positivo.
- Las principales estrategias de promoción a llevarse a cabo, están relacionadas con dar a conocer esta nueva marca de vinos dentro del mercado de la ciudad de Quito, ya que se desplegará una campaña POP en licorerías y delicatessen, se contratará impulsadoras que den a conocer el vino tinto y permitan a los clientes degustar de muestras gratis. Lo que permitirá atraer a posibles consumidores de vino.

- Se logró diseñar estrategias que permitan mejorar los procesos internos de la empresa, estando enfocadas a mejorar el servicio de ventas mediante un servicio de atención personalizado hacia los clientes. Además, se busca mejorar y mantener la seguridad de las mercancías, para lo cual se diseñarán procesos óptimos en las actividades de recepción, almacenado y traslado de la mercadería.
- El estudio financiero consintió hallar el valor que tendrá la inversión inicial requerida para la compra de los activos fijos, intangibles y capital de trabajo necesario para el proyecto, cantidad que llegó a ser de \$14.000,00 dólares, los cuales se encuentran financiados en su totalidad por recursos de los inversionistas del proyecto.
- Gracias a la evaluación financiera llevada a cabo se pudo encontrar resultados positivos para el proyecto con un VAN de \$15.716,95 dólares, a una tasa de descuento del 14,78%, una TIR de 49,07% y una relación beneficio costo positiva de \$1,23 dólares.

## **5.2. Recomendaciones**

- Se recomienda, realizar campañas publicitarias a través de redes sociales, mismas que en la actualidad gozan de un alto impacto no únicamente para el mercado objetivo, sino que ayudaran a captar un mayor número de consumidores.
- Es recomendable, desarrollar un adecuado ambiente de trabajo con todos los participantes del proyecto, ya que esto ayudara a ofrecer un servicio de calidad que satisfaga a las exigencias de los clientes.
- Es recomendable llevar una innovación constante ya sea en los procesos de importación, almacenado y transporte de la mercadería para de esta forma entregar a largo plazo un valor agregado que consienta mantener una ventaja competitiva.
- Se recomienda, llevar a cabo estudios de mercado periódicamente, ya que esto permitirá ajustarse a las necesidades cambiantes del consumidor y así mantenerse en el mercado con un producto de calidad que permita aumentar el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Verificar periódicamente que todo lo planificado y realizado se realice de acuerdo a diversos indicadores predeterminados, así como una revisión continua de la situación

financiera para evitar posibilidades de emergencia y corregir de inmediato los aspectos que no correspondan a esta.

## BIBLIOGRAFÍA

- Agila Maldonado, M. V., Vizueta León, S. E., & Tello Caicedo, G. E. (2018). La elaboración de un Plan de negocios como alternativa para el desarrollo empresarial The development of a Business Plan as an alternative for companies' development. *Espacios*, 39(50), 50. <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85058514052&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=2e251ecd7eec3548b6d2bec8fe95530b&sot=b&sdt=b&sl=40&s=TITLE-ABS-KEY%28Planificación+empresarial%29&relpos=1&citeCnt=0&searchTerm=>
- Araya Leandro, A. (2017). Modelos de planeación estratégica en las empresas familiares (Models of strategic planning in the family business). *TEC Empresarial*, 11(1), 23. <https://doi.org/10.18845/te.v11i1.3093>
- Báez, G. L., Reátegui, R. M., & Lehmann, R. B. (2020). El nuevo código de comercio ecuatoriano: Reflexiones para el debate. *Yachana*, 9, 66–76.
- Boanerge, M., & Indacochea, M. (2021). Estudio técnico y operacional en una asociación de productores de sal del Ecuador, Manta. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.*, 8(18), 6.
- Carchi Arias, K. L., Crespo García, M. K., González Malla, S. E., & Romero Romero, E. J. (2020). Índices Financieros, La Clave De La Finanzas Administrativa Aplicada a Una Empresa Manufacturera. *INNOVA Research Journal*, 5(2), 26–50. <https://doi.org/10.33890/innova.v5.n2.2020.1193>
- Carvajal, A. (2021). *Plan de negocio para la comercialización de una bebida a base de infusiones tipo té de plantas aromáticas y medicinales lista para consumir en la provincia de Tungurahua*. 91.
- Cascales, I. R. (2008). Extracción de compuestos fenólicos de la uva al vino. Papel de los enzimas de maceración. *Departamento de Tecnología de Alimentos, Nutrición y Bromatología, Ph.D.*, 253.
- Chaguay, L., Flores, J., Fernández, T., & Zapata, R. (2019). El Modelo De Negocio:

## Metodología Canvas

- Como Innovación Estratégica Para El Diseño De Proyectos Empresariales the Business Model: Canvas Methodology As a Strategic Innovation for the Design of Business Projects. *Revista Ciencia e Investigación*, 4(2019), 87–99.  
<https://doi.org/10.5281/zenodo.3594015>
- CHAW, A. G. (2016). ANÁLISIS DE LA CADENA DE SUMINISTRO, CASO IMPORTADORA ANDINA S.A. *UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO*, 4(1), 1–23.
- Chía, M., Gómez, J., López, C., & Porras, S. (2018). Hacia el fomento de la cultura tributaria desde la primera infancia. *Revista Activos*, 16(30), 19–54.  
<https://doi.org/10.15332/25005278.5059>
- Correa-García, J. A., Gómez Restrepo, S., & Londoño Castañeda, F. (2018). Indicadores financieros y su eficiencia en la explicación de la generación de valor en el sector cooperativo. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 26(2), 129–144.  
<https://doi.org/10.18359/rfce.3859>
- David, F. R. (2015). *Administración estratégica* (Pearson (ed.)).
- De Jesús, E. A. R., Margot, L. B., Joel, C. P. C., Elizabeth, E. G., Rafael, V. F. A., Evelyn, V. G., & Verónica, V. J. L. (2021). El Sector Agropecuario en el Ecuador: análisis descriptivo del impacto en la sostenibilidad por el COVID-19 / The Agricultural Sector in Ecuador: descriptive analysis of the impact on sustainability by COVID-19. *South Florida Journal of Development*, 2(3), 4105–4122.  
<https://doi.org/10.46932/sfjdv2n3-024>
- Duffus, D., Cuellar, A., & Díaz, Z. (2018). *ESTUDIO TÉCNICO PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS EN LA FASE DE PRE INVERSIÓN EN CUBA*.
- Ecuador(BCE), B. C. del. (2021). *Cuentas Nacionales Trimestrales Resultados Segundo trimestre 2021*. 32.

- Enemigo, E. (2022). NAVARRO CORREAS RESERVA. *Aleana*.
- ENSANUT. (2014). Encuesta Nacional de Salud y Nutricion. In *UNICEF-Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia*,.
- Gámez Crespín, J. J., & Vargas Altamirano, R. A. (2017). *El Costo De Inventario De La Empresa De Calzado Grupo Marmani S.a.C.*,  
<https://hdl.handle.net/20.500.12692/38928>
- Garcés, E. X., López, G. M., & Pailiacho, V. M. (2017). Lienzo De Modelo De Negocios Como Herramienta De Emprendimiento Para Personas Con Capacidades Especiales. Un Enfoque Desde La Tecnología. *3C TIC : Cuadernos de Desarrollo Aplicados a Las TIC*, 6(2), 52–69. <https://doi.org/10.17993/3ctic.2017.56.52-69>
- Gaytán Cortés, J. (2020). El plan de negocios y la rentabilidad. *Mercados y Negocios*, 42, 143–156. <https://doi.org/10.32870/myn.v1i42.7642>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2020). GEM Global Entrepreneurship Monitor 2019/2020: Global Report. In *GEM Global Entrepreneurship Monitor*.  
<https://www.gemconsortium.org/report/gem-20202021-global-report>
- Global Innovation Index. (2021). Global innovation index 2020: who will finance innovations. In *Law and innovations* (Issue 1 (33)). [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2021-1\(33\)-1](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2021-1(33)-1)
- González, M. (2020). Estudio de diferentes métodos de vinificación para elaborar vinos espumosos tintos de calidad. *Universidad de La Rioja*.
- Hidalgo-cajo, B. G., Medina-pérez, V. H., Jara-arturo, J. A., Medina-gavidia, E. P., Hidalgo-cajo, B. G., Medina-pérez, V. H., & Jara-arturo, J. A. (2020). *EVALUACIÓN Y APLICACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EVALUATION AND IMPLEMENTATION OF A BUSINESS PLAN FOR THE COMPANY TOTAL SECURITY - 2018* .
- Ibarra, D. (2019). Estudio del plan técnico del modelo de negocios “Servicio de asistencia personal y rastreo satelital.” *UNIVERSIDAD CASA GRANDE*.  
<http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/1775>

- ICEX, E. E. e I. (2019). El Mercado De Vino En Ecuador. *Boletín Económico de ICE, Información Comercial Española*, 5. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-mercado/estudios-informes/DOC2020850458.html?idPais=EC#>
- Imaicela, R., Curimilma, O., & López, K. (2019). “Los indicadores financieros y el impacto en la insolvencia de las empresas.” *Revista Eumednet*, 1–13. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/11/indicadores-financieros.html>
- INEC. (2019). Objetivo de la encuesta Objetivos específicos. *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011- 2012*, 2011–2012.
- INEC. (2020). *Indice de precios al consumidor*. 1–15. [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Enero-2018/01\\_ipc\\_Presentacion\\_IPC\\_enero2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Enero-2018/01_ipc_Presentacion_IPC_enero2018.pdf)
- INEC. (2021). Tecnologías de la Información y Comunicación , 2020. *Instituto de La Información y Comunicación*, 23.
- Lozano, E., & Torres, G. (2017). Modelo práctico de plan estratégico de mercadotecnia para micro y pequeñas empresas de transformación en Lagos de Moreno, Jalisco. *Ra Ximhai*, 13(3), 405–416. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=461/46154070024>
- Mendoza García, J., & Véliz Valencia, M. (2018). the Effect of Market Research on the Decision-Making By Management. *Junio-Diciembre*, 9, 68–79.
- Mora, D., Alonso, J. C., Arboleda, A. M., & Rivera-trivi, A. F. (2017). *Técnicas de investigación cualitativa de mercados aplicadas al Consumidor De Fruta En Fresco*. 33, 412–420.
- Orellana, M., Segovia, J., & Sarmiento, J. (2020). Estimación de la demanda de bebidas no alcohólicas en Ecuador. *ECA Sinergia*, 11(3), 72. [https://doi.org/10.33936/eca\\_sinergia.v11i3.2058](https://doi.org/10.33936/eca_sinergia.v11i3.2058)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generacion De Modelos De Negocio. *Deusto S.a. Ediciones*, 288.



- Solís Santamaría, D., Robles Parra, J., Preciado Rodríguez, J., & Hurtado Bringas, B. (2017). El papel del mercado en la construcción de organizaciones sustentables. *Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional*, 27(49), 273–294.
- Tamayo, R. (2019). *El acuerdo comercial de Ecuador con la Unión Europea y el comportamiento de las exportaciones ecuatorianas*. 148.  
[http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6680/1/T2887-MAE-Mesias-El acuerdo.pdf](http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6680/1/T2887-MAE-Mesias-El%20acuerdo.pdf)
- Thompson, I., & Gamble, I. (2012). *Administración estratégica-Teoría y casos* (S. A. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES (ed.)).
- Tobar, L. A. (2019). La investigación aplicada a los estudios de mercado. *Realidad y Reflexión*, 50(50), 19–30. <https://doi.org/10.5377/ryr.v50i50.9040>
- Ulluari, M., & Zurita, A. (2013). PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA AL DISEÑO Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN EN EL SECTOR NORTE DE LA CIUDAD DE QUITO. *Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito*, 1–100.  
<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5081/1/UPS-CYT00109.pdf>
- Viñan, J., Puente, M., Àvalos, J., & Còrdova, J. (2018). Proyecto De Inversion: un enfoque práctico. In *Dirección de Publicaciones Científicas. Escuela Superior politécnica del Chimborazo. Riobamba, Ecuador* (p. 95). [http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-19-211329-63 Libro Proyectos de inversión un enfoque práctico.pdf](http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-19-211329-63%20Libro%20Proyectos%20de%20inversion%20un%20enfoque%20practico.pdf)
- Zambrano, N., Riera, J., & Chiriboga, F. (2018). Requerimientos En Asesoría Contable Y Tributaria En Las Pymes De Manta, Ecuador. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada “Yachasun,”* 2(2), 1–11. <https://doi.org/10.46296/yc.v2i2.0006>

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Cuestionario para el Focus Group**

#### **Preferencias en consumo del Vino Tinto**

**Objetivo:** El presente cuestionario tiene como objetivo identificar los gustos, preferencias hacia el vino tinto importado.

- ¿Qué tipo de vino prefiere?
- ¿Con que frecuencia consume Vino?
- ¿Qué es lo más importante en un vino para usted, ya sea el sabor, el precio, la merca, etc.?
- ¿Qué marca de vino consumen y por qué?
- ¿En qué tipo de establecimiento prefiere comprar vino y por qué?
- ¿Ha consumido vinos importados?
- ¿Prefiere consumir vinos nacionales o extranjeros?
- ¿Por qué prefiere consumir vinos importados, sabor, calidad, precios, etc?
- ¿Cuál es el precio que usted está dispuesto a pagar por un vino extranjero?
- ¿Cree que a los consumidores habituales de vino les gustaría consumir vinos importados?

### **Anexo 2. Estrategia campaña publicitaria POP.**



**Anexo 3. Estrategia programa de descuentos por primera compra para atraer clientes.**

Viernes  
de celebración  
**40%**  
Dcto.

En vinos, espumosos y champagnes

Disfrútalos todos con tu Tarjeta Carulla en

Carulla.com | App Carulla | Domicilios #715

Ley 124 de 1994. "Prohibase el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad". Ley 30 de 1986. "El exceso de alcohol es perjudicial para la salud"

**Anexo 4. Estrategia campaña de proporciones (descuentos en compras siguientes) para clientes que refieran el vino tinto**



**Anexo 5. Tarifa Arancelaria del vino tinto**

Código	Designación de la Mercancía	UF	Tarifa Arancelaria	OBSERVACIONES
22.01	<b>Agua, incluidas el agua mineral natural o artificial y la gaseada, sin adición de azúcar u otro edulcorante ni aromatizada; hielo y nieve.</b>			
2201.10.00.00	- Agua mineral y agua gaseada	1	20	
2201.90.00.00	- Los demás:	1	30	
22.02	<b>Agua, incluidas el agua mineral y la gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada, y demás bebidas no alcohólicas, excepto los jugos de frutas u otros frutos o de hortalizas de la partida 20.09.</b>			
2202.10.00.00	- Agua, incluidas el agua mineral y la gaseada, con adición de azúcar u otro edulcorante o aromatizada	1	30	
	- Las demás:			
2202.91.00.00	-- Cerveza sin alcohol	1	30	
2202.99.00	-- Las demás:			
2202.99.00.10	--- Bebidas energizantes, incluso gaseadas	1	30	
2202.99.00.90	--- Las demás	1	30	
2203.00.00.00	<b>Cerveza de malta.</b>	1	1% + USD 0.25 G.A.L. (Grado alcohólico por litro)	
22.04	<b>Vino de uvas frescas, incluso encabezado; mosto de uva, excepto el de la partida 20.09.</b>			
2204.10.00.00	- Vino espumoso	1	1% + USD 0.25 G.A.L. (Grado alcohólico por litro)	
	- Los demás vinos; mosto de uva en el que la fermentación se ha impedido o cortado añadiendo alcohol:			
2204.21.00.00	-- En recipientes con capacidad inferior o igual a 2 l	1	1% + USD 0.25 G.A.L. (Grado alcohólico por litro)	
2204.22	-- En recipientes con capacidad superior a 2 l pero inferior o igual a 10 l:			