



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**DEPARTAMENTO DE POSGRADOS**

**“Desarrollo de un modelo de gerencia estratégica orientada al fortalecimiento de la marca Anthony, de la empresa La Toscana”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Magíster en  
Administración de Empresas

**Autor:**

Pedro Andrés León Córdova

**Director:**

Juan Manuel Maldonado

**Cuenca, Ecuador 2024**

## **AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA**

A mis padres, en agradecimiento por su esfuerzo,  
dedicación y amor; son mi ejemplo de vida.

A mis hermanos, por su cariño incondicional.

En dedicatoria a mi esposa, cuya alegría y lucha superan  
cualquier obstáculo; a mi hija Amelia, que me enseñó el amor más puro.

## RESUMEN

El presente trabajo se centra en el fortalecimiento de la marca de vinos Anthony mediante un enfoque integral que abarca la Dirección Estratégica Empresarial, el Plan de Negocios y la Investigación de Mercados, el Marketing Estratégico y la Gerencia Financiera. La investigación es crucial para destacar en un mercado saturado, donde la falta de diferenciación y la ineficacia de las estrategias son desafíos comunes. Se utilizará una metodología de Investigación-Acción, que combina teoría y práctica, enfocándose en la experimentación. Teniendo como principal resultado del estudio una estrategia integral que aborde los cuatro pilares mencionados, ayudando a la empresa a mitigar sus debilidades y potenciar sus fortalezas. Al implementar este enfoque, se busca mejorar la posición competitiva de la marca y asegurar su crecimiento sostenible en el mercado.

## PALABRAS CLAVE

Gerencia, administración, estrategia, optimización, potenciamiento, mejora.

## ABSTRACT

This work focuses on strengthening the Anthony wine brand through a comprehensive approach that encompasses Strategic Business Management, Business Planning, Market Research, Strategic Marketing, and Financial Management. The research is crucial for standing out in a saturated market, where a lack of differentiation and ineffective strategies are common challenges. An Action-Research methodology will be employed, combining theory and practice with a focus on experimentation. The main outcome of the study will be a comprehensive strategy addressing the four mentioned pillars, helping the company mitigate its weaknesses and enhance its strengths. By implementing this approach, the goal is to improve the brand's competitive position and ensure its sustainable growth in the market.

## KEYWORDS

Management, administration, strategy, optimization, enhancement, improvement.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Juan Córdova", is written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	7
Descripción de la empresa .....	7
Problemática.....	7
Objetivo general.....	8
Marco teórico.....	8
CAPÍTULO 1 – PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	10
1.1 DESARROLLO DE LA PIRÁMIDE ESTRATÉGICA.....	10
1.2 APLICACIÓN DE LOS ROLES ESTRATÉGICOS.....	10
1.3 MODELO DE PLANIFICACIÓN.....	12
1.4 INTEGRACIÓN DE RECURSOS ESTRATÉGICOS.....	20
1.5 MODELO RETENCIÓN CLIENTES.....	23
1.6 APLICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	25
1.7 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	28
1.8 CONCLUSIONES CAPITULO 1.....	32
CAPÍTULO 2 – DEFINICIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS Y DE MERCADOS.....	33
2.1 DESCRIPCIÓN DEL BUYER PERSONA.....	33
2.2 LIENZO PROPUESTA DE VALOR.....	33
2.3 LIENZO CANVAS.....	34
2.4 CONCLUSIÓN CAPITULO 2.....	35
CAPÍTULO 3 – DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO.....	36
3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	36

3.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.....	36
3.3 MATRIZ ATRACTIVO – COMPETITIVO.....	36
3.4 MATRIZ A-C.....	37
3.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	39
3.6 ELABORACIÓN DEL MAPA PERCEPTUAL.....	40
3.7 ESTATEGIA DE LAS 4P.....	43
3.8 CONCLUSIÓN CAPITULO 3.....	45
CAPÍTULO 4 – ANÁLISIS DE INVERSIÓN FINANCIERA.....	47
4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA Y DEL PROYECTO DE IVERSIÓN.....	47
4.2 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.....	47
4.3 CÁLCULO DEL COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO.....	48
4.4 CÁLCULO DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO.....	49
4.5 DETERMINACIÓN DE LOS FLUJOS DEL PRÉSTAMO BANCARIO.....	51
4.6 ANÁLISIS DE ESCENARIOS.....	51
4.7 CONCLUSIONES DEL CAPITULO 4.....	53
CONCLUSIÓN.....	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	57

## ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

<b>Tabla 1</b> Análisis político .....	29
<b>Tabla 2</b> Análisis económico .....	29
<b>Tabla 3</b> Análisis social cultural .....	30
<b>Tabla 4</b> Análisis ambiental.....	30
<b>Tabla 5</b> Análisis laboral.....	31
<b>Tabla 6</b> Análisis legal.....	31
<b>Tabla 7</b> Lienzo canvas.....	35
<b>Tabla 8</b> Matriz atractivo competitivo .....	37
<b>Tabla 9</b> Matriz posición competitiva .....	37
<b>Tabla 10</b> Tabulación comparativa marcas.....	41
<b>Tabla 11</b> Préstamo bancario.....	48
<b>Tabla 12</b> Costo de capital .....	48
<b>Tabla 13</b> Flujos de efectivo.....	49
<b>Tabla 14</b> Préstamo bancario.....	51
<b>Tabla 15</b> Flujos escenario negativo.....	52
<b>Figura 1</b> Pirámide Estratégica .....	10
<b>Figura 2</b> Buyer persona.....	33
<b>Figura 3</b> Lienzo propuesta de valor.....	34
<b>Figura 4</b> Matriz A-C .....	38
<b>Figura 5</b> Comparativa marcas .....	40
<b>Figura 6</b> Mapa perceptual .....	41
<b>Figura 7</b> Diagrama distribución .....	44

## INTRODUCCIÓN

### Descripción de la empresa

La Toscana - Wine & Beverage Company, ubicada en la ciudad de Cuenca, Ecuador, es una destacada empresa con 25 años de trayectoria en el sector de la producción de bebidas alcohólicas. A lo largo de su existencia, La Toscana se ha consolidado como un referente en la industria, ofreciendo una amplia gama de productos que incluyen vino, ron, whisky, tequila, vinos espumantes y cócteles, además la empresa maneja varias presentaciones como botellas de vidrio, lata, Tetra Pak, bag in box.

Con una profunda dedicación a la calidad y la innovación, La Toscana ha construido una sólida reputación en el mercado local y nacional. Su experiencia en la creación de bebidas le ha permitido ofrecer productos que cumplen con los más altos estándares de excelencia. Uno de ellos es Anthony, el mismo que será el centro de estudio de la presente investigación. Anthony es un vino gasificado y saborizado, fácil de tomar por su bajo grado alcohólico (5Alc Vol.). Anthony cuenta con sabores como: mora, fresa, frambuesa, durazno, rose, manzana, blanco y sangría. Además, ofrece presentaciones en botella de vidrio de 750ml y 1500ml, y en lata de 250ml.

### Problemática

La marca de vinos Anthony enfrenta dificultades para destacarse en un mercado altamente competitivo y saturado, lo que limita su capacidad para atraer y retener consumidores. A pesar de la calidad de sus productos, la falta de una estrategia cohesiva y bien implementada resulta en debilidades en la diferenciación y en la construcción de una identidad sólida. Esta situación puede provocar una percepción difusa entre los consumidores, reduciendo la efectividad de las inversiones.

Por ello, el presente proyecto integrador busca diseñar e implementar un modelo de gerencia estratégica que permita a la marca Anthony mejorar su posicionamiento en el mercado, fortalecer su identidad y maximizar el retorno de sus inversiones. La pertinencia del proyecto radica en la necesidad de adaptar y optimizar la estrategia de la marca para enfrentar la competencia y aprovechar las oportunidades de crecimiento en el mercado.

Por lo tanto, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué modelo de gerencia estratégica permitirá fortalecer la marca de vinos Anthony?

## Objetivo general

Desarrollar un modelo de gerencia estratégica para el fortalecimiento de la marca de vinos Anthony de la empresa La Toscana.

## Marco teórico

El concepto de Gerencia Estratégica es fundamental para la gestión efectiva y el éxito sostenido de las organizaciones. Este marco teórico explora los elementos clave de la dirección estratégica, el plan de negocios, el marketing estratégico y la gerencia financiera, utilizando diversas fuentes académicas que aportan una visión integral del tema.

La dirección estratégica es un proceso crítico que abarca la formulación, implementación y evaluación de estrategias que permiten a las organizaciones alcanzar sus objetivos y mejorar su competitividad en el mercado. Según Porter (2002), la estrategia competitiva se centra en las acciones que una empresa toma para obtener una ventaja sobre sus competidores, destacando la importancia de identificar las fuerzas competitivas y posicionarse estratégicamente para aprovechar las oportunidades del mercado. Este enfoque es esencial para el desarrollo de modelos de gerencia que buscan no solo competir, sino liderar en sus respectivas industrias.

Díaz (2003) en su obra "Estrategia pura y simple", argumenta que la simplicidad en la estrategia permite una ejecución más efectiva y una clara alineación con los objetivos organizacionales. La formulación estratégica debe ser flexible y adaptativa, respondiendo a cambios en el entorno externo e interno. Esta perspectiva resalta la necesidad de un enfoque dinámico y adaptativo en la gestión estratégica.

Además, Vanegas y Vega (2005) enfatizan que un plan de negocios bien estructurado no solo proporciona una hoja de ruta para la operación de la empresa, sino que también facilita la obtención de financiamiento y la evaluación del desempeño. Un plan de negocios efectivo debe incluir análisis de mercado, estrategias operativas y un análisis financiero detallado, sirviendo como un documento de referencia para la toma de decisiones estratégicas.

El marketing estratégico es otro pilar clave en la gerencia estratégica, y su correcta implementación puede determinar el éxito de la empresa en el mercado. Kotler y Keller (2006) en su trabajo "Dirección de marketing" presentan el marketing estratégico como una disciplina que integra la identificación de oportunidades de mercado con el desarrollo de estrategias para capturar y retener clientes. Lambin et al. (2009) también contribuyen a este campo con su enfoque en la gestión estratégica y operativa del mercado, subrayando la importancia de una



propuesta de valor clara y diferenciada.

Pigner et al. (2015) destacan la importancia de crear productos y servicios que satisfagan las expectativas del cliente. Esta visión es crucial para desarrollar estrategias de marketing que no solo responden a las necesidades del mercado, sino que también crean una ventaja competitiva sostenible.

Finalmente, la gerencia financiera es fundamental para la planificación y control de los recursos financieros de la empresa. Ross, Westerfield, y Jaffe (2012) abordan el papel de la administración financiera en la maximización del valor para los accionistas y la gestión eficiente del capital. Este enfoque financiero es esencial para la implementación de estrategias efectivas, ya que una sólida gestión financiera permite a las empresas invertir en oportunidades estratégicas y manejar riesgos.

Porter y Kramer (2006) en "Estrategia y sociedad" exploran la intersección entre la responsabilidad social corporativa y la ventaja competitiva, argumentando que la integración de la RSC en la estrategia empresarial puede fortalecer la reputación corporativa y mejorar la intención de compra de los consumidores. Esta visión subraya la importancia de alinear las estrategias empresariales con prácticas responsables y sostenibles para obtener una ventaja competitiva significativa.

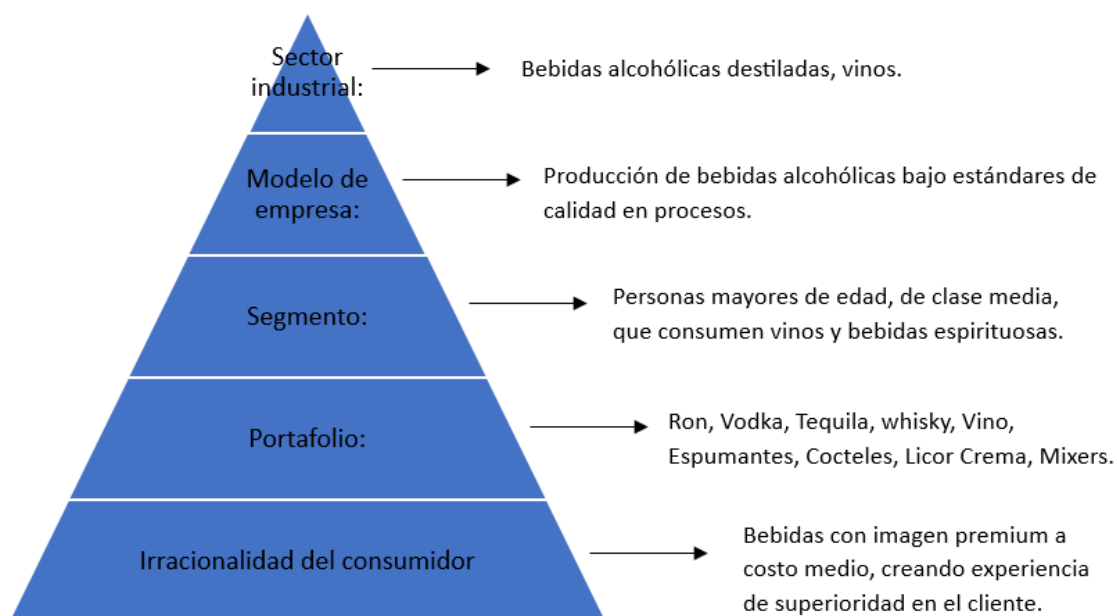
## CAPÍTULO 1 – PLANTEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

### 1.1 DESARROLLO DE LA PIRÁMIDE ESTRATÉGICA.

Como primer punto, se tiene la elaboración de la pirámide estratégica, la cual es la base para el desarrollo del presente trabajo, ya que es fundamental para el correcto entendimiento del modelo concepto de empresa que se tiene o desea tener.

**Figura 1**

*Pirámide Estratégica*



### 1.2 APLICACIÓN DE LOS ROLES ESTRATÉGICOS.

El rol estratégico de la dirección estratégica desempeña un aspecto clave para la construcción de nuevos modelos de empresa, lo que implica gestión y liderazgo en la formulación, implementación y supervisión de los objetivos estratégicos. A continuación, se detallan estrategias enfocadas en 6 roles estratégicos:

#### 1. Ventaja competitiva:

- Flexibilidad de la línea de producción: Factibilidad de producir en formatos de botellas de vidrio, latas de aluminio, envases tetra pak, desde tamaños de 50 ml hasta 3000 ml.
- Diversificación de productos: Contar con familias de productos en categorías como: Ron, Vodka, Tequila, Whisky, Vino, Espumantes, Cocteles, Licor Crema, Mixers.

- Combinación de materias primas chilenas y ecuatorianas: Creación de productos que combinan lo mejor de dos países, ejemplo: uva chilena con cacao ecuatoriano.
- Logística de entrega: Ser parte de uno de los grupos empresariales más grandes del país, permite manejar las operaciones logísticas de un clúster de bebidas.

## **2. Tendencias clientes:**

- Alianzas estratégicas con distribuidores y puntos de venta con el objetivo de obtener información in situ de los productos de mayor rotación, análisis de precios, edades de consumo, tipos de consumo según épocas del año.
- Contar con estudio de diseño propio para elaboración de artes gráficas y poder materializar las tendencias en imagen de producto de manera ágil.
- Acudir a ferias internacionales de bebidas con el objetivo de obtener información de tendencias de empaques, productos, servicios, maquinaria.
- Creación de grupos focales para testeo de productos previo lanzamientos.

## **3. Construcción de marca:**

- Activaciones de productos en los principales eventos del país.
- Destinar toda la utilidad generada de productos nuevos a la creación de marca durante los dos primeros años de vida del producto.
- Publicidad en redes sociales con la ayuda de influencers.
- Diseñar elementos visuales distintivos de la empresa, ubicarlos en restaurantes, bares, espacios públicos.

## **4. Servicio:**

- Crear experiencias en el consumidor con tours guiados en la planta industrial con catas de los productos.
- Página web con servicio de venta y entrega sin costo.
- Contar con sommelier para asesoría tanto en la venta como en el consumo de los productos.
- Diseño personalizado de empaques para empresas que deseen el producto con su marca.

## **5. Modelo y concepto de empresa:**

- Innovación de productos en base a enólogo con alta experiencia en formulación de bebidas, haciendo uso de la versatilidad de la línea de producción.
- Eficiencia en uso de recursos implementando prácticas que permitan no solo optimizar el uso de materiales, sino el aprovechamiento de los recursos naturales, ejemplo: uso

de agua de pozo, paneles solares, empaques eco amigables.

- Lograr el reconocimiento externo con la denominación “Best Place to Work”, creando de esta manera una percepción positiva de la empresa, pero sobre todo colaboradores motivados.
- Cobertura logística a nivel nacional, apalancado en el canal de distribución del clúster de bebidas que posee actualmente el grupo empresarial.

#### **6. Internacionalización:**

- Exponer en ferias internacionales productos diferenciadores, se han podido identificar dos primeros productos que son vinos frizantes y vinos con maceración de cacao; esta exposición podría permitir el ingreso a nuevos mercados en el extranjero.
- Ajustar productos o preferencias a las necesidades de cada localidad considerando normativas y especificaciones del mercado.
- Realizar alianzas estratégicas con distribuidores internacionales, reduciendo el margen de utilidad del producto, pero beneficiándonos del volumen de ventas que se llegaría a tener.

#### **1.3 MODELO DE PLANIFICACIÓN.**

Un correcto y adecuado modelo de planificación nos permitirá tener una guía estructurada para organizar, guiar y sistematizar el proceso de planificación con el afán de alcanzar los objetivos planteados. A continuación, se ha seleccionado 3 áreas funcionales de la empresa en estudio para las cuales se detallarán objetivos, políticas para cada uno de estos objetivos, además de estrategias y procedimientos para cada objetivo.

#### **Determinación de las áreas funcionales:**

- 1.- Producción.
- 2.- Logística.
- 3.- Talento humano.

#### **Objetivos para cada área funcional:**

##### 1.- Producción:

Objetivo 1: Lograr un nivel de desperdicio menor al 1%.

Objetivo 2: Obtener un OEE (Overall Equipment Effectiveness) mayor al 85%.

Objetivo 3: Alcanzar un cumplimiento de pedidos mayor al 98%.

2.- Logística:

Objetivo 1: Garantizar entregas de productos terminados al 95%, evaluados en cantidad, calidad, tiempo.

Objetivo 2: Garantizar un eficiente abastecimiento de materias primas.

Objetivo 3: Alcanzar un cumplimiento de entregas internas de materias primas mayor al 98%.

3.- Talento humano:

Objetivo 1: Lograr certificación internacional "Best Place to Work".

Objetivo 2: Obtener un índice de rotación de personal menor al 2.5%.

Objetivo 3: Desarrollar plan de capacitación anual de acuerdo con el puesto de trabajo.

**Política para cada objetivo planteado:**

Política producción objetivo 1:

- Liberación de inicio de producción por parte del área de calidad en base a especificaciones de producto y calibración de maquinaria.
- En el caso de que el control de calidad obtenga en su muestreo defectos mayores al 1% se deberá parar el proceso y corregir el problema para continuar con el proceso productivo.

Política producción objetivo 2:

- Respetar el cronograma de mantenimiento preventivo de los equipos.
- Renovación de equipos en base a evaluación de CPK por máquina.

Política producción objetivo 3:

- Entrega del plan de producción mensual al área de operaciones con un mes de antelación.
- Realizar seguimiento diario del cumplimiento del pronóstico de ventas.

Política logística objetivo 1:

- Aprobación de pedidos por el área de crédito y cobranza en un lapso de 30 minutos.
- Camiones para entrega de pedidos deberán estar en bodega 1 hora antes de la hora señalada.

Política logística objetivo 2:

- La cantidad de compra de materia prima será en base a la cantidad optima de pedido.
- Cada ítem de materia prima contara con un tiempo de antelación definido por las áreas de producción, logística y abastecimiento.

Política logística objetivo 3:

- Entrega de requerimiento de materiales al área de bodega con 48 horas de anticipación.
- Respetar el lay out designado para ubicación de cada materia prima.

Política talento humano objetivo 1:

- Seguimiento de las necesidades del colaborador.
- Establecer reconocimientos a ideas que contribuyan el negocio.

Política talento humano objetivo 2:

- Cada puesto de trabajo tendrá destinado una tabla salarial, definiendo alzas de sueldo por desempeño y por tiempo de permanencia en la empresa.
- Entrevista de desvinculación en el caso de que un empleado quiera retirarse de la empresa.

Política talento humano objetivo 3:

- Plan de capacitación a cada colaborador de acuerdo con la evaluación de desempeño.
- Plan de formación dual entre áreas relacionadas de la empresa.

**Estrategias y procedimientos para cada objetivo planteado:**

**Estrategia producción objetivo 1:**

Implementación de la metodología lean manufacturing.

Procedimiento:

- Establecimiento del equipo lean.
- Determinación de las áreas a intervenir.
- Determinación de las herramientas lean que se van a usar.
- Establecer diagrama de Gantt con cronograma de implementación.
- Evaluación de los resultados.
- Retro alimentación y mejora continua.

Capacitación a empleados.

Procedimiento:

- Identificación de las necesidades de capacitación.
- Desarrollar contenido de la capacitación.
- Evaluación de los contenidos.
- Seguimiento in situ post capacitación.

Certificación de calidad de proveedores de materias primas.

Procedimiento:

- Establecer criterios de evaluación.
- Recopilar datos del proveedor.
- Solicitar referencias empresariales al proveedor.
- Solicitar muestras para evaluación física de materias primas.
- Presentar resultados de evaluación.

**Estrategia producción objetivo 2:**

Plan de renovación de equipos antiguos de planta.

Procedimiento:

- Evaluación del estado de los equipos.
- Definir necesidades de compra de nuevos equipos según proyección de crecimiento de la empresa.
- Solicitar cotización de equipos.
- Ejecución de la compra.

Reducción de tiempos perdidos de producción.

Procedimiento:

- Recopilar datos relevantes sobre parámetros productivos.
- Identificar factores clave sobre el tipo de parámetros presentadas.
- Desarrollo de plan de acción para mitigar problemas detectados.
- Seguimiento continuo de eficiencia del proceso productivo.

Estandarización de procesos.

Procedimiento:

- Identificar el proceso a estandarizar.
- Levantamiento de información paso por paso del proceso.
- Reunión con los dueños del proceso para validar la información levantada.
- Documentar la información y distribuir a las partes interesadas.

- Establecer procesos de mejora continua para nueva evaluación del proceso.

### **Estrategia producción objetivo 3:**

Implementación de software especializado para planificación de la demanda.

Procedimiento:

- Determinación de las necesidades de empresa en cuanto a planificación.
- Contactar a empresa especializada en este tipo de software.
- Revisión de las cualidades del software propuesto.
- Implementación y capacitación sobre el manejo del software.
- Revisión de los resultados obtenidos en cuanto a certeza en la planificación de la demanda con dicha implementación.

Gestión de inventarios de manera eficiente.

Procedimiento:

- Análisis del inventario actual disponible.
- Establecer puntos de reorden para cada ítem.
- Realizar análisis ABC de los productos.
- Implementar la metodología just in time.
- Revisar de manera continua las existencias.
- Analizar índice de rotación de inventarios.

Seguimiento de ventas y pedidos en tiempo real.

Procedimiento:

- Generar alianzas estratégicas con distribuidores y puntos de venta para tener acceso a información de sus niveles de stock y rotación de productos.
- Implementación de app para ingreso y procesamiento de datos de manera ágil.
- Compartir información recolectada con el área de planificación.

### **Estrategia logística objetivo 1:**

Optimización de rutas de entrega.

Procedimiento:

- Analizar mapa geográfico de puntos de entrega.
- Determinación de cantidades mínimas de compra.
- Determinación de niveles de stock óptimos por distribuidor.



- Organizar y coordinación oportuna de rutas de entrega en base a análisis previo.

Revisión periódica de los procesos operativos.

Procedimiento:

- Auditoria de cumplimiento de procesos según hoja estándar de trabajo.
- Monitoreo de cumplimiento de tiempos establecidos.
- Análisis para mejora continua de procesos.

Uso de sistemas de alerta temprana.

Procedimiento:

- Mediante la implementación de una app y alianzas estratégicas con proveedores se podrá tener información en tiempo real de pedidos y niveles de stock en bodegas.

### **Estrategia logística objetivo 2:**

Alianzas estratégicas con proveedores de materias primas.

Procedimiento:

- Contactar a proveedores actuales, revisar términos de negociación y compatibilidad estratégica.
- Evaluación de recursos y capacidades.
- Detallar una propuesta de valor para las partes interesadas.
- Planteamiento y puesta en marcha de la propuesta.

Evaluación de riesgos de la cadena de suministro.

Procedimiento:

- Identificar activos y procesos clave de la empresa.
- Identificación amenazas y vulnerabilidades.
- Evaluación de probabilidades de ocurrencia.
- Desarrollo de estrategias de mitigación.
- Monitorizar de manera continua los eventos identificados.

### **Estrategia logística objetivo 3:**

Auditorias para evaluación de procesos de entrega.

Procedimiento:

- Determinar plan de auditoría con responsables, temas a tratar, tiempos.
- Presentación de los resultados de la auditoria.
- Levantamiento de planes de acción para no conformidades levantadas.

Reforzar habilidades sobre conocimiento de las funciones del puesto de trabajo.

Procedimiento:

- Realizar evaluación de desempeño.
- Realizar identificación de habilidades pertinentes para cada actividad.
- Identificar capacitaciones y cursos apropiados para cada puesto de trabajo.
- Realizar seguimiento a la capacitación y reforzar debilidades junto con plan de mejora continua.

Implementación de ayuda visual para identificación de materias primas.

Procedimiento:

- Análisis de las materias primas existentes.
- Determinación de espacios de almacenamiento.
- Definir lay out del área de bodega.
- Implementar señalética para fácil ubicación de acuerdo con metodología lean manufacturing.

### **Estrategia talento humano objetivo 1:**

Compromiso de la alta dirección con el desarrollo de políticas para lograr el reconocimiento “Great Place to Work”.

Procedimiento:

- Definir los recursos necesarios para la implementación de las políticas.
- Incorporar al presupuesto anual los recursos estimados.
- Dar seguimiento mensual al cronograma de avances del proyecto.

Evaluación inicial del estado de la cultura organizacional que posee la empresa.

Procedimiento:

- Identificar preguntas para evaluación de clima laboral.
- Realizar encuesta al personal de la empresa.
- Interpretación y toma de decisiones en base a los resultados.

Desarrollo de líderes que impulsen un entorno positivo y satisfactorio para los empleados.

Procedimiento:

- Identificar posibles líderes de áreas.
- Capacitación sobre liderazgo y manejo en solución de problemas.
- Impulsar eventos que promuevan actividades grupales.

**Estrategia talento humano objetivo 2:**

Implementación de programas de bienestar que cubran temas de salud física y mental de los empleados.

Procedimiento:

- Revisión de cantidad de presupuesto a destinar para este fin.
- Contratación de plan privado de medicina.
- Realizar reuniones mensuales con personal para evaluación de su estado.
- En base a evaluaciones destinar tratamientos.
- Realizar seguimientos.

Fomentar un ambiente de trabajo amigable.

Procedimiento:

- Establecer un código interno de trabajo.
- Involucrar a los empleados en decisiones estratégicas.
- Creación de espacios sociales.
- Brindar una infraestructura adecuada para que realicen sus funciones.
- Ofrecer opciones de flexibilidad laboral.

Entregar al colaborador prestaciones adicionales a las básicas.

Procedimiento:

- Desarrollar incentivos laborables que permitan reconocer el esfuerzo y cumplimiento de metas.

**Estrategia talento humano objetivo 3:**

Identificar necesidades de capacitación de los colaboradores.

Procedimiento:

- Realizar evaluaciones de desempeño.
- Analizar datos de producción y calidad con la finalidad de analizar posibles brechas de habilidades.
- Realiza encuestas o entrevistas con los empleados para obtener sus opiniones sobre las áreas en las que les gustaría recibir capacitación.
- Examina incidentes, errores o problemas recurrentes para determinar si la capacitación puede prevenir o abordar estos problemas.

Fomentar una cultura de aprendizaje continuo dentro de la organización.

Procedimiento:

- Desarrollar espacios para lectura dentro de horas de trabajo.

- Crear grupos de investigación dependiendo al área que pertenece.
- Brindar acceso gratuito a información académica.

Alianzas estratégicas con instituciones académicas.

Procedimiento:

- Definir objetivos y necesidades de la empresa.
- Identificación de posibles socios.
- Evalúa la compatibilidad estratégica y cultural entre tu organización y los posibles socios.
- Determinar contribuciones y beneficios mutuo.
- Definir términos y condiciones, roles y responsabilidades, y acuerdos contractuales.
- Implementación de la Alianza.

#### **1.4 INTEGRACIÓN DE RECURSOS ESTRATÉGICOS.**

Los recursos estratégicos constituyen la base sobre la cual una empresa desarrolla sus ventajas competitivas, la clave está en cómo se combinan, utilizan y desarrollan estos recursos para diferenciarse de la competencia y crear valor de manera sostenible. A continuación, se detallan los recursos necesarios para cada área seleccionada en el punto anterior, además de sus responsabilidades, una estrategia para el reclutamiento y selección de talento humano.

##### **Personal necesario correspondiente a cada área.**

###### **Producción:**

Jefe de producción: Desarrollar planes estratégicos y operativos para la producción a corto, mediano y largo plazo. Coordinar con otros departamentos para alinear la producción con la demanda del mercado y los objetivos de la empresa.

- Reclutamiento: Publicación en LinkedIn, publicación en sitios web de busca de empleo.
- Selección: Entrevista, evaluación escrita de habilidades y conocimiento, evaluación psicométrica, análisis de referencias laborables.

Supervisor de producción: Dirigir y supervisar al equipo de trabajo para garantizar que se cumplan los estándares de calidad y producción.

- Reclutamiento: Publicación en LinkedIn, bolsas de trabajo en universidades, sitios web de búsqueda de empleo.
- Selección: Entrevista, evaluación escrita de habilidades y conocimiento, evaluación psicométrica, análisis de referencias laborables.

Operadores de maquinaria: Operar maquinaria de acuerdo con los procedimientos establecidos y las especificaciones del producto.

- Reclutamiento: Publicación en redes sociales, consulta a personal de planta sobre personas en busca de trabajo, publicación en sitios web para búsqueda de empleos.
- Selección: Entrevista, evaluación psicométrica, análisis de referencias personales, evaluación practica de habilidades, periodo de prueba antes de contratación.

**Logística:**

Coordinador logístico: Coordinar y planificar la distribución eficiente de productos y mercancías, asegurándose de que lleguen a su destino final de manera oportuna, supervisar los niveles de inventario.

- Reclutamiento: Entrevista, evaluación escrita de habilidades y conocimiento, evaluación psicométrica, análisis de referencias laborables.
- Selección: Entrevista, evaluación escrita de habilidades y conocimiento, evaluación psicométrica, análisis de referencias laborables.

Jefe de bodega: Supervisar la recepción y envío de mercancías, verificar el estado y cantidad de los productos entregados y gestionar la documentación correspondiente. Mantener la organización del proceso de gestión de inventarios.

- Reclutamiento: Entrevista, evaluación escrita de habilidades y conocimiento, evaluación psicométrica, análisis de referencias laborables.
- Selección: Entrevista, evaluación escrita de habilidades y conocimiento, evaluación psicométrica, análisis de referencias laborables.

Ayudante de bodega: Receptar mercancías, preparación de pedidos, limpieza y mantenimiento de las áreas de bodega.

- Reclutamiento: Publicación en redes sociales, consulta a personal de planta sobre personas en busca de trabajo, publicación en sitios web para búsqueda de empleos.
- Selección: Entrevista, evaluación psicométrica, análisis de referencias personales, evaluación practica de habilidades, periodo de prueba antes de contratación.

Chofer: Entregar la mercancía en su destino, cumpliendo los tiempos establecidos, en condiciones seguras.

- Reclutamiento: Publicación en redes sociales, publicación en escuelas de conducción, publicación en sitios web para búsqueda de empleos.
- Selección: Entrevista, evaluación psicométrica, análisis de referencias personales, evaluación practica de habilidades, periodo de prueba antes de contratación.

**Talento humano:**

Jefe de talento humano: Desarrollar e implementar estrategias de gestión de talento que estén alineadas con los objetivos y metas estratégicas de la organización. Realizar reclutamiento y selección. Diseñar en conjunto con las áreas estratégicas planes de capacitación.

- Reclutamiento: Publicación en LinkedIn, publicación en sitios web de busca de empleo.
- Selección: Entrevista, evaluación escrita de habilidades y conocimiento, evaluación psicométrica, análisis de referencias laborales.

**Qué activos fijos son necesarios:**

- Nave industrial: Espacio físico para desarrollar las actividades
- Equipos de planta (tanques, sistemas de filtración, sistemas de llenado, equipos de empaquetado, equipos de laboratorio): Todo aquello destinado a la actividad productiva.
- Herramientas (set de calibración de equipos, llaves hexagonales, taladro, equipos de solda, etc.): Todas aquellas herramientas básicas para efectuar trabajos de mantenimiento.
- Camión de entrega: Destinado a la entrega de productos terminados.
- Materiales publicitarios: Usados en activaciones correspondientes a cada producto.

**Qué activos intangibles se integrarán:**

- Creación de marca: orientado a cada producto que posee la empresa; al tener varios productos dirigidos a diferentes consumidores las estrategias para creación de marca serán individuales.
- Know – How: Referente a la elaboración de las bebidas, el conocimiento debe estar mapeado para asegurar la repetibilidad en las formulaciones.
- Certificaciones de calidad: Al ser considerada la empresa en el sector alimenticio, es importante contar con certificaciones de calidad como ISO 9001, 22000, FSC 22000, BPM.

**Qué sistema usara para cada área seleccionada:**

Producción:

- Sistema para planificación de la producción: Permitirá garantizar la eficiencia operativa y cumplir con las demandas del mercado, integración de manera directa con otras áreas estratégicas.
- Sistema de control de calidad: Identificación de los puntos críticos en el proceso de producción, garantizar que el proceso este controlado dentro de los parámetros establecidos por la empresa.
- Sistema para gestión del mantenimiento preventivo: Mantener la maquinaria y equipos en condiciones óptimas para prevenir fallas y minimizar el riesgo de interrupciones no

planificadas.

Logística:

- Sistema para administración de pedidos: Garantizar una experiencia positiva para el cliente al procesar los pedidos de manera rápida, precisa y eficiente, minimizando los errores y ganando confiabilidad en el proceso.
- Sistema de inventarios: Realizar seguimiento preciso de las existencias, optimizar la reposición de productos y minimizar los costos asociados con el almacenamiento.

Talento humano:

- Sistema de capacitación: Desarrolla habilidades en los empleados, mejora la productividad y calidad en la ejecución de los procesos.
- Sistema de incentivos: Mejora el desempeño individual y colectivo de los equipos de trabajo, fomenta la competitividad.
- Sistema de despliegue de objetivos: Alinea a todo el personal a lograr el objetivo estratégico de la empresa, permite realizar seguimiento a las actividades diarias y a su porcentaje de aportación para lograr el objetivo principal.

### **1.5 MODELO RETENCIÓN CLIENTES.**

Un modelo de retención de clientes es un marco estratégico que permitirá mantener a clientes existentes, fomentar su lealtad y minimizar la pérdida a lo largo del tiempo. Este modelo se enfoca en estrategias y acciones específicas para satisfacer sus necesidades, fortalecer su compromiso con la marca y asegurar su permanencia a largo plazo. A continuación, se detallan estrategias de captación, repetición, retención y vinculación de clientes.

**Estrategias Captación:**

- Publicidad en redes sociales o sitios web: La publicidad de bebidas alcohólicas está permitida en redes sociales, por lo que la estrategia es generar interés en el consumidor mediante la identificación de los sitios web más visitados por los perfiles de potenciales compradores y direccionar la publicidad hacia estos puntos.
- Activaciones de productos en eventos musicales, alimenticios y sociales, orientando cada bebida al sector industrial que más se ajuste. Por ejemplo, para el caso de eventos de ferias de comida en la que se promociona asados, es un buen punto para exponer un vino de cepa que acompañe la comida.
- Con el objetivo de buscar nuevos distribuidores que lleguen a puntos en los cuales no se tiene cobertura, se otorgaría una promoción que se la denominaríamos 12 + 1, la

cual consiste que por cada 12 botellas de producto compradas se obsequiaría una.

- Con una estrategia principal de alianzas estratégicas con bares, se pretendería ubicar a uno de los productos como bebida de la casa. Realizando todo el tema visual y de papaleo con la imagen de la marca del producto seleccionado.
- Para generar una primera experiencia o contacto con el producto, se generarán tour guiados por la planta industrial, teniendo los participantes la oportunidad de conocer el proceso y realizar catas de los productos.
- Realizar alianzas estratégicas con hoteles, resorts, cruceros, aviones; con el objetivo de dar a conocer el producto y sobre todo exponerlo como una experiencia de degustación de este en un espacio de diversión o relajamiento.
- Creación de un sitio web profesional en el cual se presente toda la información de la empresa, los productos y los servicios que se ofrecen, además de presentar una opción que por la primera compra que se genere en el sitio se estará obsequiando un producto adicional. Por ejemplo, por la compra de un vino cabernet 750ml se obsequiaría un vino merlot 375ml.
- Generar espacios en percha de supermercados, esto se lograría con una familia de productos ubicados en zonas muy visibles del local y con decoración exclusiva para estos artículos.

**Estrategias de repetición:**

- Mediante el uso de promociones relacionadas al canje de productos por la acumulación puntos en compras pasadas.
- Descuentos en días específicos orientados a los productos que han sido identificados como de mayor consumo por el cliente.
- Envío de información oportuna sobre descuentos, promociones o nuevos productos que esté lanzando la empresa.
- Ofrecer garantías sobre los productos comprados, en el caso de que se presenten defectos la empresa entregará la reposición del producto y se le otorgará un bono para la siguiente compra.



- Establecer un modelo de gestión con proveedores para garantizar la repetitividad en las materias primas y por ende en la formulación de los productos.
- Establecer auditorias para controlar tiempos de despachos, calidad de los envíos, trato con el cliente, estableciendo parámetros para mantener el buen servicio o mejorarlo en el caso que se requiera.

**Estrategias de retención:**

- Ampliar la cobertura del producto a más canales de venta y distribución con el objetivo de que el cliente se sienta seguro de que siempre podrá contar con el producto que desea.
- Solicitar a los clientes comentarios sobre su experiencia en la compra y consumo, llegando a utilizar esta información para mantener el servicio o mejorarlo.
- Mantener o gestionar nuevos certificados de calidad con la finalidad de brindar seguridad al cliente de que el producto está siendo elaborado bajo normativas internacionales.
- Establecer un modelo de gestión financiera con el objetivo de brindar al cliente un producto con un precio estable de acuerdo con las condiciones económicas del país.

**Estrategias de Vinculación:**

- Invitar al cliente identificado como leal a la participación de catas exclusivas para el lanzamiento de un nuevo producto.
- Entrega de productos personalizados con el nombre del cliente, creando una experiencia de acercamiento con la marca.
- Mostrar a los clientes la importancia de la experiencia generada, por lo que se deberá estar realizando actualizaciones y mejoras constantes en los productos y servicios que se brindan.
- Invitación de eventos realizados por la compañía, creando sentido de pertenencia a la empresa y a las marcas que consume el cliente.

**1.6 APLICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

La dirección estratégica permite a las organizaciones marcar el camino hacia el crecimiento y

desempeño eficiente con el propósito de alcanzar sus objetivos, a continuación, se han desarrollado 4 estrategias para cada uno de los 10 aspectos que se han identificado como clave para una organización.

**Participación de mercado:**

- Creación de un centro logístico orientado a satisfacer de manera ágil las necesidades de distribución de la empresa orientado al cliente.
- Creación de una app que permita gestionar los pedidos del cliente.
- Ejecución de una investigación comparativa entre competidores directos, indirectos o sustitutos de manera que permita realizar proyectos innovadores.
- Aumentar los canales de venta a los cuales está llegando el producto.

**Incremento de ventas:**

- Realizar alianzas estratégicas con hoteles y resorts de manera que se pueda realizar un consumo exclusivo de las bebidas.
- Uso de plataformas digitales o sitios web para generar publicidad del portafolio.
- Implementación de un modelo de gestión para capacitación de vendedores, tomando en cuenta la formación en el conocimiento del producto, el sector industrial, el segmento al cual se dirigen y políticas para trato de clientes.
- Activaciones de producto en los principales eventos sociales realizados en el país.

**Rentabilidad:**

- Creación de un modelo para control financiero, ejecutando políticas para gestión de los recursos de la empresa.
- Implementación de un sistema ERP, integrando todas las áreas estratégicas de la compañía.
- Búsqueda de alianzas estratégicas con proveedores de materia primas, reduciendo costos de adquisición de estas y potencializando márgenes de ganancia.
- Generar planes de investigación de productos nuevos, con el objetivo de ampliar el portafolio a productos ganadores y diferenciadores.

**Crecimiento:**

- Realizar estudios de investigación para búsqueda de mercados no atendidos.
- Mantener y actualizar la tecnología que posee la empresa acorde al sector industrial, proyectándose a un crecimiento sostenible de todas las áreas estratégicas de la compañía.
- Incorporación de nuevos canales de distribución, logrando atender espacios que no tenían cobertura.

- Incorporación de normas internacionales de calidad, de manera que le permitan a la compañía tener acceso a nuevos mercados extranjeros.

**Ventajas competitivas:**

- Generar procesos productivos flexibles, con el objetivo de poder atender de manera ágil las cambiantes necesidades del cliente.
- Implementar un modelo de gestión de inventarios con centros logísticos que permita mantener el stock disponible para el cliente.
- Formar procesos de comunicación efectivos, que logre generar interacción directa con las necesidades del comprador.

**Reputación corporativa:**

- Implementación de políticas orientadas al empleado, generando ambientes de trabajo óptimos.
- Ejecución de modelos financieros, que permitan el correcto cumplimiento de obligaciones tributarias y pago a proveedores.
- Impulsar iniciativas para la reducción de la huella de carbono generado por las actividades económicas de la empresa.

**Desarrollo de marca:**

- Crear experiencias de consumo, mediante el uso de técnicas publicitarias que aborden emociones.
- Realizar estandarización de procesos productivos, con el objetivo de que las formulaciones sean estándar y el consumidor encuentre el producto siempre de la misma forma.
- Generar identidad de la marca mediante impacto visual del logotipo y eslogan, además de administrar aspectos sensoriales.
- Utilización de indicadores clave de desempeño de la marca, de manera que permitan monitorear el comportamiento y aceptación de esta con el objetivo de tomar acciones oportunas.

**Desarrollo de nuevos productos:**

- Crear procesos de investigación continua, de manera que le permitan a la empresa tener productos y servicios diferenciadores en el mercado.
- Creación de grupos focales orientados a la evaluación de los prototipos.
- Generar planes integrales para el lanzamiento de nuevos productos, de manera que cada desarrollo conlleve una estructura detallada de las actividades que se llevarán a cabo.

**Crear valor:**

- Ofrecer opciones de personalización en el empaque del producto, este valor agregado que se le está entregando al cliente es posible gracias a la flexibilidad de las operaciones.
- Desarrollo de una propuesta de garantía del producto, otorgando la reposición de este en caso de darse defectos de fabricación.
- Incorporación de un modelo de ayuda social, de tal manera que una parte de la utilidad sea destinada a la ayuda de fundaciones.
- Implementación de planes ecológicos, mediante el uso de empaques eco-amigables, así como el uso de energías renovables.

**Lealtad:**

- Crear experiencias en el consumidor, mediante la implementación de tours guiados en la planta industrial con catas de los productos.
- Implementación de normas de calidad relacionadas a la calidad de procesos e inocuidad del producto; esta estrategia permitirá construir confianza y reforzando la percepción positiva de la marca.
- Mantener comunicación oportuna con clientes, mediante el uso de avisos en canales digitales y en el punto de venta.
  - Desarrollo de planes de integración de clientes a eventos exclusivos de la empresa, generando sentido de pertenencia con la empresa y las marcas.

**1.7 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.**

El análisis del macroentorno permitirá conocer de mejor manera el contexto en el cual está operando la organización, de tal manera que sea posible anticipar afectaciones que impacten el desempeño. A continuación, se describe el análisis del macroentorno.

**Tabla 1***Análisis político*

N°	FACTOR	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA	DESCRIPCIÓN
1	Tratados de libre comercio.	En crecimiento	x		El acuerdo multipartes con la Unión Europea podría influir en el acceso de bebidas al mercado europeo. Esta medida podría generar oportunidades para las exportaciones de bebidas, pero hay que estar muy atentos porque podría ser un arma de doble filo al tener la posibilidad que ingresen bebidas a un menor precio provenientes de Europa
2	Inestabilidad política	En crecimiento		x	La inestabilidad política que vive el país, las constantes elecciones de nuevos gobernantes además de las interrupciones de movilidad por ciertos sectores, ocasiona que la economía del país se vea afectada y por ende afecte al sector productivo; por el momento no se evidencia una estabilidad o una tendencia a mejorar.
3	Guerras	En crecimiento		x	Los conflictos armados que se mantienen en medio oriente y Europa provocan gran incertidumbre sobre el abastecimiento de materias primas provenientes de estos sectores, afectando la disponibilidad y el costo de las mismas.

**Tabla 2***Análisis económico*

N°	FACTOR	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA	DESCRIPCIÓN
1	Capacidad de poder adquisitivo de los consumidores.	Decremento		x	Según datos de organismos internacionales como el Banco Mundial y el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) de Ecuador, aproximadamente entre el 35% y el 40% de la población ecuatoriana se ubica dentro de la clase media que es hacia donde está dirigido nuestro producto, deberemos monitorear estos datos para realizar ajustes en los sku´s ofrecidos en el caso de darse cambios significativos.
2	Fluctuaciones de costos de fletes	Estable		x	Las materias primas que utiliza La Toscana son en un 80% provenientes del extranjero, por lo que las variaciones existentes en los costos de fletes marítimos provocan cambios en costos de materias primas.

**Tabla 3***Análisis social cultural*

N°	FACTOR	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA	DESCRIPCIÓN
1	Tendencia de consumo de coctelería.	En crecimiento	x		La tendencia al consumo de coctelería presenta grandes oportunidades para ingreso con nuestro producto a bares y restaurantes donde la oferta es amplia.
2	Crecimiento del turismo en Cuenca.	En crecimiento	x		El turismo en Cuenca es cada vez mayor por lo que se presenta grandes oportunidades para explotar esta concurrencia de otras ciudades del país y el mundo.
3	Productos con CBD	En crecimiento	x		El mercado y el consumo de CBD es cada vez mayor por lo que genera oportunidades para el lanzamiento de bebidas con este adicional.
4	Migración.	En crecimiento		x	El alto nivel de migración puede impactar la fuerza laboral y la economía local, lo que a su vez puede afectar la capacidad de consumo del país.
5	Inseguridad	En crecimiento		x	La violencia social y los altos niveles de inseguridad por los que esta cruzando el país, provoca restricciones económicas que afecta a varios sectores industriales, incluyendo el nuestro de bebidas.

**Tabla 4***Análisis ambiental*

N°	FACTOR	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA	DESCRIPCIÓN
1	Conciencia ambiental	En crecimiento	x		En el medio industrial existen certificaciones verdes que permiten ingresar en nuevos mercados. La empresa debería evaluar estas opciones ya que en algunos casos las mismas serán reformas obligatorias.
2	Fenómeno del niño	En crecimiento		x	Las consecuencias de las afectaciones por el fenómeno del niño son altas, y van desde racionamientos en el uso de energía eléctrica, cortes de agua potable, escases de alcohol y azúcar por retrasos en las zafas. La empresa deberá plantear planes para mitigar estos efectos.

**Tabla 5***Análisis laboral*

Nº	FACTOR	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA	DESCRIPCIÓN
1	Disponibilidad de mano de obra.	Decremento		x	Los altos niveles migratorios han provocado que el personal disponible para trabajos operativos sea cada vez menor. Además esto a provocado la renuncia de ciertos colaboradores afectando el know how de la empresa.
2	Salio básico.	Estable		x	El salario básico unificado que percibe la clase obrera en la empresa La Toscana trae consigo inconformidades en el personal. La empresa debera plantear alterantivas para mejorar los ingreso de los colaboradores.
3	Legislación laboral.	Estable	x		Las últimas reformas planteadas por el presidente Noboa en el marco de la ley económica urgente; trae consigo beneficios potenciales que la empresa deberá saber manejarlos para extraer lo mejor de cada uno de los puntos planteados como son: Exoneración del impuesto a la renta para las nuevas inversiones en transición y seguridad energética, Deducción adicional de impuestos por incrementar las plazas de trabajo para jóvenes de entre 18 y 29 años, la creación de un sistema de Zonas Francas.

**Tabla 6***Análisis legal*

Nº	FACTOR	TENDENCIA	OPORTUNIDAD	AMENAZA	DESCRIPCIÓN
1	Reformas tributarias (ICE)	En crecimiento		x	El impuesto a los consumos especiales (ICE) tiene alzas cada año, lo que genera que los precios de venta al publico se vean incrementados.
2	Restricciones horarias de venta de licores.	Estable		x	En años anteriores se han colocado restricciones horarias para la venta de bebidas alcohólicas, además de días de no consumo y prohibición de venta en gasolineras y autoservicios. La empresa en conjunto con la Asociación de Industriales Licoreros del Ecuador deberá monitorear estas medidas.
3	Reglamento de etiquetado.	En crecimiento		x	Las regulaciones para etiquetado de productos alcohólicos cada vez son más rigurosas, y pueden constituir un perjuicio potencial para las empresas respecto a la imagen de las mismas. (Ejemplo: empresas tabacaleras obligadas a colocar imágenes en la portada de sus empaques de cigarrillos).

## **1.8 CONCLUSIONES CAPITULO 1**

El análisis detallado que se ha realizado sobre los roles estratégicos, el modelo de planificación, la integración de recursos, el modelo de retención de clientes, la formulación de objetivos estratégicos y el análisis del macroentorno le permitirá a la empresa contar con las herramientas necesarias para afrontar de manera estructurada y planificada los diferentes escenarios que puedan presentarse.

La importancia del análisis realizado repercute directamente en la toma de decisiones y direccionamiento estratégico que se desee para la empresa, he ahí la habilidad de cada director para identificar estas oportunidades y saberlas transformar en beneficios sostenibles para la organización.



**CAPÍTULO 2 – DEFINICIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS Y DE MERCADOS.**

**2.1 DESCRIPCIÓN DEL BUYER PERSONA.**

El buyer persona es una representación semi-ficticia del cliente ideal, basado en datos reales y algunas especulaciones. Esta matriz describe de forma clara los datos demográficos, comportamiento, motivaciones y objetivos. Este proceso permitirá entender mejor al cliente y adaptar las estrategias de marketing y ventas a las necesidades y deseos específicos de estas personas.

A continuación, describimos el buyer persona:

**Figura 2**

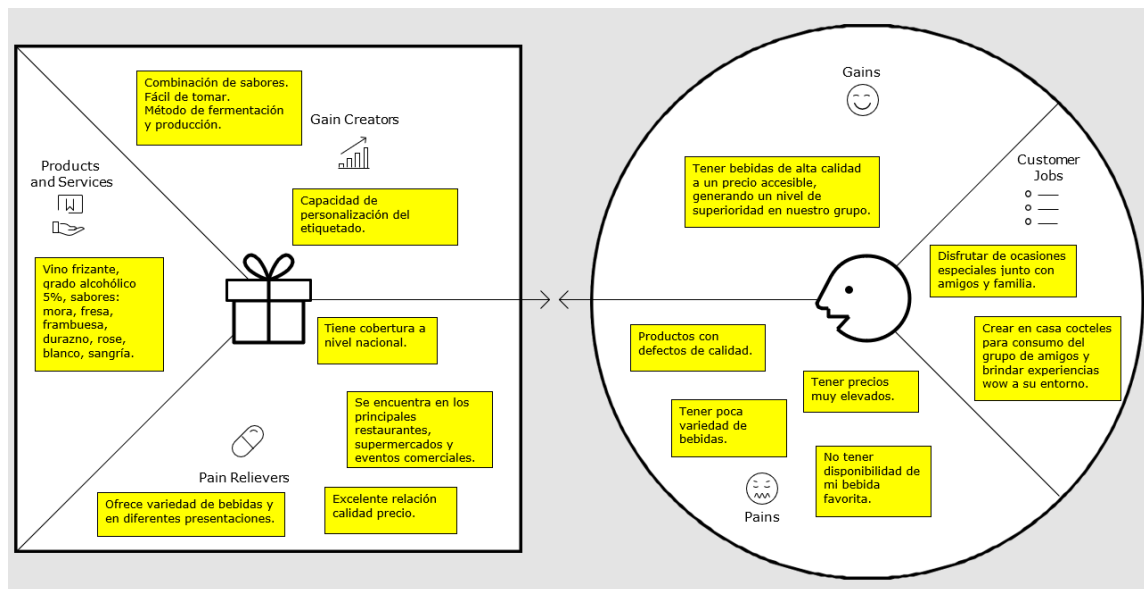
*Buyer persona*

BUYER PERSONA		
 <p style="text-align: center;"><b>Patricia Vasquez</b></p> <p>Edad: 35 años.                      Estado civil: Casada, con una hija.                      Ciudad: Cuenca.                      Estudios: Ingeniera en contabilidad.                      Ocupación: Jefa financiera.                      Ingresos anuales: \$20.000</p> <p style="text-align: center;"><b>"En la sinfonía de la vida, mi familia es la melodía principal, pero siempre reservo un espacio para mi propia armonía."</b></p>	<p><b>Historia</b>                      La vida agitada de Patricia comienza muy temprano en la mañana, preparando el desayuno y alistando a su hija junto con su esposo para enviarla a la escuela. Entre reuniones y análisis, Patricia se esfuerza por equilibrar su vida laboral con su bienestar personal.</p> <p>Al llegar el fin de semana, disfruta de momentos de relajación y conexión con sus amigas. Un vaso de vino se convierte en su compañero perfecto mientras comparten risas y confidencias en una acogedora tarde.</p> <p>Patricia regresa a casa, llena de energía renovada y con el corazón contento. Porque en su vida, ha encontrado la armonía entre sus roles como esposa, madre, profesional y amiga.</p> <p><b>Preferencias de compras</b>                      Le gusta realizar compras de artículos para el hogar.                      Mantiene en su nevera un stock surtido de bebidas y alimentos.                      Le gusta tener un servicio rápido y atento.</p>	<p><b>Que representa el éxito en su vida</b>                      Poder compartir cada momento disponible junto a familia y amigos, disfrutar de buena comida y bebida creando momentos inolvidables.</p> <p><b>Metas y desafíos</b>                      Ascender al puesto de gerente financiera.                      Comprar un vehículo de alta gama.                      Viajar en familia y amigos.                      Lograr la mejor educación para su hija.</p> <p><b>Habilidades</b>                      Capacidad de gestión financiera.                      Habilidad para gestionar múltiples tareas y proyectos.                      Habilidad para construir y mantener una red de contactos profesionales y personales.</p> <p><b>Puntos de dolor</b>                      No disponer de tiempo para compartir con familia y amigos.                      Prioriza gastos del hogar.                      Expectativas altas y la presión constante para cumplir con los objetivos.</p> <p><b>Apps que más usa</b>                      LinkedIn, Twitter, Instagram, Whatsapp.</p>

**2.2 LIENZO PROPUESTA DE VALOR.**

A continuación, se describe el lienzo de propuesta de valor, el cual es una representación clara y concisa de la descripción de la propuesta de valor que se le pretende dar al producto, con el desarrollo de esta herramienta se puede alinear la propuesta de mejor manera con las necesidades y deseos de los clientes.

Figura 3

*Lienzo propuesta de valor*

La propuesta de valor se centra en ofrecer bebidas de alta calidad a precios accesibles, lo que permite a los clientes disfrutar de momentos especiales con amigos y familiares. Los consumidores buscan crear cocteles en casa y ofrecer experiencias memorables, pero a menudo enfrentan problemas como productos de baja calidad, precios elevados y escasa variedad. Para abordar estas necesidades, la oferta incluye vinos espumosos con un grado alcohólico del 5% en sabores atractivos como mora, fresa, frambuesa, durazno, rosado, blanco y sangría. Diferenciándose mediante la combinación innovadora de sabores y un método de fermentación especializado, además de permitir la personalización del etiquetado. Para aliviar los puntos de dolor de los consumidores, se garantiza disponibilidad en principales restaurantes, supermercados y eventos, así como una excelente relación calidad-precio y una amplia variedad de presentaciones. Esta estrategia busca no solo satisfacer las expectativas del cliente, sino también posicionar la marca como líderes en el mercado de bebidas.

### 2.3 LIENZO CANVAS.

El esquema representa 9 bloques en donde se describen aspectos principales del negocio, con el objetivo de describir e identificar de manera concisa oportunidades, estrategias, pero sobre todo comprender como las áreas de un negocio interactúan entre sí.

Tabla 7

## Lienzo canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fabricantes de botellas.</li> <li>- Productores de mosto (concentrado de uva).</li> <li>- Productores de alcohol.</li> <li>- Productores de aroma.</li> <li>- Productores de etiquetas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producción y venta de bebidas alcohólicas.</li> <li>- Manejo óptimo de las operaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- formulación y variedad de sabores.</li> <li>- Procesos de fermentación y productivos.</li> <li>- Certificaciones de calidad alimentaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personalización de las etiquetas de los productos.</li> <li>- Cobertura nacional.</li> <li>- Medios digitales para atención.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mujeres en edades de 25 a 50 años.</li> <li>- De clase media.</li> <li>- Prefieren vinos elegantes compartiendo eventos sociales.</li> <li>- Disfrutan y buscan de experiencias relajantes y placenteras.</li> </ul>		
	<th>RECURSOS CLAVE</th> <td></td> <td> <th>CANALES</th> <td></td> </td>	RECURSOS CLAVE		<th>CANALES</th> <td></td>	CANALES	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimiento en formulación de bebidas alcohólicas.</li> <li>- Infraestructura y maquinaria.</li> <li>- Portafolio.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Restaurantes.</li> <li>- Bares.</li> <li>- Supermercados.</li> <li>- Tiendas.</li> <li>- On line.</li> </ul>			
<th>ESTRUCTURA DE COSTOS</th> <td colspan="3"> <th>FUENTES DE INGRESO</th> </td>		ESTRUCTURA DE COSTOS	<th>FUENTES DE INGRESO</th>			FUENTES DE INGRESO
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Costos fijos:</b> Salarios, seguros, servicios básicos, alquiler instalaciones.</li> <li>- <b>Costos variables:</b> materia prima, mosto concentrado de uva, botellas, etc, mano de obra directa.</li> <li>- <b>Costos de investigación y desarrollo.</b></li> <li>- <b>Costos de comercialización y ventas.</b></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de bebidas alcohólicas. (Vino, espumantes, ron, whisky, vodka, téquila, cocteles, mixers).</li> <li>- Envasado de productos a terceros.</li> </ul>				

## 2.4 CONCLUSIÓN CAPITULO 2.

Una vez desarrollado los lienzos descritos, se tiene un panorama íntegro del modelo de negocio que se está evaluando, permitiendo la alineación de estrategias con una visión clara de lo que se desea para el negocio.

Dado que se busca ofrecer una imagen premium a un costo accesible para mujeres de clase media, la presentación juega un papel crucial. Las estrategias y acuerdos que se establezcan con los proveedores son fundamentales para asegurar un producto atractivo y competitivo en el mercado. Estas negociaciones influirán directamente en la percepción de calidad del producto y en la capacidad para mantener una posición destacada frente a la competencia.

Otro aspecto crucial por considerar es la amplia oferta de licores en el país. Para obtener diferenciación, el enfoque será fabricar productos que no solo garanticen calidad e innovación, sino que también ofrezcan flexibilidad de fabricación. Esto se traduce en la capacidad de proporcionar a los clientes variedad en el portafolio, permitiendo la adaptarse a las preferencias y necesidades específicas de los consumidores, brindando una experiencia única y personalizada con los productos.

## CAPÍTULO 3 – DESARROLLO DEL PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO.

### 3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.

Ecuador no ha sido tradicionalmente un país productor de vinos, históricamente el mercado ha sido ocupado por vinos importados de los dos principales productores de la región latinoamericana como son Chile y Argentina. La falta de producción nacional y el elevado precio a causa de los altos aranceles en el país para este tipo de productos, reducía el consumo a ciertos grupos sociales de mayor capacidad económica. En los últimos años, esta tendencia se está revirtiendo y el gusto por el vino ha crecido exponencialmente dentro del país.

En 2020, el consumo medio por habitante era de apenas una copa de vino y durante 2022, esta cifra alcanza casi las dos botellas de vino anuales. Este incremento tan significativo durante los últimos 20 años coincide con el aumento del poder adquisitivo de la población, que se ha cuatriplicado en dicho periodo. A su vez, también existe un avance en el conocimiento del producto, con una creciente proliferación de locales especializados en venta de vino.

La fabricación y distribución de esta clase de vinos no solo abordarían varias necesidades del mercado y problemas operativos, sino que también abren una variedad de oportunidades de negocio. Este enfoque permitirá a la empresa diversificar su oferta, captar nuevos segmentos de consumidores, y mejorar su posición competitiva en el mercado global del vino.

### 3.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO.

La Toscana a identificado estas tendencias y las ha plasmado en su gama de vinos Anthony, el cual es un vino gasificado y saborizado, fácil de tomar por su bajo grado alcohólico (5Alc Vol.). Actualmente la gama de sabores que maneja la marca son los siguientes; mora, fresa, frambuesa, durazno, rose, manzana, blanco y sangría. Además, las presentaciones que maneja son en botella de vidrio de 750ml y 1500ml, además de contar en su portafolio con la presentación en lata de 250ml.

En la actualidad Anthony vende alrededor de 1.195.200 unidades anualmente, y está presente en todo el territorio ecuatoriano, la empresa también exporta el producto a Panamá a través de los canales de distribución del grupo La Favorita.

### 3.3 MATRIZ ATRACTIVO – COMPETITIVO.

La matriz de atractivo competitivo es una herramienta útil para proporcionar una visión general de la posición de empresa o marca dentro del sector estratégico y de la competencia. Para su elaboración se han construido tres matrices, las cuales se describen a continuación:

Matriz de atractivo de mercado: Se describen en la primera columna los elementos de mayor importancia para el entorno del negocio, otorgando un peso a cada una de ellas y calificándolas de acuerdo con la realidad de la empresa.

**Tabla 8***Matriz atractivo competitivo*

ATRACTIVO DEL MERCADO	PESO	VALORACIÓN					TOTAL
		Muy Débil	Débil	Media	Alta	Muy Alta	
		1	2	3	4	5	
Tamaño total del mercado	30%				4		1,2
Margen de utilidad histórica	25%			3			0,75
Intensidad competitiva	20%					5	1
Requisitos tecnológicos	5%				4		0,2
Socio-político-legal	20%				4		0,8
	100%						3,95

Matriz de posición competitiva: Tiene la misma consideración de cálculo de la matriz anterior, con la diferenciación que en la primera columna se colocan elementos internos de alta relevancia para el negocio.

**Tabla 9***Matriz posición competitiva*

COMPETITIVIDAD	PESO	VALORACIÓN					TOTAL
		Muy Débil	Débil	Media	Alta	Muy Alta	
		1	2	3	4	5	
Red de distribución	30%			3			0,9
Eficacia de las acciones de marketing	25%				4		1
Costos unitarios	20%					5	1
Calidad del producto o servicio	15%					5	0,75
Capacidad gerencial y productiva	10%					5	0,5
	100%						4,15

**3.4 MATRIZ A-C.**

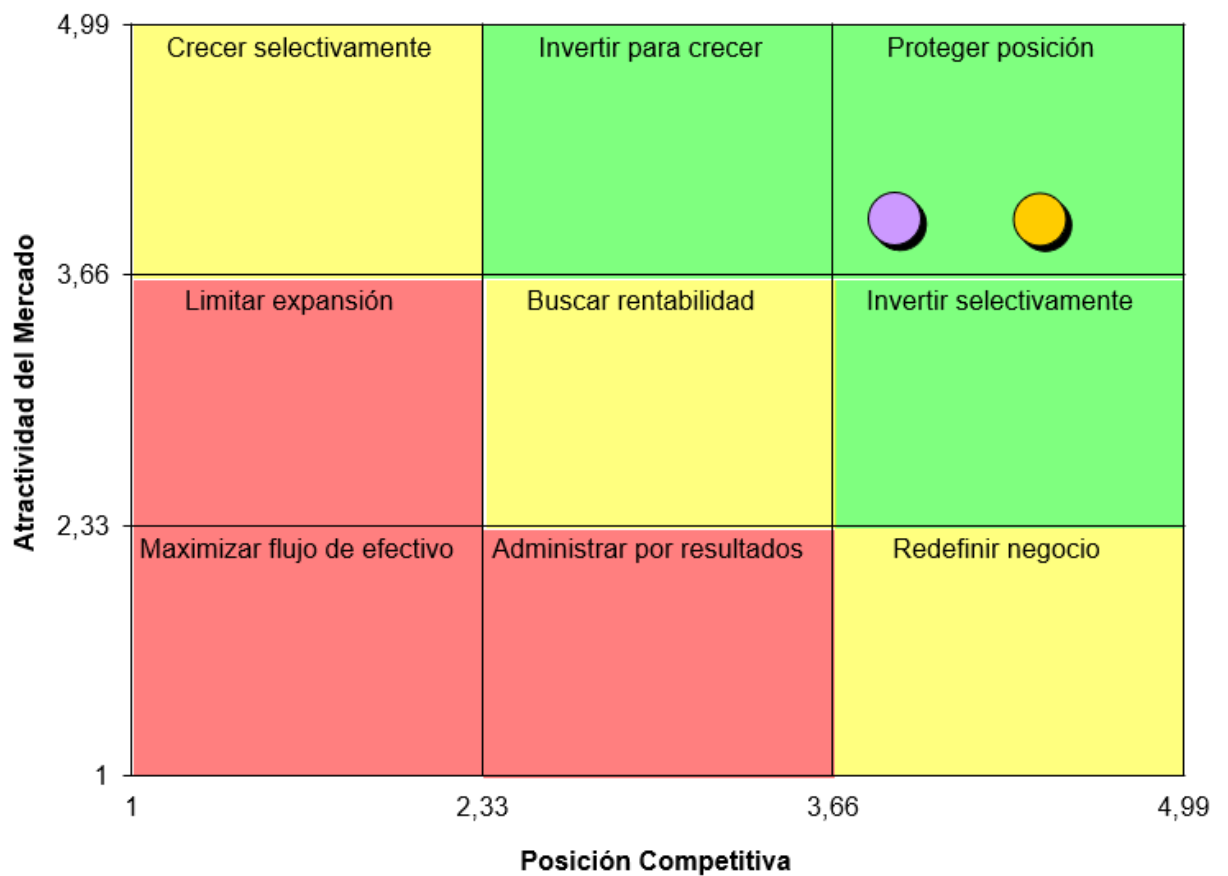
Esta matriz emplea el resultado de las dos anteriores para interpretación visual de la situación actual de la marca, a su vez y mediante la aplicación de nuevos puntajes a los elementos más débiles descritos por la empresa, se puede observar la situación objetivo que apunta la

empresa.

Con los resultados plasmados en la matriz, se puede señalar que los consumidores han empezado a identificar el producto, se observa ciertas preferencias al momento de compra y los consumidores perciben que el producto ofrece un valor superior. Sin embargo, para mantener la posición ganada y superar los resultados actuales, la empresa deberá continuar innovando su portafolio de acuerdo con las tendencias del mercado, fortalecer la relación con los clientes actuales a través de soporte y servicios adicionales, aumentar y optimizar la inversión en marketing para mantener el liderazgo de marca y crear visibilidad a largo plazo, además de ampliar su presencia en mercados internacionales. Dichas estrategias se irán ampliando en el transcurso del estudio.

**Figura 4**

*Matriz A-C*



### 3.5 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

Anthony, como marca de vinos frizantes, se destaca en el mercado de bebidas alcohólicas mediante un enfoque integral que combina elementos básicos, como la fermentación y el envasado de la bebida, con elementos complementarios como una sólida distribución. Su elemento distintivo reside en la oferta de experiencias de consumo, catas guiadas en sus instalaciones y presentaciones innovadoras, como el vino en lata. Finalmente, el valor de la experiencia de uso se potencia a través de la exposición en eventos, colaboraciones con influencers, y activaciones de marca, lo que refuerza la conexión emocional con los consumidores y posiciona a Anthony como una marca innovadora y atractiva en el mercado.

Su competencia local es casi nula, pero el ingreso del país a los tratados de libre comercio con la unión europea, además de una potente tradición de producción de vino por parte de países como Argentina y Chile, provocan que el producto importado tenga gran aceptación en el consumidor ecuatoriano.

Mediante un análisis interno por parte de personal comercial de la empresa, se describe los principales competidores de la marca Anthony:

**J.P CHENET:** Es una marca de vinos francesa ampliamente reconocida y distribuida a nivel mundial. Fundada en 1984, la marca es parte del grupo Les Grands Chais de France (LGCF), uno de los mayores productores y exportadores de vinos franceses. JP Chenet es conocida por su botella distintiva, que se caracteriza por un cuello curvado y una forma asimétrica, un diseño que ha contribuido significativamente a su identidad y reconocimiento en el mercado.

**SANDARA:** Es una marca de vinos espumosos que se ha ganado reconocimiento por su enfoque innovador y fresco en el mercado de vinos. La marca es parte de Bodegas Vicente Gandía, una bodega con sede en la Comunidad Valenciana, España, con una larga trayectoria en la producción de vinos de calidad desde 1885. Sandara se distingue por sus vinos espumosos que combinan tradición vinícola con un toque moderno y accesible, dirigidos a un público joven y dinámico.

**BOONES:** Es una marca de bebidas alcohólicas conocida por sus vinos frutales y refrescantes, orientados principalmente hacia un público joven y aquellos que prefieren bebidas más dulces y ligeras. Boone's Farm, como se conoce oficialmente, es producida por E & J Gallo Winery, una de las bodegas más grandes y prestigiosas de Estados Unidos y México.

**STASH:** Katlenburger es una reconocida marca de vinos y bebidas frutales con sede en Katlenburg-Lindau, Alemania. Fundada en 1925, Katlenburger Winery ha establecido una sólida reputación por su producción de vinos de frutas, sidras, hidromiel y otras bebidas fermentadas a base de frutas. La marca es conocida por su enfoque innovador y su compromiso con la

calidad, utilizando frutas naturales y procesos de fermentación cuidadosamente controlados.

### 3.6 ELABORACIÓN DEL MAPA PERCEPTUAL.

Un mapa perceptual es una herramienta de marketing que se utiliza para visualizar la percepción que los consumidores tienen de diferentes marcas, productos o servicios en relación con ciertos atributos clave. Este tipo de mapa ayuda a identificar la posición competitiva de una marca en el mercado y a comprender cómo se perciben las distintas ofertas en comparación con la competencia. Para la elaboración del mapa, se han buscado 4 personas expertas en el área comercial de la categoría de vinos frizantes, y se les ha solicitado colocar una puntuación a la siguiente combinación de marcas, de acuerdo su grado de relevancia, siendo 1 el puntaje menor, y 10 el mayor.

**Figura 5**

*Comparativa marcas*

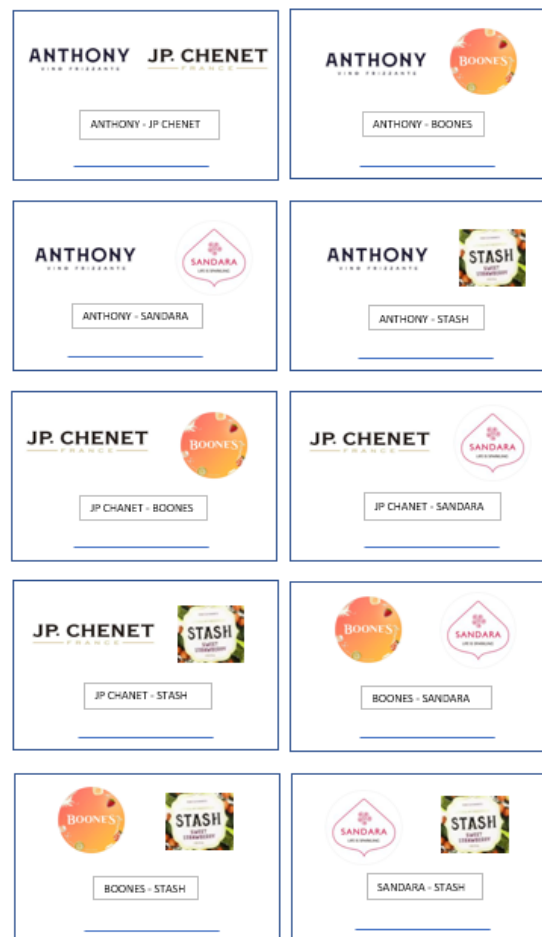




Tabla 10

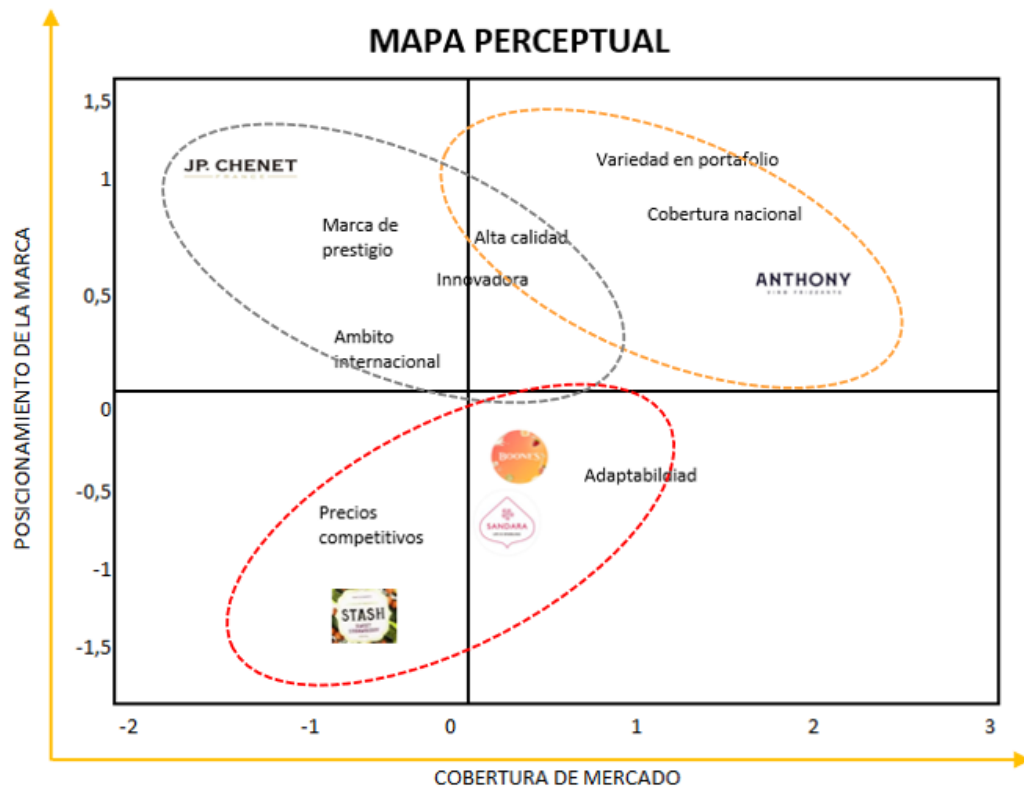
Tabulación comparativa marcas

MARCA	ANTHONY	JP CHENET	BOONES	SANDARA	STASH
ANTHONY	0	9,25	6	6,5	8,25
JP CHENET	9,25	0	6	6,5	6,75
BOONES	6	6	0	4	4,25
SANDARA	6,5	6,5	4	0	4,5
STASH	8,25	6,75	4,25	4,5	0

Mediante el uso del software de IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) se realiza el análisis del modelo de distancia euclídea con el objetivo agrupar elementos en sectores similares en función de sus características.

Figura 6

Mapa perceptual



### **Interpretación de resultados:**

#### **ANTHONY:**

Posicionamiento: Lidera en el mercado de ventas en Ecuador de vinos frizantes.

Alcance Geográfico: Ventas exclusivamente en Ecuador y escasas exportaciones a Panamá.

Fortalezas: Liderazgo en ventas dentro del mercado local, con alta calidad e innovación en su portafolio.

Oportunidades: Potencial para expandir su presencia fuera de Ecuador y explorar nuevos mercados internacionales.

Desafíos: Mantener su posición de liderazgo frente a la competencia local e internacional.

#### **JP CHENET:**

Posicionamiento: Segunda en ventas a nivel local, con fuerte presencia y reconocimiento internacional.

Alcance Geográfico: Ventas y posicionamiento internacional.

Fortalezas: Reconocimiento global, asociado con la calidad y la tradición francesa, además de presentar alto nivel de innovación.

Oportunidades: Continuar expandiendo su presencia en mercados internacionales y diversificar su cartera de productos.

Desafíos: Mantener su posición en un mercado competitivo y satisfacer las demandas cambiantes de los consumidores globales.

#### **SANDARA:**

Posicionamiento: Bajo volumen de ventas, estrategia de precios bajos para ganar mercado.

Alcance Geográfico: Ventas principalmente en EE. UU. y México, con potencial de expansión en el mercado ecuatoriano.

Fortalezas: Estrategia de precios competitivos para atraer a consumidores sensibles al precio.

Oportunidades: Ganar participación de mercado mediante una estrategia de precios agresiva y explorar nuevos segmentos de consumidores.

Desafíos: Competir con marcas establecidas y diferenciarse en un mercado saturado.

#### **STASH:**

Posicionamiento: Ganando mercado por bajos precios y alto renombre, con baja innovación.

Alcance Geográfico: Ventas principalmente en Alemania, con potencial de expansión en el mercado ecuatoriano.

Fortalezas: Precio competitivo y buena reputación entre los consumidores.

Oportunidades: Continuar ganando participación de mercado mediante la oferta de productos atractivos a precios competitivos.

Desafíos: Mantener su posición frente a la competencia y abordar la falta de innovación para evitar la saturación del mercado.

### **3.7 ESTRATEGIA DE LAS 4P.**

Las 4P representan Producto, Precio, Plaza (Distribución) y Promoción. Este modelo ayudara a considerar todos los elementos clave que influyen en la comercialización y definición de estrategias de marketing para nuestro producto.

#### **Producto:**

Anthony es un vino frizante saborizado, fácil de tomar debido a su bajo grado alcohólico, mantiene una imagen fresca, con una elegancia minimalista y posee una variedad de sabores acorde a las tendencias del mercado. Anthony a innovado su portafolio extendiendo su presentación a latas de 250ml, esto le ha permitido ganar un nuevo mercado joven.

#### **Estrategias:**

- Crear procesos de investigación continua, de manera que le permitan a la empresa tener productos y servicios diferenciadores en el mercado.
- Creación de grupos focales orientados a la evaluación de los prototipos.
- Generar planes integrales para el lanzamiento de nuevos productos, de manera que cada desarrollo conlleve una estructura detalla de las actividades que se llevaran a cabo.
- Ofrecer opciones de personalización en el empaque del producto, este valor agregado que se le puede entregar al cliente es posible gracias a la flexibilidad de las operaciones.
- Desarrollo de una propuesta de garantía del producto, otorgando la reposición de este en caso de darse defectos de fabricación.
- Implementación de planes ecológicos, mediante el uso de empaques eco-amigables, así como el uso de energías renovables.

#### **Precio:**

El diseño elegante y sofisticado de la marca sugiere un vino premium, al emplear materiales de alta calidad para la etiqueta y la botella enfoca la estrategia a mantener un precio por encima del resto de competidores.

#### **Estrategia:**

- Investigar los precios de vinos frizantes de alta gama y de clase media-alta en el mercado, identificando el rango de precios y los atributos que justifican esos precios. En

base a este estudio y al análisis de costos internos de fabricación, se propone como objetivo fijar un precio ligeramente superior al de los vinos de clase media, pero significativamente inferior al de los vinos de alta gama.

- Recoger y analizar continuamente el feedback de los clientes para ajustar la estrategia de precios según sea necesario.
- Monitorizar los cambios en el mercado y en la competencia para realizar ajustes proactivos en la estrategia de precios.

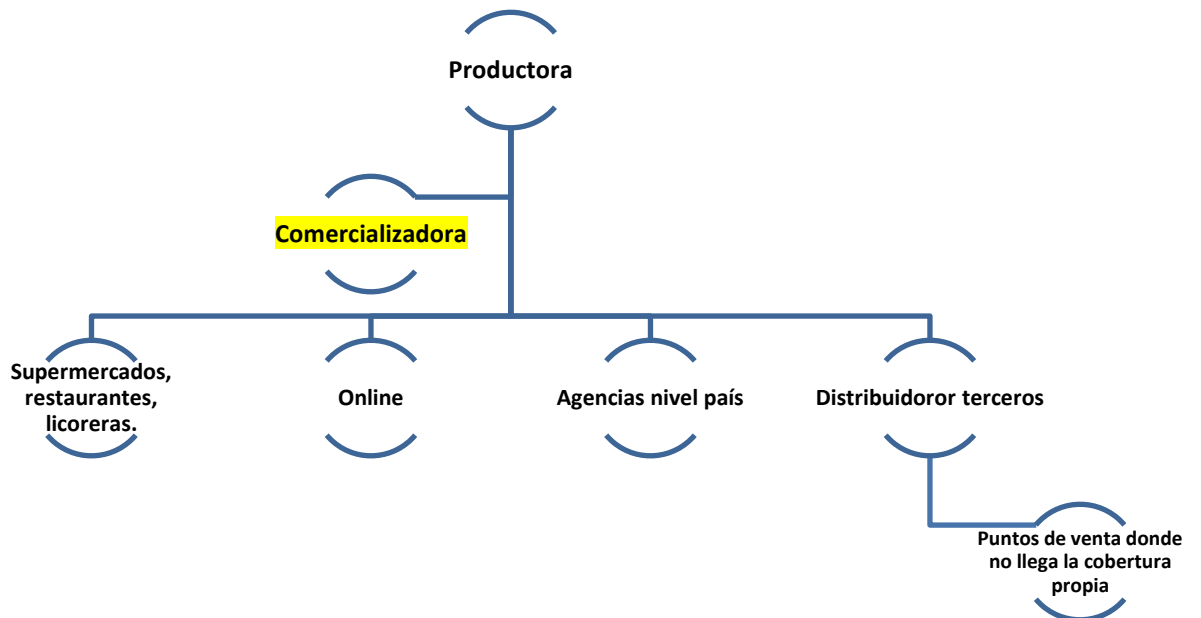
### Plaza (Distribución):

Para la distribución del producto se plantea la conformación de una empresa distribuidora separada de la productora. Siendo esta organización la encargada de administrar y gestionar todos los elementos relacionados a la comercialización, promoción y venta del producto.

Se propone la siguiente estructura:

**Figura 7**

*Diagrama distribución*



Estrategia:

- Ofrecer ventas directas en la bodega, proporcionando una experiencia completa al consumidor que incluye visitas y degustaciones.
- Distribución selectiva eligiendo cuidadosamente los minoristas y restaurantes donde se

venderá el vino, asegurando que el entorno refuerce la percepción de la marca.

- Desarrollar una tienda online robusta donde los consumidores puedan comprar directamente, permitiendo controlar la experiencia del cliente y mantener márgenes de beneficio más altos.
- Implementar sistemas de gestión de inventario para optimizar el almacenamiento y la distribución, asegurando que los productos estén disponibles cuando y donde se necesiten.

### **Promoción:**

La estrategia de promoción debe ser un plan integral que utilice diversas técnicas y herramientas para dar a conocer la marca, atraer y retener clientes, y aumentar las ventas; destacando la calidad del producto, su historia, y sus atributos únicos. A continuación, se describen las estrategias detalladas para la marca:

#### Estrategia:

- Organizar degustaciones y catas en tiendas especializadas y supermercados para atraer a los consumidores y permitirles probar antes de comprar.
- Ofrecer promociones de lanzamiento exclusivas en diferentes canales para generar interés y atraer a los primeros compradores.
- Participar en ferias vinícolas y eventos de la industria para aumentar la visibilidad y establecer relaciones con distribuidores y minoristas.
- Organizar eventos de marca en colaboración con restaurantes y hoteles.
- Mantener una voz de marca coherente y mensajes uniformes en todos los canales, asegurando que los clientes tengan una experiencia similar sin importar cómo interactúen con la marca.
- Optimizar el sitio web para motores de búsqueda y utilizar publicidad pagada para atraer tráfico relevante.
- Mantener una presencia activa en plataformas como Instagram, Facebook, y Twitter para interactuar con los clientes, compartir contenido visual atractivo y promocionar ofertas especiales.

### **3.8 CONCLUSIÓN CAPITULO 3.**

El análisis comercial efectuado a la marca de vinos frizantes Anthony, ha permitido comprender cada una de las etapas que representa el posicionamiento en el mercado de un producto. Es así como Anthony se presenta al mercado como un vino orientado a la mujer, enfocado en crear experiencias de consumo entorno ha ambientes acogedores. A través de una combinación de estrategias de branding, marketing digital, eventos, publicidad, y promociones, la marca ha

fortalecido su posición en el mercado, mejorado la percepción de calidad y exclusividad, y aumentado su base de clientes leales.

El éxito futuro de la marca dependerá de una estrategia integral y bien coordinada, subrayando la necesidad de seguir innovando y adaptándose a las tendencias del mercado y las preferencias de los consumidores. Continuar con el análisis y la optimización de las tácticas será clave para mantener el crecimiento y asegurar el éxito a largo plazo.

## **CAPÍTULO 4 – ANÁLISIS DE INVERSIÓN FINANCIERA.**

### **4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA Y DEL PROYECTO DE INVERSIÓN.**

Para finalizar el modelo de gerencia administrativa propuesto para la empresa La Toscana, se plantea un proyecto de inversión considerando el potenciamiento de la marca de vinos “Anthony”, la misma que representa el 60% de las ventas de la empresa.

Debido al alto nivel de ventas y producción, la empresa está evaluando la posibilidad de renovación de su máquina taponadora, puesto que la misma ha alcanzado su máximo nivel productivo y no llegaría a cumplir las exigencias de incremento de ventas proyectadas por el área comercial, que es del 10% anual. Además, se ha logrado identificar que la máquina actual genera parásitos de línea de manera no programada debido a sus años de uso ya que corresponde a un equipo del año 1995, a su vez el nivel de desperdicio debido a estos daños está sobrepasando el presupuestado, llegando a tener un valor del 3.5% sobre el total de costos y gastos, mientras tanto que si se adquiere el nuevo equipo este valor se reduciría al 0.5%.

La capacidad productiva total de la empresa es de 330.000 unidades mes, cuyos productos son distribuidos a nivel nacional, mediante la gestión logística de la empresa Colemun, quien figura como su aliado estratégico para la venta y comercialización de sus productos, que a su vez contempla a Corporación Favorita como uno de sus principales clientes.

La directiva ha solicitado a la gerencia administrativa y de producción presentar el análisis que justifique o no la adquisición de este nuevo equipo; contemplando que dicha inversión sea realizada a través de un préstamo bancario; para lo cual también ha solicitado analizar un escenario negativo para la empresa con la posible reducción de los aranceles a licores importados de Europa, lo que generaría que la proyección de ventas tenga tan solo un incremento del 2% anual.

### **4.2 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.**

El monto requerido para la compra de la nueva máquina es de \$153.300, los mismos que serán financiados con una entidad bancaria, considerando una tasa del 11.95%, un plazo de 5 años, y haciendo el uso de una tabla de amortización del sistema alemán. A continuación, se describe las cuotas anuales de pago de intereses, capital y saldos correspondientes.

Tabla 11

*Préstamo bancario*

PRESTAMO BANCARIO					
INVERSIÓN INICIAL:		\$ 153.300			
Tabla de amortización sistema alemán					
PRESTAMO		\$ 127.300			
TASA		12%			
PLAZO		5			
AÑO	CUOTA	PAGO INT.	PAGO CAPITAL	SALDO CAPITAL	
1	\$ 40.672	\$ 15.212	\$ 25.460	\$ 101.840	
2	\$ 37.630	\$ 12.170	\$ 25.460	\$ 76.380	
3	\$ 34.587	\$ 9.127	\$ 25.460	\$ 50.920	
4	\$ 31.545	\$ 6.085	\$ 25.460	\$ 25.460	
5	\$ 28.502	\$ 3.042	\$ 25.460	\$ -	
<b>Total=</b>	\$ 172.937	\$ 45.637	\$ 127.300	\$ -	

**4.3 CÁLCULO DEL COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO.**

Se detalla el cálculo efectuado para la descripción del CCPP, siendo el mismo para el análisis del 9%. Valor que permitirá efectuar futuros análisis y obtención de conclusiones sobre la rentabilidad o no de la inversión.

Tabla 12

*Costo de capital*

COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO				
<b>CALCULO DEL CCPP</b>		<b>Inversión requerida</b>	<b>\$ 153.300</b>	
Costo de la deuda (Kd)	12%	Deuda	\$ 127.300	83%
Costo deuda desp. Imp (ki)	7,62%	Recursos propios	\$ 26.000	17%
Costo de rec. Propios (ks)	15%			
Participación deuda (wd)	83%			
Particip. rec. Propios (ws)	17%			
CCPP (ka)	9%			



#### 4.4 CÁLCULO DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO.

A continuación, se detallan los flujos operativos correspondientes a la máquina actual, y los proyectados con la compra de la nueva máquina propuesta. Además, para la depreciación del nuevo equipo se propone una depreciación acelerada debido a los siguientes factores:

- Deducción de una mayor parte del costo del activo en los primeros años, reduciendo la carga fiscal en el corto plazo, lo que es beneficioso ya que la empresa busca disminuir sus impuestos y mejorar su flujo de caja en el presente.

Debido a que el activo por comprar pierde mayor valor en los primeros años por su uso intensivo y la rápida obsolescencia tecnológica. La depreciación acelerada nos permitirá observar la realidad del desgaste o de la pérdida de valor del activo.

**Tabla 13**

*Flujos de efectivo*

FLUJOS OPERATIVOS DE LA MÁQUINA ACTUAL					
	Años				
	1	2	3	4	5
Ingresos	309.000	327.231	317.741	320.000	322.222
(-) Costos y gastos	299.730	317.414	308.209	290.025	271.840
(-) Gastos de depreciación	0	0	0	0	0
(=) UTILIDAD OPERATIVA	9.270	9.817	9.532	29.975	50.382
(-) Participaciones e impuestos (36.25%)	3.360	3.559	3.455	10.866	18.263
(=) UTILIDAD NETA	5.910	6.258	6.077	19.109	32.118
(+) Depreciación	0	0	0	0	0
(=) FE incremental neto	5.910	6.258	6.077	19.109	32.118
Flujo terminal					2.550
	5.910	6.258	6.077	19.109	34.668
<b>FLUJO TERMINAL MÁQUINA ACTUAL</b>	<b>\$ 2.550</b>				
FE POR LA VENTA	\$ 4.000				
VALOR EN LIBROS	\$ -				
EFFECTOS TRIBUTARIOS DE LA VENTA	\$ 1.450				

**FLUJOS OPERATIVOS DE LA MÁQUINA NUEVA**

	Años				
	1	2	3	4	5
Ingresos	309.000	339.900	373.890	411.279	452.407
(-) Costos y gastos	290.738	307.892	298.963	281.324	263.685
(-) Gastos de depreciación	25.460	40.736	24.187	21.641	15.276
(=) UTILIDAD OPERATIVA	-7.198	-8.728	50.740	108.314	173.446
(-) Participaciones e impuestos (36.25%)	-2.609	-3.164	18.393	39.264	62.874
(=) UTILIDAD NETA	-4.589	-5.564	32.347	69.050	110.572
(+) Depreciación	25.460	40.736	24.187	21.641	15.276
(=) FE incremental neto	20.871	35.172	56.534	90.691	125.848
Flujo terminal	3.825				24.225
	24.696	35.172	56.534	90.691	150.073

**DEPRECIACIÓN**

Base depreciable: \$ 127.300

Año	% Depreciación	Gst. Dep anual	Valor libros
1	20%	\$ 25.460	\$ 101.840
2	32%	\$ 40.736	\$ 61.104
3	19%	\$ 24.187	\$ 36.917
4	17%	\$ 21.641	\$ 15.276
5	12%	\$ 15.276	\$ -
	100%	\$ 127.300	

FLUJO TERMINAL MÁQUINA NUEVA	\$ 24.225	VENTA MÁQUINA ANTIGUA	\$ 3.825
FE POR LA VENTA	\$ 38.000	FE POR LA VENTA	\$ 6.000
VALOR EN LIBROS	\$ -	VALOR EN LIBROS	\$ -
EFFECTOS TRIBUTARIOS DE LA VENTA	\$ 13.775	EFFECTOS TRIBUTARIOS DE LA VENTA	\$ 2.175

FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO	\$ -153.300	\$ 24.696	\$ 35.172	\$ 56.534	\$ 90.691	\$ 150.073
FLUJOS ACUMULADOS		\$ 59.868	\$ 116.402			

**CALCULO PERIODO RECUPERACIÓN**

3	# de años enteros
\$ -36.898	Valor que falta por recuperar
\$ 90.691	FE del año en el que se recupera la inversión
0,41	Fracción de año
5	# de meses

COSTO DE CAPITAL=	9%
PERIODO DE RECUPERACIÓN=	3 años 5 meses
VALOR PRESENTE NETO (VPN)=	\$ 105.545
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)=	26%

**ANÁLISIS DE LOS FLUJOS OPERATIVOS CONSIDERANDO LA DIFERENCIA DE FE DE LA MÁQUINA PROPUESTA Y LA MÁQUINA ACTUAL**

FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO	\$ -153.300	\$ 18.787	\$ 28.914	\$ 50.457	\$ 71.582	\$ 115.404
FLUJOS ACUMULADOS		\$ 47.700	\$ 98.157			

**CALCULO PERIODO RECUPERACIÓN**

3	# de años enteros
\$ -55.143	Valor que falta por recuperar
\$ 71.582	FE del año en el que se recupera la inversión
0,77	Fracción de año
9	# de meses

COSTO DE CAPITAL=	9%
PERIODO DE RECUPERACIÓN=	3 años 9 meses
VALOR PRESENTE NETO (VPN)=	\$ 53.858
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)=	18%

#### 4.5 DETERMINACIÓN DE LOS FLUJOS DEL PRÉSTAMO BANCARIO.

Descripción de los flujos financieros proyectados para el préstamo generado para 5 años.

**Tabla 14**

*Préstamo bancario*

PRESTAMO BANCARIO						
	0	1	2	3	4	5
<b>FE DEL PROYECTO</b>	\$ -127.300	\$ 18.787	\$ 28.914	\$ 50.457	\$ 71.582	\$ 115.404
Desembolso del préstamo	\$ -127.300					
Pago capital		\$ -25.460	\$ -25.460	\$ -25.460	\$ -25.460	\$ -25.460
Pago interes (inc. aho. Imp.)		\$ -15.212	\$ -12.170	\$ -9.127	\$ -6.085	\$ -3.042
Ahorro impuestos por intereses		\$ 5.514	\$ 4.412	\$ 3.309	\$ 2.206	\$ 1.103
<b>FE DEL INVERSIONISTA</b>	\$ -127.300	\$ -16.371	\$ -4.304	\$ 19.178	\$ 42.243	\$ 88.005
<b>Costo de capital:</b>		9%				
<b>Valor presente neto (VPN):</b>		-43.499				
<b>Tasa Interna de retorno (TIR):</b>		0,23%				

#### 4.6 ANÁLISIS DE ESCENARIOS.

Tomando en consideración el enunciado del proyecto; la empresa La Toscana se plantea un escenario adverso a la inicial, en el cual se pretende evaluar una posible reducción de los aranceles a licores importados desde la unión europea; dicho aspecto provocaría que la proyección en el incremento anual de las ventas ya no sea del 10%, si no que tan solo del 2%. A continuación, se describen los flujos tomando en cuenta lo descrito.

Tabla 15

Flujos escenario negativo

FLUJOS OPERATIVOS DE LA MÁQUINA NUEVA												
ESCENARIO PESIMISTA INCREMENTO DE VENTAS PROYECTADAS DEL 2% ANUAL												
	Años											
	1	2	3	4	5							
Ingresos	309.000	315.180	321.484	327.913	334.472							
(-) Costos y gastos	293.645	310.971	301.952	284.137	266.322							
(-) Gastos de depreciación	25.460	40.736	24.187	21.641	15.276							
(=) UTILIDAD OPERATIVA	-10.105	-36.527	-4.656	22.135	52.874							
(-) Participaciones e impuestos (36.25%)	-3.663	-13.241	-1.688	8.024	19.167							
(=) UTILIDAD NETA	-6.442	-23.286	-2.968	14.111	33.707							
(+) Depreciación	25.460	40.736	24.187	21.641	15.276							
(=) FE incremental neto	19.018	17.450	21.219	35.752	48.983							
Flujo terminal					24.225							
	19.018	17.450	21.219	35.752	73.208							
<b>DEPRECIACIÓN</b>												
	<b>Base depreciable:</b>		\$ 127.300									
	<b>Año</b>	<b>% Depreciación</b>	<b>Gst. Dep anual</b>	<b>Valor libros</b>								
	1	20%	\$ 25.460	\$ 101.840								
	2	32%	\$ 40.736	\$ 61.104								
	3	19%	\$ 24.187	\$ 36.917								
	4	17%	\$ 21.641	\$ 15.276								
	5	12%	\$ 15.276	\$ -								
		100%	\$ 127.300									
<b>FLUJO TERMINAL MÁQUINA NUEVA</b>	\$	<b>24.225</b>										
FE POR LA VENTA	\$	38.000										
VALOR EN LIBROS	\$	-										
EFFECTOS TRIBUTARIOS DE LA VENTA	\$	13.775										
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO</b>	\$	-153.300	\$	19.018	\$	17.450	\$	21.219	\$	35.752	\$	73.208
<b>FLUJOS ACUMULADOS</b>			\$	36.468	\$	57.687	\$	93.439				
<b>CALCULO PERIODO RECUPERACIÓN</b>												
	4	# de años enteros										
\$	-59.861	Valor que falta por recuperar										
\$	73.208	FE del año en el que se recupera la inversión										
	0,82	Fracción de año										
	10	# de meses										
<b>COSTO DE CAPITAL=</b>	9%											
<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN=</b>	4 años 10 meses											
<b>VALOR PRESENTE NETO=</b>	\$	-31.352										
<b>TASA INTERNA DE RETORNO=</b>	2%											

ANÁLISIS DE LOS FLUJOS OPERATIVOS CONSIDERANDO LA DIFERENCIA DE FE DE LA MÁQUINA PROPUESTA Y LA MÁQUINA ACTUAL						
FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO	\$ -153.300	\$ 13.108	\$ 11.192	\$ 15.142	\$ 16.643	\$ 38.540
FLUJOS ACUMULADOS		\$ 24.300	\$ 39.442	\$ 56.085	\$ 94.625	
<b>CALCULO PERIODO RECUPERACIÓN</b>	Mayor de 5	# de años enteros				
	\$ -58.675	Valor que falta por recuperar				
		FE del año en el que se recupera la inversión				
		Fracción de año				
		# de meses				
<b>COSTO DE CAPITAL=</b>		9%				
<b>PERIODO DE RECUPERACIÓN=</b>		El periodo de recuperación es mayor a los 5 años que propone el ejercicio				
<b>VALOR PRESENTE NETO (VPN)=</b>	\$ -83.038					
<b>TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)=</b>		-12%				

#### 4.7 CONCLUSIONES DEL CAPITULO 4.

El proyecto de inversión para la renovación de la máquina taponadora ha sido evaluado considerando tanto los flujos de caja generados por la inversión, como los flujos de caja asociados con el préstamo bancario utilizado para financiar el proyecto.

Teniendo como resultado un VPN positivo del proyecto (53.858), indicando que la renovación de la máquina es financieramente viable y se espera que genere beneficios netos después de cubrir la inversión inicial y los costos operativos. La TIR del proyecto es del 18%, lo cual es significativamente superior al costo de capital de trabajo del 9%, confirmando la rentabilidad del proyecto.

Por otro lado, el VPN de los flujos del préstamo es negativo (-43,499), lo que es esperado ya que el préstamo tiene un costo asociado (intereses). La TIR de los flujos del préstamo es del 0.23%, lo cual está por debajo del costo de la deuda del 12% y del costo de capital 9%.

Aunque el préstamo tiene un costo, el beneficio neto del proyecto sigue siendo positivo y atractivo. La diferencia entre el VPN del proyecto y el VPN de los flujos del préstamo resulta en un valor neto positivo, lo que indica que el proyecto de renovación de la máquina no solo cubre el costo del préstamo, sino que también genera valor adicional para la empresa.

Considerando los beneficios del proyecto y los costos del financiamiento, se recomienda en este escenario proceder con la renovación de la máquina, ya que se espera que esta inversión aumente el valor de la empresa.

Sin embargo, tomando en consideración el escenario negativo, el proyecto no solo genera un VPN negativo, sino que también su TIR es negativa (-12%). Esto significa que el proyecto no es capaz de generar suficientes flujos de caja para cubrir tanto el costo del préstamo como para proporcionar un retorno adecuado sobre la inversión. Concluyendo que la renovación de la máquina no es viable bajo el escenario de disminución de ventas puesto que resultaría en una pérdida financiera para la empresa.

En resumen, se recomienda a la empresa realizar la inversión en la compra del nuevo equipo, siempre y cuando la probabilidad de reducción de aranceles a licores importados desde la unión europea sea baja.

## CONCLUSIÓN.

El análisis realizado sobre la marca de vinos Anthony, a través del fortalecimiento integral en Dirección Estratégica Empresarial, Plan de Negocios e Investigación de Mercados, Marketing Estratégico y Gerencia Financiera, ha brindado una comprensión clara y profunda de los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa. Esta investigación ha permitido formular un modelo de gerencia estratégica que busca abordar las debilidades actuales y aprovechar las oportunidades para mejorar el posicionamiento de Anthony en el mercado.

La necesidad de un enfoque estratégico y bien coordinado para la marca Anthony se ha convertido en una prioridad. A través del análisis de los roles estratégicos, el modelo de planificación y la integración de recursos, se ha establecido que una estrategia integral puede transformar las debilidades actuales en fortalezas. La implementación de un modelo de gerencia estratégica robusto permitirá a Anthony no solo superar las barreras de la falta de diferenciación, sino también construir una identidad sólida que resuene con los consumidores y fortalezca su presencia en el mercado.

El enfoque propuesto para mejorar el posicionamiento de Anthony se centra en la combinación de una presentación premium a un costo accesible, dirigido principalmente a mujeres de clase media. Este enfoque requiere una estrategia de marketing y branding bien definida que integre elementos de alta calidad en la presentación del producto, así como acuerdos estratégicos con proveedores para asegurar un producto atractivo y competitivo. La percepción de calidad es fundamental para mantener una posición destacada frente a la competencia, y la forma en que se presenta el producto al mercado jugará un papel crucial en la percepción del consumidor.

Un aspecto vital para diferenciar a Anthony en el mercado es la capacidad de ofrecer productos innovadores y flexibles. La amplia oferta de licores en el país plantea un desafío en términos de saturación, pero también presenta una oportunidad para destacar a través de la calidad y la variedad. La capacidad de adaptar la oferta a las preferencias y necesidades específicas de los consumidores es un componente clave de la estrategia propuesta. Ofrecer una gama diversa de sabores y presentaciones permitirá a Anthony proporcionar una experiencia personalizada que puede atraer y fidelizar a los clientes.

El análisis financiero presentado para el cambio de maquinaria es una herramienta fundamental para garantizar que las inversiones en nuevos equipos sean rentables, sostenibles y alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. El estudio proporciona una evaluación detallada

de la viabilidad económica y ayuda en la toma de decisiones informadas para maximizar el retorno sobre la inversión y mejorar la eficiencia operativa.

En específico dado el análisis realizado, se recomienda proceder con la inversión en la renovación de la máquina taponadora, siempre y cuando la probabilidad de reducción de aranceles a licores importados desde la Unión Europea sea baja. La inversión es financieramente viable y se espera que aumente el valor de la empresa, siempre y cuando se mantengan las condiciones actuales del mercado.

En resumen, el fortalecimiento de la marca Anthony mediante un enfoque integral y bien coordinado, junto con una evaluación financiera sólida, permitirá a la empresa enfrentar los desafíos del mercado y aprovechar las oportunidades de crecimiento. La implementación efectiva de las estrategias propuestas será crucial para alcanzar el éxito y asegurar una posición destacada en la industria de vinos.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Bianchi, E., Bruno, J. M., & Sarabia-Sánchez, F. J. (2019). The impact of perceived CSR on corporate reputation and purchase intention. *European Journal of Management and Business Economics*.

Díaz, C. (2003). *Estrategia pura y simple* (1st ed.). McGraw-Hill.

Dumrauf, G. L. (2010). *Finanzas corporativas: Un enfoque latinoamericano* (2nd ed.). Alfaomega Grupo Editor.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de marketing* (14th ed.). Pearson Educación.

Lambin, J. J., Sicurello, C., Lambin, C. J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de marketing: Gestión estratégica y operativa de mercado* (No. 658.8). McGraw-Hill.

Martínez, J. (2001). *Estrategia internacional* (1st ed.). McGraw-Hill.

Porter, M. E. (2000). *Ventaja competitiva de las naciones* (2nd ed.). CECSA.

Porter, M. E. (2002). *Estrategia competitiva* (5th ed.). CECSA.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad: El vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*.

Pigner, Y., Smith, A., Papadakos, P., Osterwalder, A., Bernarda, G., & Meneses Vilar, M. (Trad.). (2015). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2012). *Finanzas corporativas* (9th ed.). McGraw-Hill Interamericana Editores.

Vanegas, H., & Vega, M. (2005). *Guía para la elaboración de planes de negocios. Manual académico*. Universidad Zamorano.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2008). *Administración estratégica y política de negocios* (10th ed.). Pearson.