

PROPUESTA PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA VINOS DON JOSÉ
DEL MUNICIPIO DE BOLÍVAR, VALLE DEL CAUCA 2017 - 2020

IVÁN ANDRÉS MARTINEZ SALAZAR
DIEGO PEREA ACEVEDO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE ZARZAL
2017

PROPUESTA PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA VINOS DON JOSÉ
DEL MUNICIPIO DE BOLÍVAR, VALLE DEL CAUCA.

IVÁN ANDRÉS MARTINEZ SALAZAR
DIEGO PEREA ACEVEDO

Trabajo escrito presentado como prerrequisito para optar al título de:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.

Director de trabajo de grado:
FERNANDO MORENO BETANCOURT

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE ZARZAL

2017

DEDICATORIA

A Dios.

Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mi madre Amparo.

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi padre José Iván.

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizaron y que me infundo siempre, por el valor mostrado para salir adelante, por su amor, por ese gran motivo donde quiera que este mi triunfo es en memoria a él.

A mis familiares.

A mi hermana Patricia por ser el ejemplo de una hermana mayor y de la cual aprendí a superarme día a día; a mi tía María Del Carmen ya que ha participado directa en mi proceso de formación de vida.

A mi novia

Dayanna Gil quien me apoyo y alentó para continuar, cuando parecía que me iba a rendir.

A todos ellos se los agradezco desde el fondo de mi alma. Para todos ellos hago esta dedicatoria.

IVÁN ANDRÉS MARTÍNEZ SALAZAR

DEDICATORIA

Dedico este trabajo al creador del Universo, a mis padres y mi hermano, a todas aquellas personas que han hecho parte de mi formación como profesional y como persona: amigos docentes, familiares y a todas aquellas personas que luchan por llegar a la cima del éxito.

También expresar mi gratitud a los profesores Javier Valencia y Alexander Varón Sandoval, por poner su granito de arena en la construcción de este valioso proyecto.

DIEGO PEREA ACEVEDO

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus más sinceros agradecimientos a:

La Directora CECILIA MADRIÑAN POLO por su apoyo incondicional en todo este proceso y por su desempeño ejemplar en cuanto a la dirección de la sede.

Al Coordinador de la facultad de Ciencias de la administración de empresas ROBERTO LUCIEN LARMAT GONZALEZ y a nuestro asesor FERNANDO MORENO BETANCOURT por toda su orientación como asesor de trabajo de grado guiándonos de la mejor forma a la consecución de este logro.

A la empresa VINOS DON JOSÉ al servir como fuente de investigación para el desarrollo de este proyecto de grado, resaltando su disposición en todo momento.

A la Universidad del Valle sede Zarzal por ofrecernos la oportunidad de desarrollar esta carrera en sus instalaciones y de sentirnos orgullosos de ser univallunos.

A la Biblioteca Víctor Manuel Patiño por presentarse como una fuente de apoyo e información disponible en todo momento para los diferentes estudiantes.

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.1. RESEÑA HISTÓRICA	12
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.2.1. ESTADO DEL ARTE- APROXIMACIÓN TEÓRICA	14
1.2.2. ANTECEDENTES	16
1.2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.2.4. SISTEMATIZACIÓN	19
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	20
1.4. OBJETIVOS.....	20
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	20
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
1.5. MARCO REFERENCIAL.....	21
1.5.1. MARCO CONCEPTUAL	21
1.5.2. MARCO TEÓRICO	23
1.5.3. MARCO LEGAL.....	31
1.5.4. MARCO ESPACIAL	35
1.6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	38
1.6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	38
1.6.2. MÉTODO DE ANÁLISIS.....	38
1.6.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	39
1.6.4. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	39
1.6.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	40
2. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO	42
2.1. DIAGNÓSTICO INTERNO.....	42
2.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO	61
2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	98
2.1. FOCUS GROUP.....	98
2.2. ENCUESTA.....	120
2.3. ENTREVISTA A PROFUNDIDAD CANALES DE DISTRIBUCIÓN	136
2.4. ESTUDIO DE POSIBLES CANALES DE DISTRIBUCION	139
3. PLAN DE MERCADEO	146
4. RELACIÓN BENEFICIO COSTO	167
5. CONCLUSIONES.....	175
6. RECOMENDACIONES	178
BIBLIOGRAFÍA.....	179
ANEXOS.....	180

Listado de ilustraciones

Ilustración 1: Logotipo vinos Don José	12
Ilustración 2: Don Onofre Benítez.....	13
Ilustración 3: Productos Vinos Don José.....	18
Ilustración 4: Matriz basada en valores 3.0.....	27
Ilustración 5: Modelo de las 3i de Kotler.....	28
Ilustración 6: Ubicación Especial República Colombiana.....	35
Ilustración 7: Departamento del Valle del Cauca.....	36
Ilustración 8: Microlocalización del proyecto: Bolívar, Valle del Cauca.....	37
Ilustración 9: Municipio de Bolívar y ubicación de la empresa	38
Ilustración 10: Mapa de la mini cadena productiva del sector vitivinícola del Valle del Cauca	68
Ilustración 11: Diamante competitivo sector vitivinícola.....	76
Ilustración 12: Competidores del sector	77
Ilustración 13: Marca corporativa Vinos José O. Benítez	147
<i>Ilustración 14: Signo mixto Vinos Don José VINO ROSADO y VINO TINTO</i>	<i>148</i>
Ilustración 15: Signo mixto Vinos Don José VINO DE MARACUYA	149
Ilustración 16: Estampilla Rentas Departamentales Valle del Cauca.....	149
Ilustración 17: Logotipo Vinos Don José.....	150
Ilustración 18: Presentación de las botellas de 750cc	151
Ilustración 19: Presentación envases	151
Ilustración 20: Presentación por envases y litros.....	152
Ilustración 21: Presentaciones de 10 y 20 litros.....	152
Ilustración 22: Cajas para empacar productos de las líneas Vinos Don José	153
Ilustración 23: Etiqueta y contra etiqueta Vino Rosado Don José	153
Ilustración 24: Modelo de las 3i Vinos Don José	159
Ilustración 25: Imagen de marca Vinos Don José	160
Ilustración 26: Matriz de valores	162

Listado de cuadros

Cuadro 1: Leyes que regulan empresas del sector vitivinícola.....	32
Cuadro 2: Variables de las categorías de análisis del estado situacional interno	43
Cuadro 3: Variables del proceso de planeación.....	43
Cuadro 4: Variables del proceso de organización	44
Cuadro 5: Variables del proceso de dirección.....	45
Cuadro 6: Variables de evaluación y control	45
Cuadro 7: Cultura Organizacional	46
Cuadro 8: Descripción de la Gestión Contable y Financiera.....	47
Cuadro 9: Mercados y productos.....	47
Cuadro 10: Gestión Comercial.....	48
Cuadro 11: Proceso de Producción	49
Cuadro 12: Productividad	50
Cuadro 13: Programación de la Producción	50
Cuadro 14: Organización de talleres y almacenes	51
Cuadro 15: Mantenimiento de equipos y locales	52
Cuadro 16: Control de la Producción y de la Calidad	52
Cuadro 17: Gestión de suministros	53
Cuadro 18: Investigación y Desarrollo	53
Cuadro 19: Selección, definición y difusión de la información	54
Cuadro 20: Capacidad y Desempeño Del Sistema De Información	55
Cuadro 21: La Calidad Y Cantidad De Los Recursos Humanos.....	55
Cuadro 22: Clima de trabajo y salud ocupacional	56
Cuadro 23: Administración de personal.....	56
Cuadro 24: Factores básicos para el sector	62
Cuadro 25: Los factores avanzados.....	62
Cuadro 26: Factores generalizados	63
Cuadro 27: Factores especializados.....	64
Cuadro 28: Demanda interna, clientes y sector que compran.....	65
Cuadro 29: Tipo de compradores.....	66
Cuadro 30: Entidad que intervienen en las regulaciones	66
Cuadro 31: Entes reguladores	69
Cuadro 32: Factores básicos	71
Cuadro 33: Factores avanzados.....	71
Cuadro 34: sectores conexos y cadenas productivas.....	72
Cuadro 35: Factores de la demanda.....	73
Cuadro 36: Factores del gobierno	73
Cuadro 37: Factores del azar.....	75
Cuadro 38: Rivalidad entre los competidores.....	82
Cuadro 39: Barreras de salida	83
Cuadro 40: Barreras de entrada posibles entrantes.....	84
Cuadro 41: Proveedores del sector.....	87
Cuadro 42: Poder de negociación de los proveedores	89
Cuadro 43: Demanda y clientes.....	90
Cuadro 44: Poder de negociación de compradores	91
Cuadro 45: Productos sustitutos.....	91
Cuadro 46: Análisis estructural del sector vitivinícola Valle del Cauca	94
Cuadro 47: Ficha técnica focus Zarzal	100

Cuadro 48: Fase visual Focus Zarzal	101
Cuadro 49: Fase olfativa focus Zarzal	102
Cuadro 50: Fase gustativa focus Zarzal	102
Cuadro 51: Reconocimiento de vinos focus Zarzal	103
Cuadro 52: Elección de vinos de acuerdo al gusto focus Zarzal.....	104
Cuadro 53: Ficha técnica focus Roldanillo	105
Cuadro 54: Fase visual focus Roldanillo	105
Cuadro 55: Fase olfativa focus Roldanillo.....	106
Cuadro 56: Fase gustativa focus Roldanillo	107
Cuadro 57: Reconocimiento de vinos focus Roldanillo	108
Cuadro 58: Elección de vinos de acuerdo al gusto focus Roldanillo	108
Cuadro 59: Ficha técnica Bolívar.....	109
Cuadro 60: Fase visual focus Bolívar	109
Cuadro 61: Fase olfativa focus Bolívar.....	110
Cuadro 62: Fase gustativa focus Bolívar.....	111
Cuadro 63: Reconocimiento de vinos focus Bolívar	112
Cuadro 64: Elección de vinos de acuerdo al gusto focus Bolívar	112
Cuadro 65: Ficha técnica La Unión	113
Cuadro 66: Fase visual focus La Unión.....	113
Cuadro 67: Fase olfativa focus La Unión	115
Cuadro 68: Fase gustativa focus La Unión	115
Cuadro 69: Reconocimiento de vinos focus La Unión	116
Cuadro 70: Elección de vinos de acuerdo al gusto focus La Unión.....	116
Cuadro 71: Análisis canales de distribución (almacenes)	140
Cuadro 72: <i>Análisis canales de distribución (restaurantes)</i>	143
Cuadro 73: Matriz de segmentación del mercado	147
Cuadro 74: Productos con registro INVIMA.....	148
Cuadro 75 Plan de acción.....	163
Cuadro 76: Variables macroeconómicas.....	167
Cuadro 77: Inversiones principales	168
Cuadro 78: Inversiones consolidadas, depreciación y capital de trabajo requerido....	169
Cuadro 79: Amortización crédito	169
Cuadro 80: Costos y gastos del proyecto	170
Cuadro 81: Bases de ingresos según productos 2016	171
Cuadro 82: Presupuesto de costos y gastos	172
Cuadro 83: Estado de resultados	172
Cuadro 84: Balance general.....	173
Cuadro 85: Flujo de caja	173
Cuadro 86: Evaluación financiera.....	174
Cuadro 87: Conclusiones del proyecto.....	175

INTRODUCCIÓN

El mercadeo es la acción que realizan las organizaciones para conseguir una identificación y posterior conexión con los grupos de posibles clientes o consumidores, con el fin de conocer cuáles son sus necesidades y gustos para poder satisfacerlas, obteniendo de este modo una relación gana a gana, que se o dicho de otra forma: un beneficio para el usuario y para las finanzas de la empresa. Desde otra perspectiva, el mercadeo también puede ser visto como el conjunto de actividades que se anticipan a los gustos o necesidades de los clientes, en el cual se deben desarrollar bienes o servicios aptos para un mercado objetivo que se ve satisfecho por estos.

Siendo de neta importancia el mercadeo para las organizaciones, según lo descrito inicialmente, es menester que cada una de ellas sin importar su tamaño trabaje y destine recursos de todo tipo (financieros, materiales, intelectuales y humanos) al desarrollo de esta área o de actividades que propendan por ver el cumplimiento de las funciones básicas del mercadeo y que estas se vean reflejadas claramente en la rentabilidad y competitiva de la institución.

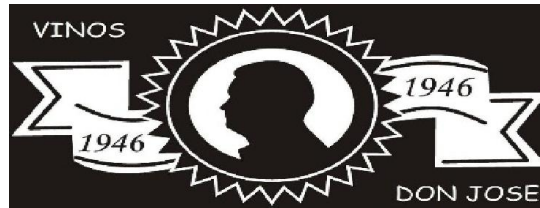
Por otro lado, son las pequeñas y medianas empresas las que menos atención prestan en cuanto a estos temas. Si bien es cierto que por su capacidad no es permisible tener un área especializada con capital humano de primera generación en estos temas, sí es más que necesario formular objetivos y estrategias de marketing que faciliten los objetivos organizaciones y permitan una mejora continua integral para la pyme.

La región del Norte del Valle es zona con gran afluente de pymes enfocadas especialmente en el sector agropecuario. Es aquí donde, especialmente la zona BRUT (Bolívar, Roldanillo, La Unión y Toro) son considerados como municipios vitivinícolas dentro de la actividad productiva y comercializadora de esta región agrícola y pecuaria. Sobre este marco se desarrollará entonces un proyecto enfocado en el diseño del plan de mercadeo para una de las empresas emblemáticas del sector vitivinícola como lo es organización VINOS DON JOSÉ. Con esta propuesta de investigación se espera no solamente el diseño de una guía para a la venta o distribución de sus productos, sino también alcanzar un enfoque en la satisfacción de los gustos y necesidades de sus clientes, además de la generación de valor agregado que se vea reflejado a futuro en los ingresos percibidos por la empresa, asimismo el posicionamiento y reconocimiento de la marca en otras regiones y mayor competitiva en el sector.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

1.1. RESEÑA HISTÓRICA

Ilustración 1: Logotipo vinos Don José



Fuente: página web corporativa.

En la década de 1940, el señor Ceferino González llegó a Colombia como asilado político desde España y se radicó en el departamento del Valle del Cauca, después de su llegada hizo un convenio con el gobernador de la época Mariano Ramos (1946), tal convenio, era una especie de proyecto productivo de la parte agrícola, con el fin de impulsar el cultivo de la uva, tal iniciativa se reconoció por su lema: “*Uvas en Colombia ¿por qué no?*”, desde entonces, el señor Ceferino Gonzales decidió poner en marcha su plan emprendedor en el municipio de Bolívar, Valle del Cauca, debido a que observó que las tierras de esta región eran óptimas para el cultivo de dicha fruta, trayendo las primeras sepas de vid de países como España, Italia y Chile, haciendo de este pueblo un gran cultivador de uva en aquella época.

Cuando se dio la primera cosecha de uva, el señor Ceferino González compartió la fórmula para la producción de vino a todos los empleados de la granja municipal, entre ellos estaba don Onofre Benítez Bedoya quien era trabajador y fundador de dicha granja. Don Onofre le compartió la fórmula del vino a su esposa y ambos empezaron a producirlo para obsequiarles a sus amigos y familiares cuando los visitaban. Debido a lo exquisito que era y por petición de las personas que lo probaban, aumentaron la producción, por ende, la señora Teresa Canizales transmitió el conocimiento a sus once hijos; después de su fallecimiento, el señor Onofre Benítez repartió su patrimonio entre sus hijos.

El hijo mayor de la familia, José Onofre Benítez Canizales construyó en la propiedad que le correspondía por herencia unas bodegas para la producción del vino y un establecimiento de comercio llamado “*El Refugio de Onofre*” para la venta del mismo. Con el transcurso del tiempo se ha dado a conocer el producto a nivel regional, nacional e internacional, bajo la razón social “*Vinos Don José*” fabricado por Onofre, por lo tanto, empezaron a producirlo en mayor escala mejorando la calidad del producto, tecnificándola y generando oportunidades de empleo en la región.

Ilustración 2. Don Onofre Benítez



Fuente página web corporativa

La organización “*Vinos Don José*” es una microempresa integral, pues allí se produce la materia prima para la elaboración del vino, además hay servicio de restaurante donde se venden los platos típicos de la región, frutas y el Vino Don José fabricado por Onofre. Actualmente la organización Vinos Don José está ubicada donde se dieron sus inicios, en el municipio de Bolívar, al norte del Departamento del Valle del Cauca; es una empresa familiar, con más de 60 años de tradición, dedicados al cultivo de la uva, producción de vino artesanal y su posterior comercialización. Se ha catalogado como una de las empresas de la región norte vallecaucana más perseverantes y con proyección en el sector vitivinícola, ya que tienen algunos factores claves de éxito para las cosechas, tales como la ubicación geográfica, suelos fértiles y un clima cálido que permiten que el cultivo de la uva sea óptimo.

Desde el año 2001 hasta la actualidad, el representante legal de “Vinos Don José” es el Señor José Onofre Benítez Canizales, hijo del fundador Onofre Benítez, oriundo de la comarca Bolivarense. Como ha sido tradición en la familia Benítez, los descendientes son los encargados de velar por mantener el nombre de la empresa por la cual lucharon sus padres y fundadores. La producción del vino se da de forma artesanal, la empresa posee una infraestructura con los requerimientos mínimos, exigidos por las entidades de sanidad, para elaborar productos de calidad aptos para el consumo humano. Los recipientes donde se almacena el vino tienen las características idóneas para la fermentación, filtradas, trasiego y envasado del mismo.

A continuación se menciona el direccionamiento estratégico de la organización (misión, visión y valores corporativos) fuentes de la página web de la empresa¹:

¹ Ver direccionamiento e imágenes en línea en: <http://www.vinosdonjose.com/empresa>

MISIÓN

VINOS DON JOSE es una empresa familiar que se dedica a la producción y comercialización de vinos en el mercado nacional, se caracteriza por la diversidad de sus productos en sabores y presentaciones. Comprometidos a fortalecer las relaciones con nuestros clientes, a través de la calidad y excelencia de los productos que ofrecemos, brindando estabilidad a nuestras familias y colaboradores, equilibrio social a nuestro país y respeto al medio ambiente.

VISIÓN

VINOS DON JOSÉ, Para el año 2018 se proyecta como una empresa nacional líder en la producción y comercialización de vinos, con mejora continua en sus procesos de calidad, con desarrollo tecnológico en sus equipos e infraestructura, logrando dar cumplimiento a los deseos y necesidades de nuestros clientes.

VALORES CORPORATIVOS

Los valores DE VINOS DON JOSE constituyen una parte esencial de la cultura empresarial ya que aportan un sentido de dirección común a todas las personas que componen nuestra empresa.

- ❖ **HONESTIDAD:** La honestidad en VINOS DON JOSE tiene que ver con la rectitud, honorabilidad, respeto y humildad que debe manifestar cada uno de los colaboradores que hacen parte de esta empresa.
- ❖ **COMPROMISO:** El compromiso de los colaboradores de VINOS DON JOSE se refleja en la realización de nuestros productos hacemos nuestro mayor esfuerzo para lograr la satisfacción de nuestros clientes.
- ❖ **LEALTAD:** La lealtad en VINOS DON JOSE hace referencia a la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento debemos demostrar, todos los colaboradores para y por nuestra empresa.
- ❖ **COMUNICACIÓN:** La comunicación EN VINOS DON JOSE es permanente en la hacia nuestros clientes brindando elementos útiles, amigables, claros y responsables.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1. ESTADO DEL ARTE- APROXIMACIÓN TEÓRICA

La Oficina Económica y Comercial de La Embajada de España en Bogotá en el año 2005 realizó un informe titulado “EL MERCADO DE VINICOLA EN

COLOMBIA”² el cual menciona que dicho sector y el consumo de vinos sigue siendo pequeño en comparación con otras bebidas sustitutivas como la cerveza o los licores. Esto es debido a que el vino en Colombia tiene un precio elevado para la mayoría de los colombianos, y más aún el vino europeo, además que es considerado un bien de lujo y exclusivo, sólo consumible por las clases más altas de la sociedad colombiana y que además se limita a ser consumido en lugares exclusivos como hoteles y restaurantes de alta categoría. El mercado colombiano del vino está liderado claramente por los vinos extranjeros, en especial los vinos chilenos, argentinos, y europeos, mientras los vinos nacionales son más de carácter artesanal y conocidos en una pequeña parte de la región donde son producidos. En Colombia, no existe actualmente una cultura del vino como bebida en las comidas, como es el caso de algunos países de Europa como España, Francia o Italia, entre otros. Sin embargo, está comenzando a establecerse en el país esta cultura del vino, de una forma paulatina, y se aprecia una tendencia hacia un mayor consumo del mismo.

La Universidad Politécnica de Valencia, desde la Facultad de Administración y Dirección de Empresas, y el programa de Licenciatura en Administración de Empresas elaboró el siguiente trabajo:” ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA DEL SECTOR VITIVINÍCOLA”³. En este proyecto los motivos por los que se decidió realizar un análisis estratégico están enfocados en que el sector vinícola no es ajeno a la crisis económica española, debido a ello muchas empresas bodegueras han dejado de ser rentables e incurrir en pérdidas. Hay que tener en cuenta que las fases del plan estratégico que desarrollaron para el proyecto fueron son las siguientes: análisis estratégico, formulación estratégica e implantación de la estrategia. Con el análisis estratégico se busca ofrecer nuevas estrategias para que las bodegas que no son rentables pasen a serlos y las que si son rentables consoliden su posición en el mercado o incluso la mejoren.

La Universidad Nacional de Cuyo, desde la Facultad de Ciencias Económicas y como trabajo abierto de investigación elaboró el siguiente trabajo:” PLAN DE MARKETING: LANZAMIENTO DE MARCA DE VINOS ORGÁNICO”⁴, donde esta propuesta plantea la necesidad de desarrollar un plan de marketing que

² Ver en línea en

<https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKFwjJwMjZh8XSAhWLwFQKHSbyCC0QFgghMAE&url=http%3A%2F%2Fwww.argentinatradenet.gov.ar%2Fsitio%2Fdatos%2Fdocs%2Festudio%2520de%2520vinos.pdf&usg=AFQjCNEX6rEDFM8Bq9w1LPvVmS6i0mcjrQ&sig2=R6maYf-hY7rW4HZGSARDsQ>

³ Ver en línea en:

<https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/18316/TFC%20Diego%20Sanz%20Vidal.pdf?sequence=1>

⁴ Ver en línea en: <file:///C:/Users/Camilo/Downloads/Dialnet-EstrategiaDeMarketingDeUnaPequenaVinicolaUbicadaEn-5159638.pdf>

proporcione respuestas sobre las estrategias que se deberán llevar a cabo para poder lograr un buen posicionamiento y aceptación del vino orgánico en el mercado de Mendoza, Argentina, con la intención de generar mayor conciencia sobre la utilización de los recursos naturales y de los productos que consumen habitualmente, así como obtener buenas rentabilidades para el emprendimiento desarrollado

La Universidad del Valle, desde la Facultad de Ciencias de la Administración y el posgrado de la Maestría en Administración elaboró el siguiente trabajo: “ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE LOS SECTORES VITIVINÍCOLAS COLOMBIANO Y CHILENO, CASO REGIÓN VALLE DEL CAUCA (C) Y REGIÓN DEL MAULE (CH)”⁵ en este trabajo las autoras establecen que Colombia no es un país fuerte en el sector vitivinícola a nivel mundial, ni aún a nivel latinoamericano. Sin embargo, dicho sector ha contribuido en un pequeño porcentaje a la sostenibilidad de la economía del país a través de la generación de empleo y la rotación de dinero por medio de cultivos de vid, producción y comercialización de vinos nacionales. El sector vitivinícola colombiano tiene gran potencial para producir y posicionar vinos de excelente calidad tanto a nivel nacional como internacional, pero no cuenta con estudios y estrategias que contribuyan con el mejoramiento de su competitividad, razón por la cual, un estudio comparativo entre el sector vitivinícola chileno y el sector vitivinícola colombiano puede arrojar resultados positivos que ayuden a mejorar el sector.

1.2.2. ANTECEDENTES

La región norte vallecaucana posee dos empresas muy competentes en el sector del vino, entre ellas está Vinos Don José del municipio de Bolívar y la Casa Grajales que se encuentra en el municipio de La Unión. Ambas concentran sus esfuerzos por expandir su mercado a otras regiones del país, lo cual genera muchas expectativas para que sus productos y su marca sean reconocidos.

La empresa vinos Don José es una empresa familiar, cuyo representante es el señor José Onofre Benítez; dicha organización está vigente desde 1946, pero desde mediados de los años 90 dio inicio a su operación como organización de manera formal y abierta al público, durante estos aproximados 20 años como establecimiento comercial se ha dedicado a la producción y venta de vinos de uva y frutas. Sus principales clientes son amigos de la familia o personas que habitan los municipios cercanos a Bolívar y donde la empresa ejerce influencia, es decir Roldanillo, La Unión y Zarzal. Un factor clave para la empresa es la

⁵ Estudio comparativo entre los sectores vitivinícolas colombianos y chilenos caso región Valle del Cauca (c) y región del Maule (ch), Katherine Benítez, Liliana Montaña. Reposo en la biblioteca de la Universidad.

ubicación de su punto de producción y venta, ya que esta sobre la vía panorama que une el norte del Valle con el centro y la capital del departamento, por lo tanto quienes viajan por esta vía pueden disfrutar de los productos ofrecidos por vinos Don José.

Los productos más destacados del portafolio de la empresa “Vinos Don José” son los que se mencionan a continuación:

- ❖ Vino Rosado
- ❖ Vino rosado semi seco
- ❖ Vino rosado seco
- ❖ Vino tinto
- ❖ Vino semi seco
- ❖ Vino seco
- ❖ Abocado
- ❖ Vino de maracuyá
- ❖ Vino de lulo
- ❖ Vino de mora
- ❖ Vino blanco

El personal con el que cuenta la organización está conformado por algunos miembros de la familia Benítez y personas de la misma región que poseen los conocimientos para la producción del vino, entre ellos una ingeniera química, que se encarga no solo de la parte productiva sino también de velar por la correcta implementación de las normas exigidas por los entes reguladores, además de crear los manuales correspondientes a las buenas prácticas de manufactura, contando con el apoyo de un practicante de Tecnología de Alimentos de la Universidad del Valle Sede Tuluá. El área de producción está a cargo del señor Alberto Benítez, hermano del representante legal de la empresa vinos don José, dicha área se encarga de procesar las uvas o las frutas hasta llevarlas a un punto final, es decir hasta que el vino esté empacado y disponible para el consumo. El área administrativa y financiera está a cargo de un contador externo y en ocasiones tiene el apoyo de Katherine Benítez Bedoya, hija del representante legal de la empresa y contadora publica egresada de la Universidad del Valle, además cuenta con la asesoría de terceros en el aspecto tributario y legal.

Desde la creación de la empresa Vinos Don José hasta la actualidad no se ha establecido un plan de mercado que establezca políticas de producto, precio, promoción y plaza, la comercialización se ha dado basándose en la experiencia de tantos años de trabajo.

Ilustración 3: Productos Vinos Don José



Fuente: página web corporativa

1.2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Se ha evidenciado que la empresa Vinos Don José no posee un área de mercadeo, dicha empresa, ejerce su actividad de mercadeo basándose en la experiencia y en demás aspectos que poco o nada tienen relación con herramienta de marketing.

La empresa Vinos Don José no cuenta con especificaciones a fondo sobre el producto o servicio que se ofrece, ni su nivel de innovación o formas de agregar valor en cuanto a su diseño y atributos. De igual forma no se conocen aspectos diferenciadores de los productos de la competencia, o por el contrario si se tiene algún grado de imitación hacia ellos. También es importante resaltar que para productos como estos es preciso conocer si se trata de un producto sustituto o si ya existen productos sustitutos que puedan reemplazarlo en algún momento, a su vez, si tiene o no productos complementarios que suplementen su utilidad.

Los productos de la empresa no tienen definida una estrategia puntual sobre el precio del producto, toda vez que no hay claridad si la empresa busca manejar una estrategia de penetración, la cual busca un mercado grande manejando un bajo precio y por ende poco margen, o una estrategia de descreme si busca obtener un mercado pequeño, adoptando altos precios y un alto costo, o simplemente adoptar una estrategia de paridad que le implica manejar precios ni

muy altos ni muy bajos, puede también basarse en los costos o teniendo en cuenta el mercado, es decir, la oferta y la demanda del producto. Son en definitiva aspectos que nunca se han trabajado en Vinos Don José y que marcan el nivel de ventas e ingresos percibidos.

Así mismo es importante definir la plaza más apropiada en la cual se vende el producto para cubrir las necesidades básicas de canales de distribución apropiados; pero para esto se debe haber definido ya el mercado objetivo, que permitiría identificar fácilmente en donde distribuirlo, si a nivel mundial, o local, en pueblos, localidades, etc.

Entre estos y otros aspectos, en Vinos Don José no se tiene definido o estandarizado lo concerniente a las formas de comunicación que se utilizaran para llegar al cliente: televisión, radio, prensa, o haciendo uso de las bondades de internet como las redes sociales, pues puede hacerse promoción participando de eventos, ruedas de negocios, contar con fuerzas de ventas externas altamente capacitadas o intensificando los canales de distribución. Mucho menos tácticas de promoción de productos y precios especiales. Todo esto en conjunto demarca una necesidad de solución latente. Es fundamental que la empresa posea un perfil del cliente, segmente el mercado al cual va a dirigir sus productos y defina una fuerza de ventas a través de intermediarios, alianzas estratégicas con cadenas de supermercados, hoteles, restaurantes y canales de distribución para obtener mayores beneficios económicos, posicionar la marca, productos y abrir nuevos mercados en otros lugares de la región. Por lo tanto es vital para la empresa centrar sus esfuerzos en planificar a mediano plazo su proyección de ventas y establecer unas estrategias a nivel comercial.

De toda esta situación presentada, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué características debe tener el plan de mercadeo, para el periodo 2017 – 2020, de la empresa vinos Don José del municipio de Bolívar, Valle del Cauca?

1.2.4. SISTEMATIZACIÓN

- ❖ ¿Cuáles son los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que inciden en la empresa Vinos Don José?
- ❖ ¿Qué necesidades y requerimientos tienen los consumidores de vino en la región del Valle del Cauca?
- ❖ ¿Cuáles son las estrategias y actividades que debe de tener el plan de mercadeo que permita satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa Vinos don José?
- ❖ ¿Cuál es la relación costo beneficio del plan de mercadeo a aplicar en la empresa?

1.3. JUSTIFICACIÓN.

Actualmente son más las organizaciones que le apuestan a su desarrollo como empresa y al de sus productos a partir de las tendencias del mercado o de las necesidades cambiantes de los consumidores. Pero existen muchas, pymes en especial, que no han logrado incursionar en este tipo de desafíos de carácter comercial por desconocimiento de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, del perfil de sus clientes y sus necesidades o gustos desde lo experiencial, por lo que su potencial comercial no es aprovechado al máximo y sus productos no tienen estrategias contextuales de salida. Es entonces donde entra la necesidad de la creación de un plan de mercado que permita conocer el funcionamiento de la organización a nivel interno y como es la dinámica de su entorno y sector (es decir a nivel externo) y con esto diseñar los objetivos y estrategias de mercadeo que permitan apuntar a la coyuntura que los clientes necesitan concluyendo con una relación beneficio costo interesante y que propenda por la rentabilidad y sostenibilidad de la organización.

La creación de un plan de mercado para la organización permite tener un norte sobre sus clientes actuales y potenciales, conocer los gustos y las necesidades, además establecer metas tanto a su fuerza de ventas como a sus canales de distribución, generar barreras de entrada con productos innovadores. Además tener unas políticas claras sobre el producto, precio, plaza, promoción, facilitándole al equipo de trabajo el destino a seguir de la organización rumbo al éxito de una forma experiencial explotando el portafolio de productos de la empresa y potencializando la organización al máximo.

1.4. OBJETIVOS.

1.4.1. OBJETIVO GENERAL.

Proponer un plan de mercadeo para el periodo 2017 – 2020 de la empresa Vinos Don José del municipio de Bolívar, Valle del Cauca.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ❖ Desarrollar un diagnóstico interno y externo que permita evidenciar las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa Vinos don José.
- ❖ Realizar una investigación de mercado identificando los requerimientos y necesidades que tienen los consumidores de vino en los municipios donde la organización posee mayor influencia.

- ❖ Diseñar las respectivas estrategias de producto, precio, promoción y plaza que permitan satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa Vinos don José.
- ❖ Establecer la relación costo beneficio del plan de mercadeo a aplicar en la empresa.

1.5. MARCO REFERENCIAL

En este marco referencial se trabajarán 4 apartados: el conceptual, teórico, legal y espacial.

1.5.1. MARCO CONCEPTUAL

A continuación se hará mención de algunos conceptos que son relevantes y que deben ser tenidos en cuenta para la elaboración de un plan de mercado.

Mercadeo: el mercadeo consiste en un proceso administrativo y social, en el cual determinados grupos o individuos satisfacen sus necesidades a través del intercambio de bienes o servicios.

Marca: Diseño o expresión que identifica los productos o servicios de una fuente particular de las de los demás.

Posicionamiento de marca: es la percepción mental que posee el consumidor sobre un producto o servicio de determinada marca, lo cual constituye la diferencia entre esta y su competencia.

Marketing mix: el marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas. Se analizan cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción. Es un análisis de la estrategia interna desarrollada comúnmente por las empresas. Se analizan cuatro variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción.

Marketing Experiencial: El marketing experiencial es una metodología relacionada con la disciplina del marketing que se fundamenta en la premisa de que un cliente elige un producto o servicio por la vivencia que le ofrece antes de la compra y durante su consumo. Así, mientras el marketing tradicional se centra en aspectos del producto como su calidad, sus características y sus beneficios, el marketing experiencial se centra en el propio cliente y las experiencias que éste obtiene durante la comercialización y uso del producto o servicio

Plan de mercadeo: es una herramienta vital y necesaria para toda empresa del S.XXI. Actualmente nos encontramos ante un entorno altamente competitivo y

dinámico, donde la empresa debe afrontar continuamente nuevos retos. Sin duda, la globalización de mercados, internet, la inestabilidad económica y un continuo desarrollo y avance tecnológico producen una serie de cambios que determinan el éxito de toda empresa. La adaptación de las empresas a este nuevo paradigma no puede ser improvisada y es necesario elaborar un plan de marketing que permita anticiparse y afrontar los cambios del entorno.

Competitividad: capacidad que tiene una empresa de obtener rentabilidad en el mercado con relación a sus competidores, esta depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo con respecto a las demás empresas que están inmersas en el mercado.

Toma de decisiones: proceso de elección que lleva a los gerentes o juntas directivas a escoger las mejores alternativas.

Criterios: parámetros de carácter cualitativo o cuantitativo que sirven como soporte para la toma de decisiones.

Alternativas: cantidad de criterios o posibles soluciones a un determinado problema, en el cual el decisor tiene la posibilidad de escoger la mejor.

Localización: Espacio geográfico determinado donde se encuentran las personas (consumidores) u organizaciones.

Evaluación: Calificación o peso relativo que se le da a determinados criterios.

Análisis: conocimiento que se da a través de la observación de determinado elemento o partícula perteneciente a un conjunto.

Metodología: Estudio o elección de un método adecuado para el logro de unos objetivos determinados.

Diferenciación: Es el valor agregado sobre el producto ofrecido para que este sea percibido en el mercado como único (diseño, imagen, atención a clientes, entrega a domicilio, entre otros.)

Liderazgo en costo: Consiste en mantenerse en los primeros lugares de la lista a nivel competitivo a través tomándole ventaja a la competencia en materia de costos.

Segmentación: Procesos de fraccionar un mercado en pequeños grupos que posean características similares (edad, sexo, estrato, estilo de vida, ingresos, región, etc.)

1.5.2. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del marco teórico se hará un barrido general de los términos cruciales, alusivos y coherentes con el proyecto que se llevará a cabo; a continuación se presenta contenido que parte desde el marketing y sus componentes hasta pasar por la investigación de mercados y los diferentes componentes del plan de mercadeo como el diagnóstico interno, externo hasta llegar a conceptos básicos del análisis beneficio costo:

Desde la antigüedad el ser humano ha desarrollado actividades para subsistir y satisfacer sus necesidades básicas, entre estas actividades estaba el trueque o intercambio de unos bienes por otros y poder obtener lo que no estaba a su alcance para el bienestar propio y de su familia. Partiendo de la etimología, la palabra mercado viene del latín mercatus y este del verbo mercari (comprar) de merx (mercancía) y luego relacionado con mercurio (dios del comercio) que encontramos en comercio, mercadería y mercelogía. Esta raíz también dio la palabra merces (paga, recompensa), la cual nos dio merced y mercenario⁶.

El ser humano ha evolucionado y con el también evolucionan los conceptos y las definiciones. Según la concepción generalizada de varios autores, el mercadeo se puede especificar como la acción o el conjunto de actividades que realizan las organizaciones para anticiparse o identificar las necesidades, gustos y tendencias de un mercado, y posteriormente generar una conexión entre la empresa con los grupos de interés, es decir, los clientes potenciales, consumidores o canales de distribución para poder satisfacerlos (Ferrell & Hartline, 2006). Bajo estas premisas y para dar un contexto más elemental, es preciso citar a autores referentes del mercadeo para contextualizar el amplio mundo del marketing:

Mercadeo Según Philip Kotler

Para el diseño de un plan de mercadeo es necesario tener en cuenta que el área de mercadeo de las organizaciones es un componente fundamental, el cual se debe orientar todas sus actividades hacia los consumidores, llevando a esta no solo a la producción, venta y distribución de bienes, sino a estar atenta a los cambios que están latentes referente a los gustos, necesidades y soluciones que requieren los clientes. Según Kotler, Kartajaya & Setiawan (2013) “los modelos

⁶ Estas referencias son relacionadas del blog de etimologías latinas que se puede ver en línea en el enlace siguiente: <http://etigl.blogspot.com.co/2014/01/etimologias-y-las-profesiones.html>

de mercadeo deben estar enfocados A superar los modelos empleados por su competencia, generando a nivel interno una necesidad y una cultura de adaptación a los cambios que los factores exógenos a la organización exigen”. Kotler et al. (2013) hacen referencia a los problemas a los cuales se enfrentan las organizaciones y menciona algunos ejemplos de empresas que se encaminan a la satisfacción de los clientes con respecto a sus necesidades y gustos a través de la innovación y generación de valor. Además relata sobre el manejo asertivo del marketing en las diferentes áreas de la organización, definiendo así un modelo de proceso de gestión del marketing en cinco significativos pasos:

1. Investigación
2. Segmentación, Planificación, Posicionamiento
3. Marketing Mix
4. Aplicación
5. Control

Por los factores anteriormente mencionados, es importante destacar el papel que juega la planeación, ya que esta requiere formular objetivos, establecer políticas y evaluar decisiones transversales, que faciliten el alcance de los logros u objetivos propuestos en la fase de la formulación. La estrategia consiste básicamente en la determinación de objetivos en un determinado periodo, la elección de las funciones o acciones a realizar y la asignación de los recursos necesarios para el alcance de las metas. Una herramienta muy útil para la planeación es el cuadro de mando integral, el cual permite tener un monitoreo de la evolución en las actividades de la compañía y los resultados dados hasta un momento determinado, esto permite tener conocimiento integral del dinamismo a nivel empresarial desde una mirada estratégica, contribuyendo de manera eficiente y eficaz a la visión de la empresa a mediano y largo plazo (Norton & Kaplan, 2009).

El Marketing Según Jean Jacques Lambin

Este autor puntualiza sobre dos campos de acción para el marketing, el primer campo es el de Marketing Operativo, el cual es una gestión voluntarista de conquista de los mercados existentes, cuyo horizonte de acción se sitúa en el corto y medio plazo, se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, de distribución, de precio y de comunicación, la acción del marketing operativo se concreta en objetivos de cuotas de mercado a alcanzar y en presupuestos de marketing autorizados para realizar dichos objetivos (Lambin, 2008). El marketing operativo es un elemento determinante que incide

directamente en la rentabilidad a corto plazo de la empresa. Es pues el brazo comercial de la empresa.

El segundo concepto o campo del que habla Lambin (2003) es el de marketing estratégico, la función de este es seguir la evolución del mercado de referencia e identificar los diferentes productos-mercados y segmentos actuales o potenciales, sobre la base de un análisis de la diversidad de las necesidades a encontrar, se sitúa en el medio-largo plazo. Se apoya en el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones, lo que el comprador busca no es el producto como tal sino el servicio o la solución a un problema que el producto es susceptible de ofrecerle.

Neil Borden: marketing mix

Borden (1927) define al marketing mix como una mezcla de doce ingredientes que la empresa podía combinar, en mayor o menor cantidad, para presentar una opción atractiva que influyese en la decisión de compra de sus clientes:

- ❖ Diseño del producto
- ❖ Precio
- ❖ Distribución
- ❖ Marca
- ❖ Canales de distribución
- ❖ Servicio
- ❖ Personal de Ventas
- ❖ Publicidad
- ❖ Investigación
- ❖ Promoción
- ❖ Packaging (Embalaje)
- ❖ Exhibición (PLV)

Borden reduce el marketing a un asunto de mercado y consideran al consumidor un elemento pasivo en todo el proceso.

Coimbatore Krishnarao Prahalad: concepto de co-creación.

Prahalad (2007) dice que la visión de negocio, tradicionalmente orientada a productos, está cambiando hacia una basada en una experiencia, ya que los consumidores están dispuestos a pagar más por la posibilidad de poder decidir sobre el producto y crear su propia experiencia. Por eso, el nuevo juego va a ser la co-creación de una experiencia personalizada en la que interactúan tanto la

empresa como el consumidor para dar al producto un valor real. Para ello es necesario construir nuevas habilidades en la estructura social de la organización, como valores, habilidades, actitudes, fortalezas, capacitaciones y evaluaciones.

Marketing 3.0: Kotler, Kartajaya, & Setiawan (2013)

Para definir con mayor claridad, hay que especificar que este plan de mercadeo parte de los postulados del marketing 3.0 en especial lo expuesto en esta gran obra. Philip Kotler, sin duda uno de los más importantes teóricos del marketing, se adentró en lo que son las nuevas tendencias a nivel mundial de esta disciplina y propuso en 2010 un nuevo enfoque sobre las formas de llegar al consumidor. Para Kotler, el Marketing 3.0 surge como necesidad de respuesta a varios factores: las nuevas tecnologías, los problemas generados por la globalización y el interés de las personas por expresar su creatividad, sus valores y su espiritualidad. Por ello Las empresas que demuestren una responsabilidad social a través de acciones en favor de la comunidad estarán posicionándose como empresas cuyas marcas tendrán el respeto y la admiración general.

El Marketing 3.0 se concentra en la persona, no como una contradicción de la visión anterior, sino como perfeccionamiento de la misma. Es la evolución desde el Marketing 1.0 centrado en los productos y el marketing 2.0 que se centraba en los consumidores. El marketing del futuro significa que las empresas ya no son luchadores que van por libre, sino una organización que actúa formando parte de una red leal de partners, donde las personas no son solo consumidores, sino “personas completas” con “human spirit” que quieren que el mundo sea un lugar mejor.

Las nuevas tecnologías y el desarrollo de internet y las redes sociales han permitido que los clientes se expresen libremente sobre las empresas y sus experiencias de consumo. De nada servirá tener la publicidad más bonita, si los valores de la compañía no son creíbles y no forman parte del ADN de ella.

El marketing 3.0 propone crear formas novedosas para llegar a los clientes que respeten los valores y donde se cuente con los empleados, los partners, distribuidores y proveedores de modo que sientan que se les integra de verdad en el engagement de utilidad pública. En la obra desgrana numerosos ejemplos de empresas que como Timberland, IKEA, Apple, Dupont, The Body Shop, Campbells, Unilever, etc. que tienen esta visión de llevar soluciones innovadoras a las necesidades humanas y son conscientes de que pertenecen a los consumidores. Kotler propone lo que él considera los 10 mandamientos del marketing 3.0

1. Ama a tus consumidores y respeta a tus competidores.
2. Sé sensible al cambio, prepárate para la transformación.
3. Protege tu marca, sé claro acerca de quién eres.
4. Los consumidores son diversos, dirígete primero a aquellos que se pueden beneficiar más de ti.
5. Ofrece siempre un buen producto a un precio justo.
6. Sé accesible siempre y ofrece noticias de calidad.
7. Consigue a tus clientes, mantenlos y hazlos crecer.
8. No importa de qué sea tu negocio, siempre será un negocio de servicio.
9. Diferénciate siempre en términos de calidad, costo y tiempo de entrega.
10. Archiva información relevante y usa tu sabiduría al tomar una decisión.

El ADN corporativo de una organización está dado por la misión, visión y valores. La misión es la razón de ser de la organización (entendiéndose conjunto de personas, empresa o institución privada, pública o un País), en la figura representada por la molécula y responde la pregunta ¿Por qué? La visión es el escenario del estado futuro deseable de la organización, en la imagen la simboliza la brújula que guía su destino y responde a las preguntas ¿Qué hace? ¿Hacia dónde va? Los valores responden a la pregunta ¿Cómo? Cómo vamos a hacerlo, marca la rectitud de nuestros comportamientos en buenas prácticas que refuerzan las conductas que benefician a la cultura de la empresa y a las comunidades dentro y fuera de ella. Los valores los representamos con la imagen del timón de un barco que marca el rumbo.

Ilustración 4: Matriz basada en valores 3.0



Fuente: Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 3.0, (2013)

La figura es la matriz basada en valores de la organización que se esfuerza por ocupar las mentes, corazones y espíritus de las personas (clientes actuales o futuros, consumidores o ciudadanos). La organización según la matriz, ofrece, en tal sentido, un nivel esencial de satisfacción (sonrisa - mente), una marca debe ser vista como la realización de aspiraciones emocionales (corazón - heart) y en el nivel más alto, debe practicar la solidaridad y equidad (yin y yang - espíritu - spirit). No solo debe prometer rentabilidad a los accionistas actuales y futuros, sino que también debe buscar la retornabilidad de los recursos, no contaminando, manteniendo y protegiendo en medio ambiente y ser sustentable en el largo plazo. Una marca que es mejor, no bastará con diferenciarse, sino que realmente debe hacer una diferencia con los actuales y futuros seguidores.

En el mundo horizontal de los consumidores, la marca es irrelevante si no va más allá de su posicionamiento. Kotler propone un triángulo que pretende ser relevante para el ser humano completo, con mente, corazón y alma. Una marca puede tener una identidad clara en la mente del consumidor, pero no ser necesariamente buena. Se trata básicamente de ofrecer a los clientes los resultados y la satisfacción prometidos.

Ilustración 5: Modelo de las 3i de Kotler



Fuente: Kotler, Kartajaya, & Setiawan, Marketing 3.0, (2013)

En este triángulo se evidencia el modelo de las 3i propuesto como solución a lo planteado anteriormente por Kotler et al. A continuación se explican sus componentes:

- ✓ **Posicionamiento:** es una llamada que alerta a los consumidores para que estén atentos ante una posible marca no auténtica.
- ✓ **Diferenciación:** es el ADN de la marca que refleja su verdadera integridad. Una prueba de que cumple lo que promete.
- ✓ **Identidad de marca:** consiste en posicionar la marca en la mente de los consumidores.
- ✓ **Integridad de marca:** consiste en cumplir lo que se ofrece a través del posicionamiento y la diferenciación de la marca.
- ✓ **Imagen de marca:** consiste en captar una parte importante de las emociones de los consumidores.

Plan de mercadeo

Toda acción que esté dirigida hacia un mercado o segmento, debe estar previamente proyectada, por lo tanto todo plan en cualquier organización de carácter público o privado debe conocer en primer lugar cómo está actualmente su situación interna, por ello es fundamental realizar un diagnóstico donde se pueda conocer cómo opera esta tanto externa como internamente (Pérez, 1990). Dicho diagnóstico debe ser muy cuidadoso y minucioso, se debe recurrir a fuentes primarias a través de la observación, indagación y descripción de las diferentes áreas (administración, producción, finanzas, mercadeo, etc.) y procesos funcionales de la empresa (planeación, organización, dirección, control). Dicho análisis debe contener dos niveles del comportamiento interno de la empresa, el primero es desde el punto de cómo se administra y el segundo son los resultados de cómo se desempeña (Gibson & Ivancevich, 1996).

Después de conocer cómo se encuentra la empresa e identificar y seleccionar los segmentos de mercado, es necesario crear estrategias de mercado para diferenciar y posicionar la empresa por medio de la oferta, partiendo desde la ventaja competitiva la cual surge de la cadena de valor de la organización, creando valor agregado para los clientes a través de la percepción que este tenga sobre el producto, la diferenciación de la imagen, personal y servicios por medio de la administración de las líneas de producto, marcas y empaques (portafolio de productos y servicios) (David F. R., 2000). La empresa debe apuntar sus esfuerzos no solo a crear una promesa básica del producto, sino también añadir beneficios a su oferta, lo cual genera recordación y preferencia por parte del cliente.

La planeación estratégica ha servido durante muchos años como una guía de orientación válida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; sin embargo el proceso de planificación estratégica aceptado por la mayoría de los gerentes generales encontraba menor acogida entre los gerentes de nivel intermedio y demás empleados, quienes solo lo veían como “otro ejercicio más de llenado de formas”, según Ansoff y McDonnell (1990), pero como se puede ver, va mucho más allá de eso. Tal como lo plantea Jarillo (1992) "la dirección estratégica es aquella, por tanto, que consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva" (p. 200).

Ahora bien, volviendo propiamente al plan de mercadeo, este proceso se debe desglosar en pasos a seguir que a la larga harán de la planeación estratégica un proceso más eficiente y eficaz. según lo planteado los pasos a seguir para el desarrollo del proyecto serían los siguientes: se hará un análisis exhaustivo sobre lo que concierne a las fuerzas exteriores de la organización (sector y entornos), en donde se puedan identificar oportunidades y amenazas, y de igual forma tener en cuenta el estudio de variables internas (fortalezas y debilidades), y para lo cual es importante hacer uso de matrices de diagnóstico: Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos) y EFE (Evaluación de Factores Externos), Matriz EFI/EFE o Interna-Externa, Matriz del Perfil Competitivo y Matriz DOFA, entre otras.

Con este derrotero se establecerán objetivos estratégicos y diferentes estrategias a nivel de mercadeo. Todo esto será condensado en un plan de acción estratégico que se implementará y será controlado por indicadores de gestión, puesto que como Beltrán (2013) “los indicadores de gestión se convierten en los “signos vitales” de la organización, y su continuo monitoreo permite establecer las condiciones e identificar los diversos síntomas que se derivan del desarrollo normal de las actividades (...) se debe contar con el mínimo número posible de indicadores que nos garanticen contar con información constante, real y precisa sobre aspectos tales como efectividad, la eficacia, la eficiencia, la productividad, la calidad, entre otros” (p.5).

Del plan de acción se efectuará un análisis costo/beneficio para completar el entregable del proyecto. Este último entendido desde la perspectiva de Baca Urbina (2003) como “Un enfoque analítico para resolver problemas de selección requiere la definición de objetivos, identificación de alternativas para llevar a cabo cada uno de los objetivos, así como la identificación para cada objetivo de la alternativa que genere el nivel requerido de beneficios al costo más bajo. A este mismo proceso analítico con frecuencia se le llama análisis costo-efectividad, cuando los beneficios que se han generado de cada una de las alternativas no pueden cuantificarse en términos monetarios” (p. 380). De este análisis se puede

decir que está representado por la relación de Ingresos-Egresos. En donde los Ingresos y los Egresos deben ser calculados utilizando el Valor Presente Neto (VPN), de acuerdo con el flujo de caja. El análisis de la relación toma los valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

- ✚ Si $B/C > 1$ implica que los Ingresos son mayores que los Egresos, entonces el proyecto es aconsejable.
- ✚ Si $B/C = 1$ implica que los Ingresos son iguales a los Egresos, entonces el proyecto es indiferente.
- ✚ Si $B/C < 1$ implica que los Ingresos

1.5.3. MARCO LEGAL

En este marco legal se hace alusión a las leyes que estipulan la reglamentación de las empresas productoras y comercializadoras en el mercado del vino colombiano y los artículos relacionados con éste. Para efectos legales, en Colombia las bebidas alcohólicas se dividen en tres importantes grupos: cervezas, licores y otras bebidas alcohólicas. La definición de licor se reserva a aquellas bebidas con un contenido alcohólico mayor a 20°. Los vinos y aperitivos no se consideran licores sino parte del grupo de otras bebidas alcohólicas.

Cuadro 1: Leyes que regulan empresas del sector vitivinícola

LEY 1901 DE 2016 CÓDIGO DE POLICÍA ARTÍCULO 33, LITERAL C ARTÍCULO 38 LITERAL E ARTÍCULO 49	Por la cual se expide el Código Nacional de Policía y Convivencia donde el literal c del artículo 33 prohíbe “Actividades diferentes a las aquí señaladas en vía pública o en privado, cuando trascienda a lo público, y perturben o afecten la tranquilidad de las personas”. Y en el artículo 38 en cuanto al Comportamientos que afectan la integridad de niños, niñas y adolescentes, en el litera e “e) Se realicen actividades de diversión destinadas al consumo de bebidas alcohólicas y consumo de cigarrillo, tabaco y sus derivados y sustancias psicoactivas “en el artículo 49 se habla también del “consumo controlado de bebidas alcohólicas en lugares habilitados para aglomeraciones”. Entre otros.
DECRETO 1072 DE 2015 POLÍTICA EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN EL SG-SST LIBRO 2 - PARTE 2 - TÍTULO 4 - CAPÍTULO 6	El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación, la auditoría y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo.
LEY 1819 DE 2016	Se fija el régimen propio del monopolio rentístico de licores destilados, se modifica el impuesto al consumo de licores, vinos, aperitivos y similares. La tarifa del componente específico del impuesto al consumo de licores, aperitivos por cada grado alcoholimétricos en unidad de 750 centímetros cúbicos o su equivalente, será de \$220. La tarifa aplicable para vinos y aperitivos vánicos será de \$150 en unidad de 750 centímetros cúbicos o su equivalente.

ARTÍCULO 25 DEL DECRETO 380 DE 1996 Artículo 25.	Bebidas sometidas a las tarifas del 16%, 20% y 35%. Están sometidas a la tarifa del 35% en la importación, producción o comercialización, o cuando fueren el resultado del servicio a que se refiere el parágrafo del artículo 476 del Estatuto Tributario, los bienes clasificados por la partida 22.08 del Arancel de Aduanas, con las excepciones siguientes: Los sabajones, ponches, cremas y aperitivos, cuyo grado alcohólico sea inferior al 20% volumen, los cuales están gravados a la tarifa general del dieciséis por ciento (16%).
ARTÍCULO 204, ARTICULO 205 LEY 223 DE 1995 ARTICULO 204 y 205	El impuesto al consumo se causa así: i) Para los productores nacionales, en el momento de la entrega del producto en fábrica. ii) Para los productos extranjeros, en el momento de su introducción al país. Para efectos del impuesto al consumo, los vinos, aperitivos y similares importados a granel para ser envasados en el país, recibirán tratamiento de productos nacionales. El impuesto a pagar por los vinos y aperitivos extranjeros no podrá ser inferior al promedio del impuesto que se cause por el consumo de vinos, aperitivos, producidos en Colombia.
ARTÍCULO 1 DE DECRETO 2141 DE 1996	La base gravable de impuesto sobre los vinos de producción nacional, de graduación alcohólica de menos de 20°, está constituida por el precio de venta al detallista, es decir, aquel precio que, sin incluir el valor del impuesto al consumo, fija el productor a los vendedores o expendedores al detal, en la capital del departamento donde está situada la fábrica. El precio de fábrica o a nivel del productor, y el margen de comercialización desde la salida de fábrica hasta su entrega al expendedor al detal.
SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO	Para el trámite de las Acciones de Protección al Consumidor deben consultarse, principalmente, el artículo 75 del C.P.C., los artículo 56 y 58 de la Ley 1480 de 2011. Para el trámite de la Acción Preventiva o Declarativa y de Condena por actos de competencia desleal, deben tenerse en cuenta el artículo 75, las demás normas concordantes y las disposiciones del proceso verbal sumario del Código de Procedimiento Civil, la Ley 256 de 1996 y la Decisión Andina 486 de 2000. Para el trámite de la Acción de Infracción de Derechos de Propiedad Industrial, debe tenerse en cuenta el artículo 75, las demás normas

	concordantes y las disposiciones del proceso verbal sumario del Código de Procedimiento Civil y la Decisión Anadina 486 de 2000.
LEY 1480 DE 2011	Esta ley tiene como objetivos proteger, promover y garantizar la efectividad y el libre ejercicio de los derechos de los consumidores, así como amparar el respeto a su dignidad y a sus intereses económicos.
LEY 124 DE 1994	Prohibición del expendio de bebidas embriagantes a menores de edad. La persona mayor que facilite las bebidas embriagantes o su adquisición será sancionada de conformidad con las normas establecidas para los expendedores en los Códigos Nacional o Departamentales. En ningún caso podrán trabajar personas menores de catorce (14) años, durante la jornada nocturna en establecimientos donde expidan y consuman bebidas alcohólicas.

Fuente: autores

1.5.4. MARCO ESPACIAL

A continuación se presenta una ubicación geográfica de la organización la cual es objeto de estudio:

Inicialmente hay que establecer el continente Americano en el Sur del mismo y en la República Colombiana que está constituida en un estado social y democrático de derecho cuya forma de gobierno es presidencialista y está organizada políticamente en 32 departamentos descentralizados y un Distrito capital que es Bogotá. “El país es la cuarta nación en extensión territorial de América del Sur y, con alrededor de 47 millones de habitantes, la tercera en población en América Latina. Es la tercera nación del mundo con mayor cantidad de hispanohablantes. Colombia posee una población multicultural, en regiones y etnias. Su población es, en su mayoría, resultado del mestizaje entre europeos, indígenas y africanos, con minorías de indígenas y afrodescendientes. En el Caribe colombiano hay una cantidad importante de descendientes del Medio Oriente. El producto interno bruto de paridad de poder adquisitivo de Colombia ocupa el cuarto puesto en América Latina y el puesto 28 a nivel mundial. El PIB nominal colombiano es el cuarto más grande de América Latina y ocupa el puesto 29 a nivel mundial.” (Wikipedia, 2015)

Ilustración 6: Ubicación Especial República Colombiana



Fuente: Google Maps

Más específicamente dentro del territorio colombiano, la localización del proyecto se encuentra en el departamento al suroccidente del país: EL VALLE DEL CAUCA, que se compone por 42 municipios. Limita al norte con Chocó y Risaralda, al sur con Cauca, al este con Quindío y Tolima. Al oeste posee costas sobre Océano

pacífico, esta zona es conocida como la Región Pacífica del Valle del Cauca, teniendo bajo su jurisdicción la Isla de Malpelo. La capital del departamento es Santiago de Cali. Es el tercer departamento más poblado de Colombia (4.613.377 habitantes según proyecciones del DANE a 2020) y el vigésimo segundo en extensión (22.195km²) El departamento es reconocido por su industria azucarera, la cual provee los mercados de Colombia y países cercanos.

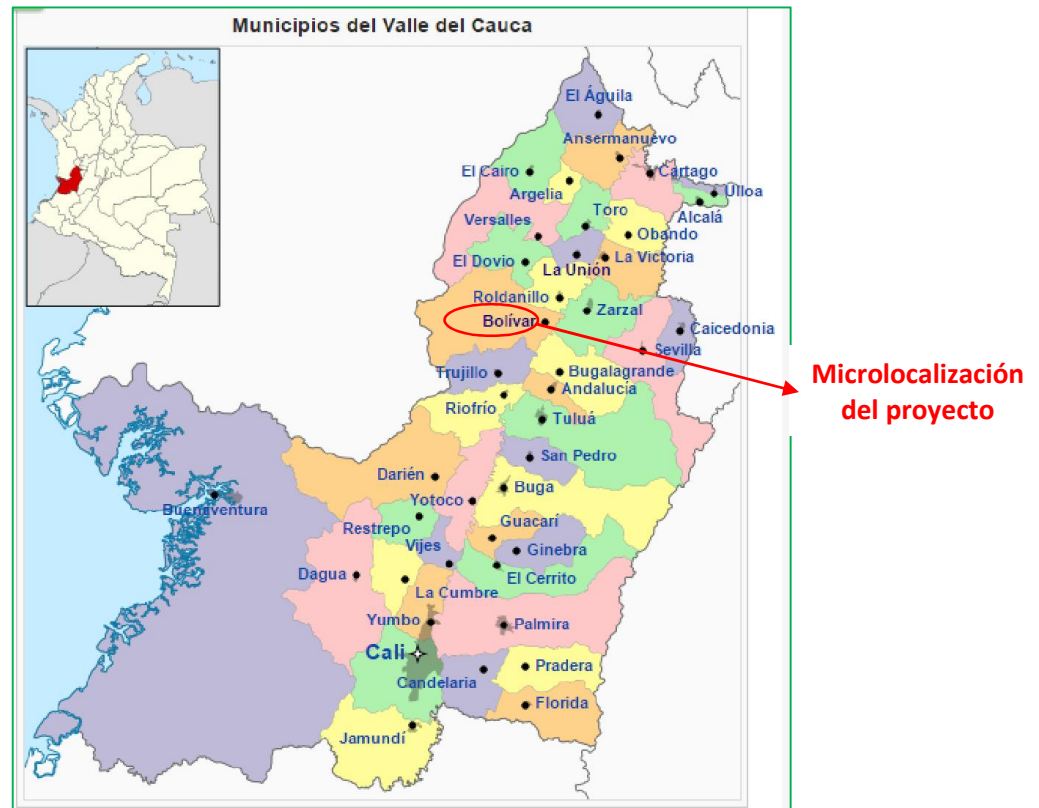
Ilustración 7: Departamento del Valle del Cauca



Fuente: Wikipedia

“El departamento tiene la mejor red vial del país, al contar con el mayor número de kilómetros de autopistas del país destacándose la autopista Cali - Palmira - Cerrito - Guacarí - Buga; la llamada doble calzada Buga, Tuluá, La Paila (considerado el tramo más moderno de autopista en Colombia); la autopista La Paila - Zarzal - Cartago - Cerritos - Pereira (Risaralda); la Autopista Cali - Yumbo; Cali - Jamundí - Santander de Quilichao (Cauca); y la Autopista Buga - Loboguerrero - Buenaventura (En construcción). Y cuenta con muchas de sus vías secundarias y terciarias en buen estado. El turismo se hace presente en toda la geografía Vallecaucana, (Cali, Pacífico, centro y Norte del Valle), con énfasis en la construcción del Centro de Eventos Valle del Pacífico, el cual ha sido fundamental en el desarrollo de la industria turística del suroccidente colombiano”. (Wikipedia, 2015)

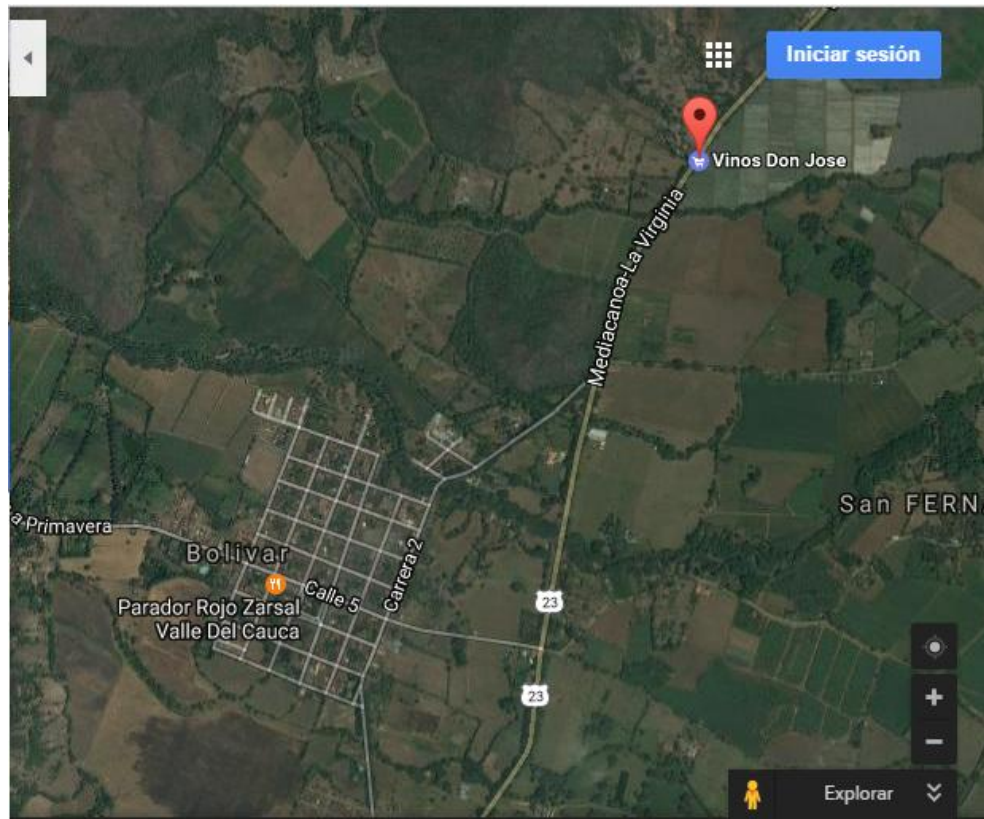
Ilustración 8: Microlocalización del proyecto: Bolívar, Valle del Cauca



Fuente: Wikipedia

Con respecto a la microlocalización del proyecto, la empresa vinos Don José se encuentra en la vereda plaza vieja, jurisdicción del municipio de Bolívar, en el Kilómetro 2 vía Bolívar – Roldanillo, sobre la carretera panorama. Dicha localidad se encuentra en la región centro - norte del departamento del Valle del Cauca cuyo territorio se extiende desde la Cordillera Occidental en límites con el Chocó hasta el valle geográfico del Río Cauca. Su cabecera municipal llamada Bolívar, se localiza en el valle geográfico del Río Cauca sobre la margen izquierda del mismo, junto con los corregimientos de Ricaurte, la Herradura, Guare y San Fernando; dista aproximadamente unos 161 km de Cali, la capital del departamento. Posee una población de 13.474 habitantes, la economía de esta población se basa en la agricultura, y el cultivo de caña de azúcar (Wikipedia 2016).

Ilustración 9: Municipio de Bolívar y ubicación de la empresa



Fuente: Google Maps

1.6. DISEÑO METODOLÓGICO.

Para llevar a cabo el plan de mercadeo en la empresa Vinos don José se debe tener en cuenta el tipo de investigación, enfoque investigación, método de análisis, fuentes de información, técnicas de recolección, manejo de la información.

1.6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Para la realización de un plan de mercado es necesario utilizar un tipo de investigación descriptiva, ya que se deben identificar diversas características y elementos determinantes para el desarrollo de estrategias que impacten positivamente en la organización.

1.6.2. MÉTODO DE ANÁLISIS.

En cuanto al método de análisis, es apropiado utilizar el método deductivo que parta de los aspectos más generales encontrados en el diagnóstico interno y externo y en la investigación de mercados para poder concluir con las particularidades del plan de mercadeo: las estrategias, objetivos y evaluación beneficio costo.

1.6.3. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.

El enfoque para el desarrollo del plan de mercado en cuestión está dado por una mezcla de un enfoque cualitativo, basado en la investigación de mercado, el diagnóstico interno y algunos datos del sector. Por otro lado, es indispensable el utilizar el enfoque cuantitativo en el proceso de investigación de este trabajo, puesto que la planeación financiera y evaluación de la relación beneficio costo trae consigo datos cuantitativos, lo que permite concluir que se utilizará una mixtura de estos dos enfoques para la realización de este proyecto de grado.

1.6.4. FUENTES DE INFORMACIÓN.

Para todo trabajo, y en especial en este proyecto de investigación, se tendrá en cuenta dos tipos de fuentes:

1.6.4.1. FUENTES PRIMARIAS.

Las fuentes primarias del proyecto de investigación serán: el propietario y gerente de la compañía como cabeza de la idea de negocio; los clientes internos o trabajadores de la empresa, que son el principal recurso para su funcionamiento y mejoramiento; los clientes externos que son la razón de ser de la entidad; y finalmente los proveedores y competidores que la organización posee junto con las personas que harán parte de la investigación de mercado.

1.6.4.2. FUENTES SECUNDARIAS.

Por otro lado, es importante resaltar las fuentes de segundo nivel o secundarias que se tendrán en el desarrollo de este trabajo. Principalmente se utilizarán todo tipo de textos académicos basados en marketing 3.0, investigación de mercado o planes de mercadeo que aporten al proceso investigativo y el material documental que la empresa genera normalmente (actas, archivos, presupuestos, entre otros). De igual forma las fuentes de información como libros, blogs, páginas web, revistas, trabajos de grado, búsquedas bibliográficas y la asesoría profesional ofrecida por los diferentes profesores se convertirán en los insumos secundarios de este proyecto.

1.6.5. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Para el desarrollo de este plan de mercadeo, es necesario utilizar y soportar qué técnicas se van a utilizar para la recolección de información. Para tal caso, el uso de entrevistas semiestructuradas al propietario y gerente de la empresa y a sus empleados es de necesidad eminente, pues a través de estas se desvela todo lo concerniente al funcionamiento de la entidad, suministrando información necesaria para el diagnóstico interno de la compañía; el desarrollo de una investigación de mercados basada en un grupo focal con preguntas mixtas (abiertas y cerradas) a los clientes potenciales también es una técnica a considerar para la recolección de información; y la utilización de la observación no participante e indirecta de todos los procesos internos para conocer el funcionamiento de la organización y de otros procesos externos que permitan la recolección de la gran mayoría de información para llevar a cabo este plan de mercadeo y completar el proceso de recolección de información a través del análisis documental como técnica de recabación de información de fuentes secundarias.

Calculo de la muestra para la encuesta.

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

En donde:

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada **N** = tamaño de la población
Q = probabilidad de fracaso **Z** = nivel de confianza
D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción).

Para el caso se obtuvo la información de la población aproximada de la región de impacto a 150.000 habitantes desde una aproximación de los datos aportados por el DNP; se utilizó 0,5 y 0,5 como factor heterogéneo de éxito y fracaso; un error máximo admisible de 0,1; y un nivel de confianza del 95% con un z de 1,96. Con esto se presentó el siguiente dato de la muestra:

$$n = \frac{150000 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,1^2 * (500 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 103 \text{ encuestas} \quad (2)$$

2. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

A continuación se presenta un análisis de la empresa vinos Don José, el cual consta de dos partes fundamentales, la primera es el diagnostico interno que permite tener un panorama cercano de lo que es la organización, quienes y que partes la componen, cuales son fortalezas y debilidades, como llevan a cabo sus procesos, como es el perfil de la gerencia y hace un especial énfasis en el proceso de mercadeo ya que es el objeto de estudio de este trabajo, la segunda parte del diagnóstico es el externo, el cual permite tener una perspectiva general del entorno que rodea la organización específicamente la región del Valle del Cauca, cuales son las industrias que compiten en el sector y todas las variables externas que afectan directa o indirectamente el desarrollo de la organización.

2.1. DIAGNÓSTICO INTERNO

A continuación se presenta un análisis de la empresa vinos Don José, el cual consta de dos partes fundamentales, la primera es el diagnostico interno que permite tener un panorama cercano de lo que es la organización, quienes y que partes la componen, cuales son fortalezas y debilidades, como llevan a cabo sus procesos, como es el perfil de la gerencia y hace un especial énfasis en el proceso de mercadeo ya que es el objeto de estudio de este trabajo, la segunda parte del diagnóstico es el externo, el cual permite tener una perspectiva general del entorno que rodea la organización específicamente la región del Valle del Cauca, cuales son las industrias que compiten en el sector y todas las variables externas que afectan directa o indirectamente el desarrollo de la organización.

Para la realización del diagnóstico interno, se utilizó como herramienta la guía de Marta Pérez, dicho análisis estuvo enfocado en las diferentes áreas funcionales de la empresa y procesos, la cual servirá de insumo para descubrir falencias y fortalezas en el área objeto de estudio de nuestra investigación. Para la aplicación de la misma se tuvo en cuenta diferentes personas que hacen parte de las diversas dependencias de la empresa Vinos Don José, a las cuales se les indagó de manera pertinente sobre la labor que desempeña en la organización; la herramienta que se implementó es de carácter confidencial y con fines académicos para un posterior plan de mejora. A continuación un balance sobre las diferentes categorías que se analizaron y se consideran relevantes.

Cuadro 2: Variables de las categorías de análisis del estado situacional interno

VARIABLE	F/D	FM	Fm	DM	Dm
La empresa se distingue por hacer de manera artesanal el vino de uva y mistela de frutas, con recetas que vienen de tradición familiar y de origen Europeo.	F	X			
La empresa no cuenta con procesos estandarizados y su adecuada documentación para llevar a cabo estos asuntos; además la gerencia no ejerce políticas para mejorar los procesos de manera continua.	D			X	
Los valores que caracterizan a la organización son: calidad en los productos, servicio y atención al cliente, honestidad que hace referencia a la transparencia entre la organización y sus clientes.	F		X		
La organización posee una gran variedad de productos dentro de su portafolio, tales como los vinos de frutas, lo cual marca una diferencia con otras organizaciones similares, que solo producen vino de uva.	F	X			
Con respecto a la comunicación, deben existir mejores canales para transmitir de manera asertiva lo que la empresa espera de sus grupos de interés.	D			X	

Fuente: elaboración propia

DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Cuadro 3: Variables del proceso de planeación

VARIABLE	F/D	FM	Fm	DM	Dm
La organización carece de un plan definido en el mediano y largo plazo.	D			X	
La comunicación sobre directrices, estrategias, planes, procesos a llevarse a cabo, no se da de manera formal.	D			X	
El proceso y área más destacada, al cual la gerencia destina la mayor parte de sus esfuerzos y recursos es el de producción.	D			X	

La empresa no cuenta con una junta directiva que avale las decisiones de la gerencia. Otras decisiones se delegan a otros funcionarios según su área funcional dentro de la organización	F		X		
--	----------	--	----------	--	--

Fuente: elaboración propia

Cuadro 4: Variables del proceso de organización

VARIABLE	F/D	FM	Fm	DM	Dm
La estructura organizacional no es lo suficientemente sólida, además las funciones no están claramente definidas. No existe manual de funciones en las diferentes áreas.	D			X	
Las áreas definidas en la organización son: Gerencia, Producción, Ventas, Contabilidad y Finanzas, cada una con un responsable asignado, el cual debe acatar las decisiones tomadas por la gerencia.	F		X		
La autoridad está en cabeza del gerente y el líder de producción, algunos colaboradores tienen influencia en las decisiones que estos puedan tomar. Las disposiciones que se dan comúnmente son de rutina, no programables y programables, pero no se documentan.	F		X		
Existe un Staff el cual es contratado en ocasiones para asesorar sobre un campo específico que requiera la organización, estos son: finanzas, legal, contable y calidad.	F	X			
A nivel interno la información se da de manera informal.	D			X	
No existe un manual de funciones para los colaboradores, lo cual limita en algunas ocasiones las relaciones y comunicación entre las distintas áreas.	D			X	

Fuente: elaboración propia

Cuadro 5: Variables del proceso de dirección

VARIABLE	F/D	FM	Fm	DM	Dm
El estilo de dirección adoptado por la gerencia es el autocrático, ya que las decisiones son tomadas por el gerente, en algunas ocasiones los colaboradores tienen participación, los consultores poseen una gran influencia, pero al final la decisión es tomada por quien administra.	D				X
La gerencia delega funciones y autonomía en algunas decisiones al jefe de producción, las demás disposiciones y funciones deben tener el visto bueno del gerente.	F		X		
La organización cuenta con un número de trabajadores reducido, por lo tanto existe un buen nivel de confianza entre quienes trabajan y sus jefes, generando así un clima de cordialidad, se evidencia un buen trato de la parte directiva hacia los operarios y se realizan actividades extra laborales en ocasiones especiales para motivarlos. Sin embargo la gerencia es poco participativa.	F		X		
La gerencia toma decisiones de forma autocrática frente a situaciones imprevistas.	F		X		
La gerencia no tiene la formación académica necesaria para asumir este rol, dentro de los miembros de la familia hay pocos que poseen la formación necesaria para asumir el cargo o perfiles de importancia dentro de la organización, pero cuentan con poca experiencia.	D				X
La organización carece de políticas y una junta que asuma las decisiones que se vayan a tomar.	D			X	

Fuente: elaboración propia

Cuadro 6: Variables de evaluación y control

VARIABLE	F/D	FM	Fm	DM	Dm
La empresa está en el proceso de crear el sistema de gestión de calidad y sus indicadores en el área de producción. Las demás áreas carecen de procesos	F		X		

de control. No hay una sistematización y documentación estructurada sobre los diversos procesos que se llevan a nivel organizacional que permitan la mejora continua.					
El sistema de control en la organización está enfocado en la calidad de la producción a través de la trazabilidad. No poseen otras metodologías.	F		X		
El control de la gestión de la producción está direccionado y asesorado por un agente externo experto en el área, las determinaciones presentadas por el asesor son tenidas en cuenta por el jefe de producción y avaladas por el gerente. Las demás áreas de la empresa no poseen un sistema de evaluación y control constante, se busca asesoría en casos de urgencia.	F		X		
Otros controles llevados a cabo en la organización son los realizados por entidades externas a ella, como por ejemplo: Invima y la unidad ejecutora de saneamiento.	F		X		

Fuente: elaboración propia

ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Cuadro 7: Cultura Organizacional

VARIABLE	F/D	FM	Fm	DM	Dm
La empresa se ha esforzado por transmitir a sus colaboradores la tradición de familia con respecto al vino, ya que es elaborado de manera artesanal y se ha generado respeto y sentido de pertenencia con el fin de conservar esta práctica.	F		X		
La gerencia tiene interés y expectativa por un proceso de expansión y crecimiento de la empresa, pero está limitada por factores personales lo cual han impedido el desarrollo de la misma.	F		X		

Fuente: elaboración propia

GESTIÓN Y SITUACIÓN CONTABLE Y FINANCIERA

Cuadro 8: Descripción de la Gestión Contable y Financiera

VARIABLE	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Con respecto a la rentabilidad de las ventas la gerencia manifiesta que son aceptables ya que por lo menos dan para sostenerse en el mercado.	F		X		
La rentabilidad de los activos es satisfactoria ya que la inversión en activos para la producción no es tan alta y muchos de los procedimientos se hacen de forma artesanal.	F		X		
Con respecto a la financiación, la empresa cuenta con buenas relaciones con los bancos y acceden fácilmente a créditos y microcréditos, la gerencia procura no tener pasivos altos y a largo plazo.	F			X	
No existe un plan de inversión, pero si se controlan los gastos.	D				X
La contabilidad se lleva junto a la de otras líneas de negocios que poseen los dueños de la empresa de vinos.	D				X
No se evidencia un sistema de costos operativos.	D			X	

Fuente: elaboración propia

GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL

Cuadro 9: Mercados y productos

VARIABLE	F/D	FM	Fm	DM	Dm
La empresa desconoce cuáles son sus principales clientes, segmentos y mercados y su participación en estos, carece de canales de distribución y políticas de precio. Además no posee un estudio de mercado el cual le proporcione información sobre la ubicación geográfica donde se consuman sus productos.	D			X	
Las ventas que realiza la organización son al por mayor, realizadas por mayoristas que revenden el	F		X		

producto y ventas al detal, para personas que consumen el producto de manera ocasional o por impulso en el punto de venta.					
En el mercado de los vinos no es considerado como un sector sino que es un fragmento del sector bebidas en Colombia, según así lo establece la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI	D			X	
Se desconoce la participación de la empresa a nivel global y por segmentos, ya que carece de un estudio de mercados que facilite esta información, para la elaboración de un posterior plan de mercado que mencione las estrategias para satisfacer el mercado potencial o desatendido.	D			X	
Los productos elaborados por la empresa tienen la aceptación de sus consumidores, existe una alta rotación en los inventarios, pero hace falta documentar a través de estadísticas cuál o cuáles son los productos más consumidos en un periodo de tiempo determinado.	D				X
De manera cualitativa se puede inferir que los productos con mayor aceptación son: Vino rosado, vino tinto y vino de maracuyá. Los de menos consumo son: vino blanco, vino de lulo.	D				X
La imagen del producto a nivel regional es desconocida o con poca recordación, ya que no es apreciada por los clientes a través de diferentes percepciones.	D			X	

Fuente: elaboración propia

Cuadro 10: Gestión Comercial

VARIABLE	F/D	FM	Fm	DM	Dm
La empresa carece de un plan de mercado, que establezca los objetivos, planes de venta, canales de distribución y políticas de precio.	D			X	
No existe un seguimiento y control para evaluar los procesos de venta y distribución en el punto de fábrica.	D			X	

Los costos y la inversión con respecto a la distribución y venta son limitados, ya que la empresa carece de canales de comercialización.	D			X	
La organización hace poco uso de medios de comunicación para promocionar sus productos.	D				X
La organización no tiene definida su fuerza de ventas, por lo tanto no hay eficacia en las comercializaciones.	D			X	

Fuente: elaboración propia

GESTIÓN Y SITUACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Cuadro 11: Proceso de Producción

VARIABLE	F/D	FM	Fm	DM	Dm
El ciclo operativo de la organización juega un papel fundamental, en especial en el área de producción ya que sus recursos físicos y humanos están siendo aprovechados al máximo en la consecución de sus objetivos.	F	X			
La organización opera bajo los sistemas de producción por proyectos, ya que en este tipo no se puede iniciar una nueva fase hasta no haber culminado la anterior y son de periodos de tiempos de fabricación normalmente largos. También se ve reflejado el sistema de producción lineal el cual se trata de una transformación etapa por etapa, hasta la finalización del producto.	F		X		
El control a los sobrantes y desechos, en la organización no se encuentra bien estructurado, con estos se tiene el proyecto de utilizarlos como apoyo a los cultivos, en la modalidad de abonos; pero de igual manera no se tiene un dato exacto sobre la cantidad total de materia prima que en el proceso de transformación se considera como pérdida.	D			X	
Los sistemas de producción implementados por la organización, son en gran medida susceptibles a una evolución del proceso de producción ya que son unos	D				X

pasos continuos el uno del otro y toman gran tiempo para su finalización.					
---	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

Cuadro 12: Productividad

VARIABLE	F/D	FM	Fm	DM	Dm
El proceso de producción entorno a la mano de obra en los últimos cinco años, se ha visto que no ha sufrido grandes transformaciones o evoluciones ya que la empresa opera bajo unos pasos muy definidos y enmarcados en lo artesanal; y con relación entre el volumen de producción y mano de obra utilizada, no se tiene ningún tipo de registro oficial.	D			X	
La producción del vino se realiza de manera artesanal, los elementos y maquinarias que se utilizan son convencionales y se manipulan de forma manual, no hay maquinaria automatizada.	D				X
El área de producción en los últimos periodos ha tenido inversiones en lo concerniente a la parte de análisis y control del proceso, lo cual ha encaminado a la empresa a la mejora de la calidad y de los tiempos de producción.	F	X			

Fuente: elaboración propia

Cuadro 13: Programación de la Producción

VARIABLE	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Los programas o pasos para el proceso de producción no están de una forma directa definidos en una ruta o manual, lo que si se encuentra enmarcado dentro del proceso de producción es la parte de calidad del cual se posee un registro que es controlado y supervisado por la ingeniera en alimentos.	D			X	
La organización no cuenta con registros o estadísticas de lo que producen y de la cantidad real que demanda el mercado para cada época del año y se incurre en desperdicios en cuanto a la utilización de la materia	D			X	

prima. Los cálculos sobre la producción son realizados con base a la experiencia.					
La demanda del mercado no se encuentra identificada y por lo cual no se tiene una programación para producir variedades específicas de vinos y las cantidades a ser tratadas, se conoce que en el año hay unos picos como lo es diciembre, semana santa y entre otras, pero no se posee una información precisa sobre estas.	D			X	

Fuente: elaboración propia

Cuadro 14: Organización de talleres y almacenes

VARIABLE	F/D	FM	Fm	DM	Dm
La disposición de la maquinaria por la línea de producción es óptima ya que es un proceso continuo de tanque en tanque, hasta finalizar el ciclo de producción.	F	X			
Las zonas de almacenamiento o bodegas se encuentran en adecuado estado, pero para las temporadas de alta producción la capacidad de almacenamiento es reducida. Se encuentran en una zona estratégica de la organización donde los productos están libres de contaminación por agentes externos.	F	X			
La maquinaria que posee la organización para el proceso de producción es esencial, pero puede ser reemplazada en el mediano plazo por máquinas de mayor capacidad y en la medida de lo posible automatizadas.	F		X		
La depreciación para la maquinaria de producción no está definida en los balances financieros de la empresa, la utilización de estas, es de manera constante y no se cambian hasta llegar a su tiempo de depreciación, sino hasta cumplir su vida útil.	D				X
En cuanto a los locales o bodegas designadas para la producción, se puede decir que son suficientes para el ritmo de producción ejercido por la organización y se cuenta con espacio para realizar futuras	F	X			

expansiones, el estado físico de estos son aceptables con zonas de higiene, rutas de evacuación visibles, zonas aisladas de contaminación.					
En la organización no existen manuales de funciones, para asignar labores específicas a cada colaborador y hasta la actualidad nunca se han realizado investigaciones de este tipo para mejorar el ritmo de producción.	D			X	

Fuente: elaboración propia

Cuadro 15: Mantenimiento de equipos y locales

VARIABLE	F/D	FM	Fm	DM	Dm
La organización desde la puesta en marcha de su sistema de calidad, ha implementado sistemas de mantenimiento preventivo o correctivo, pero en ocasiones es poco para abarcar todas las problemáticas visibles.	F		X		
Se realiza seguimiento y control a los programas de mantenimiento para identificar la mayor cantidad de falencias que surgen a menudo.	F		X		
Cuando se presentan fallas, estas son solucionadas por el personal de producción y en pocas ocasiones se tiene que recurrir a personal especializado en el área de producción.	D				X

Fuente: elaboración propia

Cuadro 16: Control de la Producción y de la Calidad

VARIABLE	F/D	FM	Fm	DM	Dm
La organización no cuenta con un programa de producción definido, desde los resultados obtenidos se realiza una retroalimentación para buscar posibles mejoras.	D			X	
La organización no tiene conocimiento de la tasas de improductividad de la maquinaria y personal, lo cual le genera una notable desventaja.	D			X	
Para la organización es de vital importancia controlar y evaluar el proceso de calidad, implementado en la	F		X		

organización y las técnicas y métodos recomendadas para llevar a cabo esta labor es adecuado, para el tipo de producto elaborado por la empresa.					
--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

GESTIÓN DE SUMINISTROS

Cuadro 17: Gestión de suministros

VARIABLE	F/D	FM	Fm	DM	Dm
Las compras de insumos o materiales de aprovisionamiento se encuentran centralizados por parte de la gerencia, pero se hace a destiempo y no de la calidad o variedad requerida, lo que implica grandes retrasos o repetición de labores.	D			X	
Cuando se presenta necesidad de algún suministro para continuar con el proceso de la empresa, el empleado directo de la función es el que realiza la petición del mismo y especifica unas características del insumo, pero al final quien decide en las compras es la gerencia y en ocasiones los suministros comprados no son los requeridos.	D			X	
La empresa no cuenta con una base de datos o registros actualizada de los diferentes proveedores, como lo son tiempos de entrega, precios, especificaciones, calidad y entre otros.	D			X	
En cuanto a provisiones la empresa se encuentra en una zona de confort, siempre trabaja con los mismos proveedores y no se hace un proceso de búsqueda de nuevos surtidores.	D			X	

Fuente: elaboración propia

GESTIÓN DE LA FUNCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Cuadro 18: Investigación y Desarrollo

VARIABLE	F/D	FM	Fm	DM	Dm
La organización se encuentra muy interesada en la investigación y experimentación, dirigidas a las	F		X		

mejoras pertinentes en el área de producción para disminuir tiempos de empackado y de nuevos métodos de producción, sin dejar de lado posibles mejoras en diferentes áreas funcionales.					
La innovación es un aspecto por el cual la gerencia se encuentra muy atraída, están dispuestos a implementar procesos y realizar estudios de investigación con estudiantes en etapa de prácticas para mejorar procesos, pero hasta el momento son pocos los proyectos puestos en marcha.	F		X		
La gerencia se encuentra gestionando proyectos productivos para postularlos en el fondo emprender, con el fin de obtener un incentivo para el apalancamiento financiero de la organización y de esta manera poder implementar posibles mejoras.	F	X			
La empresa no cuenta con los recursos ni posee apalancamiento financiero para implementar métodos de investigación, desarrollo e innovación.	D			X	

Fuente: elaboración propia

GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Cuadro 19: Selección, definición y difusión de la información

VARIABLE	F/D	FM	Fm	DM	Dm
La organización no tiene establecido un flujo de información y comunicación de carácter formal entre las diferentes áreas que la componen.	D			X	
Los diferentes asuntos concernientes a la empresa son emitidos de forma verbal y no queda ningún archivo escrito como correos, cartas, comunicados, actas o memorandos.	D			X	

Fuente: elaboración propia

GESTIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Cuadro 20: Capacidad y Desempeño Del Sistema De Información

VARIABLE	F/D	FM	Fm	DM	Dm
La organización carece de medios mecánicos para sistematizar el flujo de información entre cada área, lo cual retrasa procesos, ya que se debe realizar un desplazamiento interno en la empresa para solucionar o resolver inquietudes de cualquier índole.	D			X	
Los costos y beneficios de implantar un proceso sistematizado en la organización, sería de gran utilidad ya que reduciría de forma relevante los desplazamientos internos, además se tendría información en tiempo real y en el momento oportuno.	F	X			
El aporte que le puede generar a la organización el correcto uso de la informática no está siendo utilizado de manera óptima y oportuna, ya que nunca se han realizado estudios de factibilidad en este campo.	D			X	

Fuente: elaboración propia

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Cuadro 21: La Calidad Y Cantidad De Los Recursos Humanos

VARIABLE	F/D	FM	Fm	DM	Dm
La calidad de los recursos humanos en el ámbito profesional, hace especial énfasis a un staff de personas contratadas para específicas labores en momentos de necesidad, lo único que si es planeado por la organización es el acompañamiento de la ingeniera de alimentos en área de producción específicamente en la calidad.	F		X		
La organización no se encuentra lo suficientemente comprometida con el desarrollo, capacitación y actualización de sus colaboradores para obtener lo	D			X	

mejor de ellos al momento de ejecutar una labor específica.					
La organización cuenta con un número de colaboradores fijos y exactos, según a la cantidad de tareas diarias a ejecutar, en temporadas de cosechas o grandes rotaciones de inventarios y ventas, son contratadas personas externas por la duración de este periodo.	F		X		

Fuente: elaboración propia

Cuadro 22: Clima de trabajo y salud ocupacional

VARIABLE	F/D	FM	Fm	DM	Dm
En la organización se puede inferir que el clima de trabajo es bueno, debido a que es un número reducido de empleados el genera un ambiente de cordialidad entre estos y además se resalta el buen trato por parte de la gerencia.	F	X			
El recurso humano en la empresa es considerado como un recurso muy valioso y en ningún momento se les cataloga como algo negativo y ante todo se ejerce un respeto de ambas partes al momento de relaciones interpersonales.	F	X			
La organización brinda unas condiciones óptimas de trabajo, en cuanto a las condiciones físicas y garantizar que estos no sufran ningún accidente y se les brindan todas las garantías necesarias para realizar sus labores esto se refleja en que no se presenta ausentismo laboral.	F	X			

Fuente: elaboración propia

Cuadro 23: Administración de personal

VARIABLE	F/D	FM	Fm	DM	Dm
En la organización no se evidencia un proceso de selección y contratación de personal definido, simplemente se vincula a alguien porque es allegado a otro colaborador o conocido del área gerencial y no se realizan exámenes de tipo físico o de aptitudes	D			X	

para su vinculación, dependiendo el puesto que este vaya a desempeñar.					
El proceso de inducción en la empresa es muy limitado ya que no se cuenta con un manual de funciones definido, el cual se hace de una manera verbal y somera y además cuando llega alguien nuevo se busca que tenga algo de conocimientos en el área de desempeño como es el caso de las labores agrícolas, en la organización no se tiene un periodo de prueba ya que estas personas llegan por un tiempo y por una labor específica, al culminar este son retirados de la misma.	D			X	
En la organización el salario es igual para las personas que realicen las mismas labores, se evidencia que existe escala de salarios para personas con mayor nivel académico como es el caso del staff de colaboradores y se puede decir que en comparación con empresas del mismo sector la escala salarial se encuentra en el mismo rango al igual que las prestaciones sociales.	F	X			
Las promociones o ascensos en la empresa son limitados, por la cantidad de vacantes tan escasas, el proceso de capacitación es poco y no se cuentan con técnicas estables para todo el personal.	D			X	

Fuente: elaboración propia

Resumen

Con la anterior herramienta se realizó un análisis interno, enfocado en las diferentes áreas funcionales de la empresa y procesos, el cual servirá de insumo para plantear mejoras en el área objeto de estudio de nuestra investigación. Con respecto al proceso de planeación, la empresa carece de un plan definido en el mediano y largo plazo, lo cual no le permite tener un horizonte claro sobre su visión y misión como organización. El proceso de comunicación se da de manera informal, no se registran actas y comunicados a nivel interno, todo se comunica de manera verbal.

La gerencia enfoca la planeación, esfuerzos y recursos en el área de producción, sin darle la misma importancia a los demás procesos y áreas de la organización que también lo requieren. La estructura organizacional no es lo suficientemente sólida,

además las funciones no están claramente definidas. No existe manual de funciones, lo cual limita en algunas ocasiones las relaciones y comunicación entre las distintas áreas, hay poca claridad sobre lo que debe desempeñar cada uno en su rol.

Existe un Staff, el cual es contratado en ocasiones para asesorar sobre un campo específico que requiera la organización, estos son: finanzas, legal, contable y calidad. Con respecto a la dirección, el estilo adoptado por la gerencia es el autocrático, ya que las decisiones son tomadas por el gerente, en algunas ocasiones los colaboradores tienen participación, los consultores poseen una gran influencia, pero al final la decisión es tomada por quien administra. Algunos miembros tienen autonomía en tomar decisiones, de lo contrario deben tener el visto bueno del gerente. Con respecto al proceso de control la organización está en el proceso de crear el sistema de gestión de calidad y sus indicadores en el área de producción. Las demás áreas carecen de indicadores y sistemas de control. No hay una sistematización y documentación estructurada sobre los diversos procesos que se llevan a nivel organizacional que permitan la mejora continua. El sistema de control en la organización está enfocado en la calidad de la producción a través de la trazabilidad, pero no se aplican otras metodologías.

Desde el aspecto de la cultura organizacional, la empresa se ha esforzado por transmitir a sus colaboradores la tradición de familia con respecto al vino, ya que es elaborado de manera artesanal y se ha generado respeto y sentido de pertenencia con el fin de conservar esta práctica. El modo de operar de la empresa desde que se fundó ha sido de carácter tradicionalista y arraigado a nivel local. Además existe el interés y la expectativa por un proceso de expansión y crecimiento de la empresa, pero está limitada por factores personales lo cual han impedido el desarrollo de la misma.

El ciclo operativo de la organización juega un papel fundamental, en especial en el área de producción ya que sus recursos físicos y humanos están siendo aprovechados al máximo en la consecución de sus objetivos. Además que es el área donde la planificación concentra sus mayores esfuerzos y gran parte de los recursos. La organización opera bajo los sistemas de producción por proyectos, ya que en este tipo no se puede iniciar una nueva fase hasta no haber culminado la anterior y son de periodos de tiempos de fabricación normalmente largos. También se ve reflejado el sistema de producción lineal el cual se trata de una transformación etapa por etapa, hasta la finalización del producto.

Los sistemas de producción implementados por la organización, son en gran medida susceptibles a una evolución del proceso de producción ya que son unos pasos continuos el uno del otro y toman gran tiempo para su finalización. En el área de producción en los últimos periodos se han evidenciado inversiones en lo concerniente a la parte de análisis y control del proceso, lo cual ha encaminado a la empresa a la mejora de la calidad y de los tiempos de producción. La organización no cuenta con estudios o estadísticas de lo que producen y de la cantidad real que demanda el mercado para cada época específica del año y se incurre en desperdicios en cuanto a la utilización de la maquinaria. Los cálculos sobre la producción son realizados con base a la experiencia.

La demanda del mercado no se encuentra identificada y por lo cual no se tiene una programación para producir variedades específicas de vinos y las cantidades a ser tratadas, se conoce que en el año hay unos picos como lo es diciembre, semana santa y entre otras, pero no se posee una información real sobre estas. En la organización la maquinaria existente es esencial para el proceso de producción vigente, ya que todo lo existente es necesario para la empresa, pero podrían ser reemplazados por artefactos de mayor calidad. La organización desde la puesta en marcha de su sistema de calidad, ha implementado sistemas de mantenimiento preventivo o correctivo, pero en ocasiones es poco para abarcar todas las problemáticas visibles.

Como se ha evidenciado en la organización no existe un programa de producción definido, en la única área donde se ejerce control es en la calidad, pero esto se queda corto para mejorar el proceso, pero desde los resultados obtenidos se realiza una retroalimentación para buscar posibles mejoras. La organización no tiene conocimiento de la tasas de improductividad de la maquinaria y personal, lo cual le genera una notable desventaja. Para la organización es de vital importancia controlar y evaluar el proceso de calidad, implementado en la organización y las técnicas y métodos recomendadas para llevar a cabo esta labor es adecuado, para el tipo de producto elaborado por la empresa.

En la organización las compras de insumos o materiales de aprovisionamiento se encuentran centralizadas por parte de la gerencia, pero se hace a destiempo y no de la calidad o variedad necesaria, lo que implica grandes retrasos o repetición de labores. Cuando se presenta necesidad de algún suministro para continuar con el proceso de la empresa, el empleado directo de la función es el que realiza la petición del mismo y especifica unas características del insumo, pero al final quien decide en las compras es la gerencia y en ocasiones toman malas decisiones. La empresa

no cuenta con una base de datos o registros actualizada de los diferentes proveedores, como lo son tiempos de entrega, precios, especificaciones, calidad y entre otros. En cuanto a provisiones la empresa se encuentra en una zona de confort y siempre trabaja con los mismos proveedores y no se hace un proceso de búsqueda de nuevos surtidores que generen un gran beneficio, ya que siempre se ha trabajado con los mismos y se ha manejado un presupuesto aceptable en los costes de la organización.

La organización se encuentra muy interesada en la investigación y experimentación, dirigidas a las mejoras pertinentes en el área de producción para disminuir tiempos de empackado y de nuevos métodos de producción, sin dejar de lado posibles mejoras en diferentes áreas funcionales. La innovación es un aspecto por el cual la gerencia se encuentra muy atraída, están dispuestos a implementar procesos y realizar estudios de investigación con estudiantes en etapa de prácticas para mejorar procesos, pero hasta el momento son pocos los puestos en marcha.

El área de gerencia por parte de Katherine Benítez, se encuentra realizando estudios de investigación, para postular a la empresa en procesos como el fondo emprender y demás otros procesos donde se pueda obtener un patrocinio para el apalancamiento financiero de la empresa y de esta manera poder implementar posibles mejoras. La empresa no se encuentra en la capacidad financiera lo suficientemente apropiada para implementar grandes desarrollos o innovaciones. Un aspecto fundamental en este análisis interno y que es de suma importancia para nuestro objeto de estudio, es lo que se refiere al área comercial y mercadeo, donde hemos hecho un especial énfasis y posteriormente proponer mejoras a través de un plan de Marketing.

La Gerencia de la empresa manifiesta que carece de un estudio que revele la posición actual de la empresa en el mercado, por lo tanto, desconoce cuáles son sus principales mercados y su participación en estos (segmentos, clientes) además no posee canales de distribución y políticas de precio. No existe un seguimiento y control para evaluar los procesos de venta y distribución en el punto de fábrica. Además que no cuenta con un plan de mercado, que le permita implementar de manera adecuada los aspectos anteriormente mencionados. La imagen del producto a nivel global es desconocida o con poca recordación, ya que no es apreciada por los clientes a través de diferentes percepciones.

Es importante que la organización tenga estadísticas internas sobre las ventas y el consumo de sus diferentes productos en diferentes épocas del año. De manera

cualitativa se puede inferir que los productos con mayor aceptación son: Vino rosado, vino tinto y vino de maracuyá. Los de menos consumo son: vino blanco, vino de lulo. Los costos y la inversión con respecto a la distribución y venta son limitados, ya que la empresa carece de canales de comercialización. La organización hace poco uso de medios de comunicación para promocionar sus productos. La organización no tiene definida su fuerza de ventas, por lo tanto no hay eficacia en las ventas sectorizadas.

2.2. DIAGNÓSTICO EXTERNO

Para la realización del análisis externo de la organización vinos Don José se tuvo en cuenta los diagnósticos realizados en otras investigaciones como el estudio comparativo entre los sectores vinícolas Colombiano y Chileno, el cual fue elaborado por Katerine Benítez Bedoya y Liliana Montaña. Se tomó la información del entorno para la región Valle del Cauca, ya que es la zona geográfica donde se encuentra la organización objeto de estudio y las demás empresas que compiten dentro del mismo sector. Algunos de los datos proporcionados son retomados de dicha investigación y han sido actualizados por los autores del plan de mercadeo para efectos de vigencia.

VALLE DEL CAUCA

El sector vitivinícola o vinícola colombiano está incluido en el sector de las bebidas alcohólicas, establecido por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI. En este país se consideran empresas vitivinícolas todas aquellas que a través de los procesos de prensado o macerado de uva, o las diferentes etapas del proceso de fermentación, análisis químicos y de inocuidad del producto en proceso y hasta su empaçado, se encuentran inmersas en territorio nacional.

Diamante competitivo

El diamante competitivo, es un modelo que explica el ambiente regional en el que se desarrollan las organizaciones y en el que aprenden cómo competir. En ese contexto geográfico regional (Colombia, Valle del Cauca) donde se desarrolla el sector vitivinícola o vinícola conformado por empresas productoras, comercializadoras e importadoras de vinos nacionales y extranjeros.

Factores productivos: Son todos aquellos recursos que, por sí solos o creados por el hombre, son empleados en los procesos de elaboración de bienes y en la

prestación de servicios, que componen la primera fase de la actividad económica. Algunos factores son básicos, es decir están a la mano de la organización, mientras los factores avanzados en algunos casos son más elaborados y requieren de una inversión económica para acceder a ellos.

Cuadro 24: Factores básicos para el sector

Recurso humano operativo:	Son quienes a través del conocimiento obtenido a nivel empírico, técnico o tecnológico aportan continuamente al mejoramiento en el proceso de producción.
Recursos de capital:	Las empresas del sector y los recursos de las mismas son de origen privado, la gran mayoría de estas son nacionales y obtienen apalancamiento financiero a través de créditos con el sistema bancario.
Servicios públicos:	Servicios de agua potable, gas, alcantarillado, acceso a través de vías primarias, secundarias y terciarias a otros lugares de la región.
Recursos físicos básicos:	Terrenos para cultivos de materia prima (uva), ubicación geográfica y clima óptimo para el cultivo de la uva y la producción de vinos.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 25: Los factores avanzados

Recursos físicos de infraestructura:	Están compuestos por las propiedades donde funcionan las instalaciones y toda la infraestructura de las organizaciones, maquinarias de última tecnología o rudimentaria para los procesos de producción, embalses hidroeléctricos y para el consumo humano de agua potable.
Recurso humano calificado:	Ingenieros Químicos, Ingenieros agrónomos, Ingenieros industriales, administradores de empresas, contadores, especialistas en mercadeo y ventas.
	Redes telefónicas, Internet, Redes Sociales, páginas Web, que le permiten en tiempo real a las

Comunicaciones:	organizaciones del sector estar en conexión con sus clientes, proveedores y a su vez conocer lo que están haciendo sus competidores.
Sistemas de transporte:	Transporte de carga para distribuir los productos hasta las bodegas o centros de distribución, contenedores, barcos o aviones de carga en caso de importaciones o exportaciones de productos.
Centros de investigación:	No existen centros de investigación en enología, ni de vid, a que el sector no está consolidado como tal y no recibe los recursos para investigación y desarrollo, sin embargo, algunas empresas del sector llevan a cabo sus investigaciones por cuenta propia. Además, cabe resaltar que la única universidad que forma personas en áreas de enología en el país es la Universidad Externado de Colombia y el colegio de gastronomía de origen Argentino llamado Gato Dumas prepara sommeliers a nivel nacional.
Sistemas de gestión de Ambiental ISO 14000 y 14001, BPM:	Las grandes empresas del sector están en capacidad de certificarse con BPM, norma ISO 14000 y 14001, mientras que las pequeñas empresas productoras no se han certificado debido a falta de capital. Según la Norma ISO 14001 "La intención de la norma es que sea aplicable a todos los tipos y tamaños de organizaciones y para ajustarse a diversas condiciones geográficas, culturales y sociales".

Fuente: elaboración propia

Cuadro 26: Factores generalizados

Infraestructura vial:	Red de vías primarias y secundarias en buen estado que permite el fácil acceso a otras localidades para el transporte y carga de productos o materias primas, mejoramiento en las vías terciarias.
Servicio de redes:	Red de energía a través de EPSA empresa de Energía del Pacífico S.A. E.S.P.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 27: Factores especializados

Recurso humano con formación específica:	Enólogos y sommeliers con formación concreta en el mundo del vino.
Infraestructura sofisticada:	Bodegas de producción y almacenamiento idóneas de acuerdo a la legislación nacional, tanques en acero inoxidable con capacidad para almacenar entre 8000 y 12000 litros, tanques plásticos de 1000, 2000, 3000 y 5000 litros, maquinas estrujadoras en acero inoxidable para el prensado de la uva, equipos de madera para prensado de la vid, cuartos fríos y tanques para congelar el producto en proceso, turbinas adecuadas técnicamente para el proceso, equipos en línea de embotellado y etiquetado con capacidad para 240 botellas por minuto, sistemas de envasado de tetra brik, laboratorios para el control de calidad, laboratorios para el análisis fisicoquímicos, salas de catas y análisis sensorial, planta de tratamiento de aguas residuales que salen del proceso.

Fuente: elaboración propia

Sectores conexos y cadenas productivas.

Las empresas del sector vitivinícola vallecaucano están encaminando sus labores con base en “la existencia en el mercado doméstico, (nacional, regional o local) de industrias y actividades que obran como proveedores, como compradores o como sectores conexos e industrias y actividades auxiliares que apoyan al sector.

Tales industrias forman, con las empresas del sector, estructuras organizacionales asociativas: Redes empresariales, Cadenas integradas, Cadenas productivas (ver figura 3), Cadenas de abastecimiento, Cadenas de comercialización, Clúster (racimos empresariales), Distritos industriales, Aglomeraciones.

La región debe potenciar plataformas de conectividad para el desarrollo que conformen una malla territorial. En esta, las instituciones deben estar aunadas en

un objetivo común de desarrollo que permita la sostenibilidad de todos los procesos” (Betancourt, 2014, p.106).

Demanda interna.

Cuadro 28: Demanda interna, clientes y sector que compran

	COMPRADORES	SECTORES
<i>Los productos que fabrica o comercializa el sector licores para la industria del vino está conformado por los siguientes compradores y los sectores en los que estos se encuentran:</i>	• Supermercados • Almacenes de cadena • Ventas por internet y catalogo • Ferias • Comercializadores independientes • Exportadores • Estanquillos • Hoteles • Casinos • Tiendas • Puntos de venta	• Comercial • Hotelería y turismo • Licores • Alimentos • Juegos de azar

Fuente: elaboración propia

Aunque no se cuenta con una cifra exacta sobre el crecimiento de la demanda interna del consumo de vino, se toma como referencia el auge que ha tomado durante los último años la feria Expo vinos, que desde su primera versión en 2006, el consumo per cápita de vino en Colombia se ha triplicado; más de 175 mil personas han asistido a las 11 versiones de Expo vinos; las ventas pasaron de \$200 millones en 2006 a \$1.400 millones en 2016; la feria ha crecido 365% en espacio físico, 189% en visitantes y 70% en número de stands; para el 2017 se esperan 32.000 visitantes y \$1.500 millones en ventas.⁷

Lo anterior es un mecanismo para demostrar el posicionamiento ante los mercados extranjeros, sobre las preferencias domesticas que se están dando en el país.

⁷ EXPOVINOS CRECE Y DEMOCRATIZA LA CULTURA DEL VINO EN COLOMBIA. [En línea]. 2017. [Citado 2-febrero-2017] Disponible en internet: <http://www.grupoexitos.com.co/index.php/noticias/noticias-recientes/25-eventos/1042-expovinos-crece-y-democratiza-la-cultura-del-vino-en-colombia>
<http://vivevinos.exitos.com/expovinos-2016/galeria.html>

Características de los compradores

Los compradores poseen diversas características de acuerdo al sector empresarial donde estén situados, todos tienen un vínculo en común y es que se benefician del sector vitivinícola.

Cuadro 29: Tipo de compradores

Mercado nacional:	Todos aquellos que están dentro de la geografía nacional Colombiana.
Mercado internacional	Productos que se envían a países que poseen vínculos comerciales con Colombia.
Empresas productoras de alimentos y restaurantes:	Aquellas que benefician a los consumidores a través de alimentos ya terminados, donde se usan bebidas alcohólicas como el vino para su acompañamiento, considerando este producto como un bien complementario.
Turismo	Los turistas realizan sus compras con el deseo de llevar a sus lugares de origen productos significativos y representativos de la región que estuvieron visitando, beneficiando así al sector vinícola, ya que los vinos son considerados como muestra importante de la industria regional.

Fuente: elaboración propia

Intervención del gobierno.

La intervención del gobierno, es un aspecto fundamental, ya que a través de la legislación controlan y regulan la actuación de las empresas del sector, generando a través de la norma una competencia sana entre los productores y empresarios de la industria. Quienes intervienen en dichas regulaciones son:

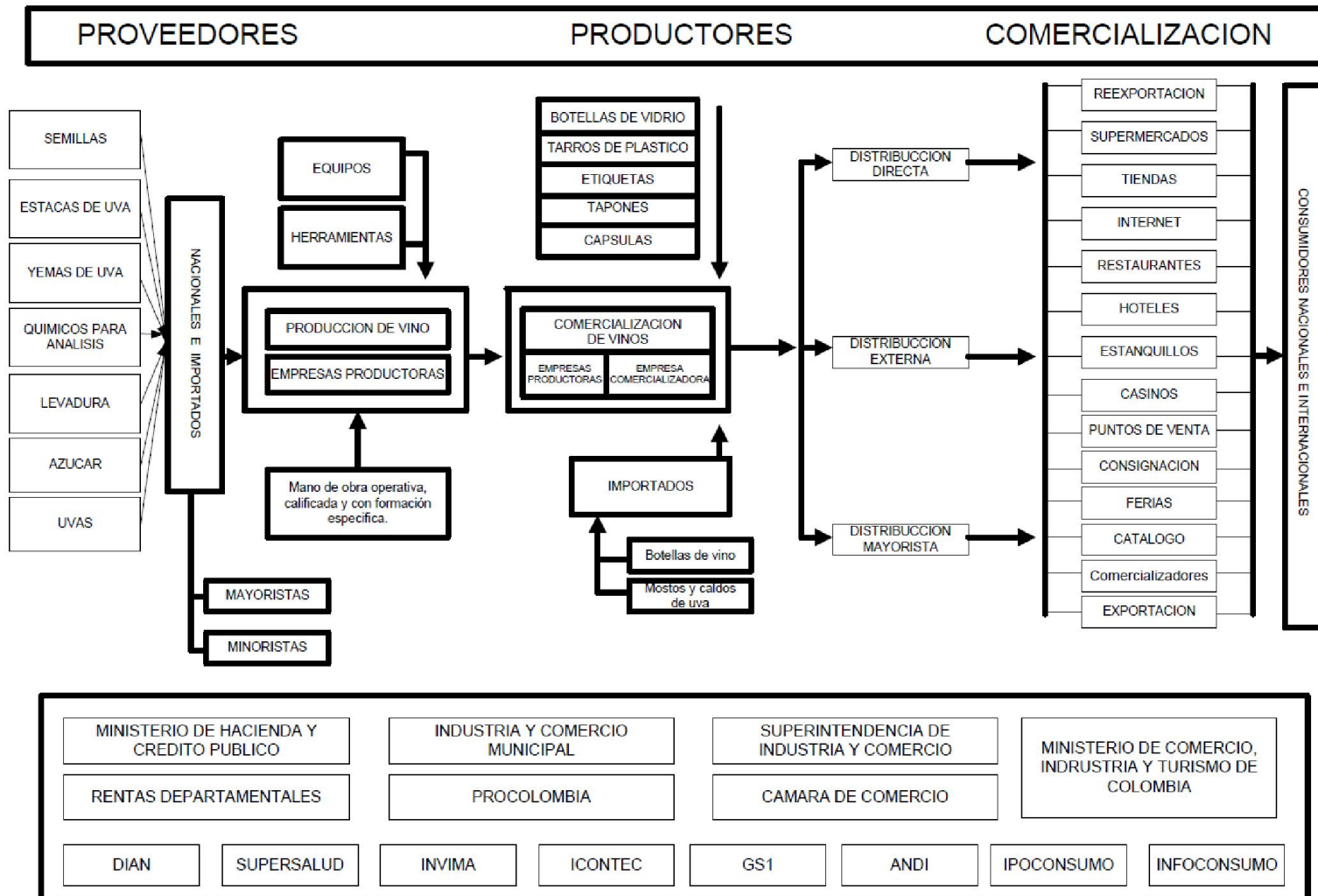
Cuadro 30. Entidad que intervienen en las regulaciones

La Presidencia de la República	Es quien aprueba o no lo que se legisla.
---------------------------------------	--

El Congreso de la República	son los encargados de debatir y crear las nuevas leyes que influyen y afectan los diferentes sectores
El Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Es el encargado de generar y administrar recursos económicos que se destinan a beneficio de todos.
Superintendencia de Industria y Comercio	Según la ley 1340 de 2009 artículo 3, su función es velar por la observación de las disposiciones sobre protección de la competencia; atender las reclamaciones o quejas por hechos que pudieren implicar su contravención y dar trámite a aquellas que sean significativas para alcanzar en particular los siguientes propósitos: la libre participación de las empresas en el mercado, el bienestar de los consumidores y la eficiencia económica.
Supersalud	Es la entidad encargada de velar por la inspección, vigilancia y control de las empresas productoras de alimentos.
Icontec	Es el ente encargado de la creación de normas técnicas y otorga la certificación de normas de calidad a las empresas y las actividades profesionales. Además, es el representante de la Organización Internacional de Normalización, <u>ISO</u> , en Colombia.

Fuente: elaboración propia

Ilustración 10: Mapa de la mini cadena productiva del sector vitivinícola del Valle del Cauca



Fuente: Estudio comparativo entre el sector vitinícola Colombiano y Chileno, Región Valle del Cauca.

Cuadro 31: Entes reguladores

<i>Rentas Departamentales</i>	Son los encargados de administrar todo lo relativo a los impuestos departamentales (ingresos y las finanzas del departamento).
<i>Rentas municipales</i>	Son los encargados de administrar todo lo relativo a los impuestos municipales (ingresos y las finanzas del municipio).
<i>Cámara de Comercio</i>	Cumple con las funciones establecidas en el artículo 86 del Código de Comercio y las demás normas legales, además de las que dictan en sus localidades.
<i>DIAN</i>	Es el ente encargado de avalar el cumplimiento de aquellas obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias a nivel nacional. Además de posibilitar operaciones de comercio internacional y del país.
<i>INVIMA</i>	Es quien inspecciona, vigila y controla a las empresas productoras y comercializadoras de bebidas alcohólicas, además de certificar las Buenas Prácticas de Manejo, expedir los registros sanitarios, renovarlos, ampliarlos, modificarlos o cancelarlos; tenido en cuenta la legislación nacional.

Fuente: elaboración propia

Factores del azar.

- ❖ Discontinuidad en los costos de los insumos.
- ❖ Decisiones políticas: normas que benefician o afectan a los grandes, medianos y pequeños productores.
- ❖ Cambios climáticos inesperados y desastres naturales: Inundaciones, derrumbes, terremotos, temblores, oleadas de invierno, que afectan la cadena productiva de quienes componen el sector.
- ❖ Orden público: presencia de grupos armados al margen de la ley, bacrim, delincuencia común, que afectan el funcionamiento del sector.

Estrategia, estructura y rivalidad en las empresas del sector.

Las empresas que conforman el sector, son de diferentes tamaños y con capital de origen privado, que va desde empresas con procesos artesanales hasta procesos industriales, en los cuales realizan desde un solo producto, hasta empresas que poseen una amplia gama en su portafolio de bienes; teniendo en cuenta lo que se mencionó anteriormente, cada empresa crea sus cadenas de producción y estrategias de mercado para poder competir en este.

Cabe aclarar que dentro del sector vitivinícola, se encuentran diversos tipos de empresas, entre estas: empresas productoras, que son aquellas que se dedican únicamente a la producción del vino, empresas comercializadoras, que son aquellas que se dedican a vender y comercializar productos ya terminados, sean de origen nacional o extranjero, y por ultimo las empresas que producen y comercializan, las cuales tienen un alto nivel de integración que les permite tener el dominio sobre las materias primas, la producción y sus canales de distribución.

Con referencia a la rivalidad dentro del sector, como se ha mencionado en otros apartes de este trabajo, el hecho de que las empresas productoras de vino no estén integradas o asociadas como sector, influye en que estas, se vean amenazadas por empresas que solo se dedican a importar y comercializar licores a menores precios, además de no recibir beneficios establecidos por el gobierno, el sector de las bebidas alcohólicas se enfrentaría a vencer las barreras de entrada a nuevos mercados. El sector vitivinícola o vinícola no está establecido como tal, sino que está incluido dentro del sector de las bebidas alcohólicas, establecido por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI.

Para registrar la información que contiene la gráfica del diamante competitivo se utiliza la Forma: PTPE -4- Notas-Diamante competitivo de fuente Betancourt (1995).

DIAMANTE COMPETITIVO

Factores básicos

Cuadro 32: Factores básicos

FACTORES BASICOS	+	-	COMPONENTES
	+		Recurso humano operativo
	+		Recursos económicos de origen privado
	+		Apalancamiento financiero a través del sistema bancario
	+		Servicios públicos óptimos
	+		Fácil acceso entre los municipios de la región a través de vías primarias, secundarias y terciarias
	+		Ubicación geográfica adecuada para el cultivo de la vid y la producción vinícola

Fuente: elaboración propia

Factores avanzados

Cuadro 33: Factores avanzados

FACTORES AVANZADOS	+	-	COMPONENTES
	+		Tecnología adecuada para la producción vitivinícola y/o vinícola
	+		Inclusión del sector vitivinícola en el sector turístico nacional
	+		Mercado laboral con el talento humano requerido
	+		Acceso a medios de comunicación físicos y virtuales de excelente calidad
	+		Vías de comunicación y sistemas de transporte especializados
		-	No existen centros de investigación para el sector vitivinícola nacional
		-	El sector vitivinícola y/o vinícola no está consolidado como tal
		-	El sector vitivinícola y/o vinícola está inmerso en el sector licores y bebidas alcohólica nacionales
	+		La Universidad externado de Colombia en Bogotá D.C ofrece cursos en enología

	+		El colegio de gastronomía Gato Dumas de Bogotá D.C forma sommeliers
		-	Sólo algunas empresas del sector vitivinícola y/o vinícola vallecaucano pueden acceder a la implementación de las normas ISO 14.000 y 14.001 a causa de los altos costos (grandes y algunas medianas empresas)
	+		Mejoramiento en vías terciarias y secundarias en el Valle del Cauca
	+		Amplia cobertura en el servicio de energía eléctrica prestado por la EPSA

Fuente: elaboración propia

Sectores conexos y cadenas productivas

Cuadro 34: sectores conexos y cadenas productivas

SECTORES CONEXOS Y CADENAS PRODUCTIVAS	+	-	COMPONENTES
	+		Vinculación de las empresas productoras de vinos nacionales a redes empresariales
	+		Creación de un gremio que reúna las empresas del sector vitivinícola y vinícola del Valle del Cauca
		-	No existe una Universidad en Colombia que forme enólogos
		-	Los proveedores no se encuentran ubicados en las mismas localidades
	+		Los proveedores son nacionales y del exterior
		-	Importación de materias primas, maquinarias, semillas, insumos, entre otros con base a la TRM
	+		La cultura del consumo del vino se encuentra en aumento
	+		Presencia del producto en diferentes escenarios de comercialización

	-		No existe un clúster consolidado para el sector vitivinícola
	+		Presencia de cadenas integradas en algunas empresas ubicadas en el Valle del Cauca.

Fuente: elaboración propia

Demanda

Cuadro 35: Factores de la demanda

DEMANDA	+	-	COMPONENTES
	+		Los clientes del sector vitivinícola o vinícola se encuentran concentrados en los sectores: comercial, hotelería y turismo, licores, alimentos y juegos de azar
	+		El consumo per cápita de vino en Colombia se triplico del 2006 al 2015
	+		Expo vinos es la mayor actividad económica colombiana en comercialización de vinos extranjeros y algunos vinos nacionales
	+		El vino en Colombia es considerado un bien complementario
			Los vinos producidos en el Valle del Cauca son símbolo de la industria regional de los vallecaucanos
	+		En el Valle del Cauca existen empresas vitivinícolas y vinícolas de diversos tamaños (grandes, medianas y pequeñas) con procesos artesanales e industriales, capital de origen privado y portafolio de vinos para cualquier gusto

Gobierno

Cuadro 36: Factores del gobierno

	+	-	COMPONENTES
	+		La Presidencia de la República aprueba o no lo que legislan

GOBIERNO	+		El Congreso de la República debate y crea nuevas leyes que influyen y afectan los diferentes sectores
	+		El Ministerio de Hacienda y Crédito Público genera y administra recursos económicos para destinarlos a algunas entidades públicas del país
	+		Decreto 1686 del 9/agosto/2012 establece la reglamentación técnica sobre los requisitos que deben cumplir los productores y comercializadores de bebidas alcohólicas
	+		La Superintendencia de Industria y Comercio otorga el registro de marca a las empresas
	+		SUPERSALUD vigila las empresas productoras de alimentos
	+		ICONTEC crea las normas técnicas y otorga la certificación de normas de calidad a las empresas. (Representa las Normas ISO en Colombia)
	+		Rentas Departamentales recauda los impuestos del Valle del Cauca
		-	La estampilla departamental para las bebidas alcohólicas poseen un alto costo
	+		Rentas municipales recauda el impuesto de industria y comercio municipal anualmente
	+		Cámara de comercio concede el registro mercantil a las empresas del sector. Este registro se renueva anualmente
	+		La DIAN vela porque los empresarios del sector cumplan sus obligaciones tributarias, aduaneras y cambiarias
	+		INVIMA inspecciona, vigila y controla que las empresas del sector vitivinícola y/o vinícola nacional cumplan con

		las normas técnicas (Decreto 1686 del 2012) y la legislación que establece el estado para el sector
--	--	---

Fuente: elaboración propia

Factores del azar

Cuadro 37: Factores del azar

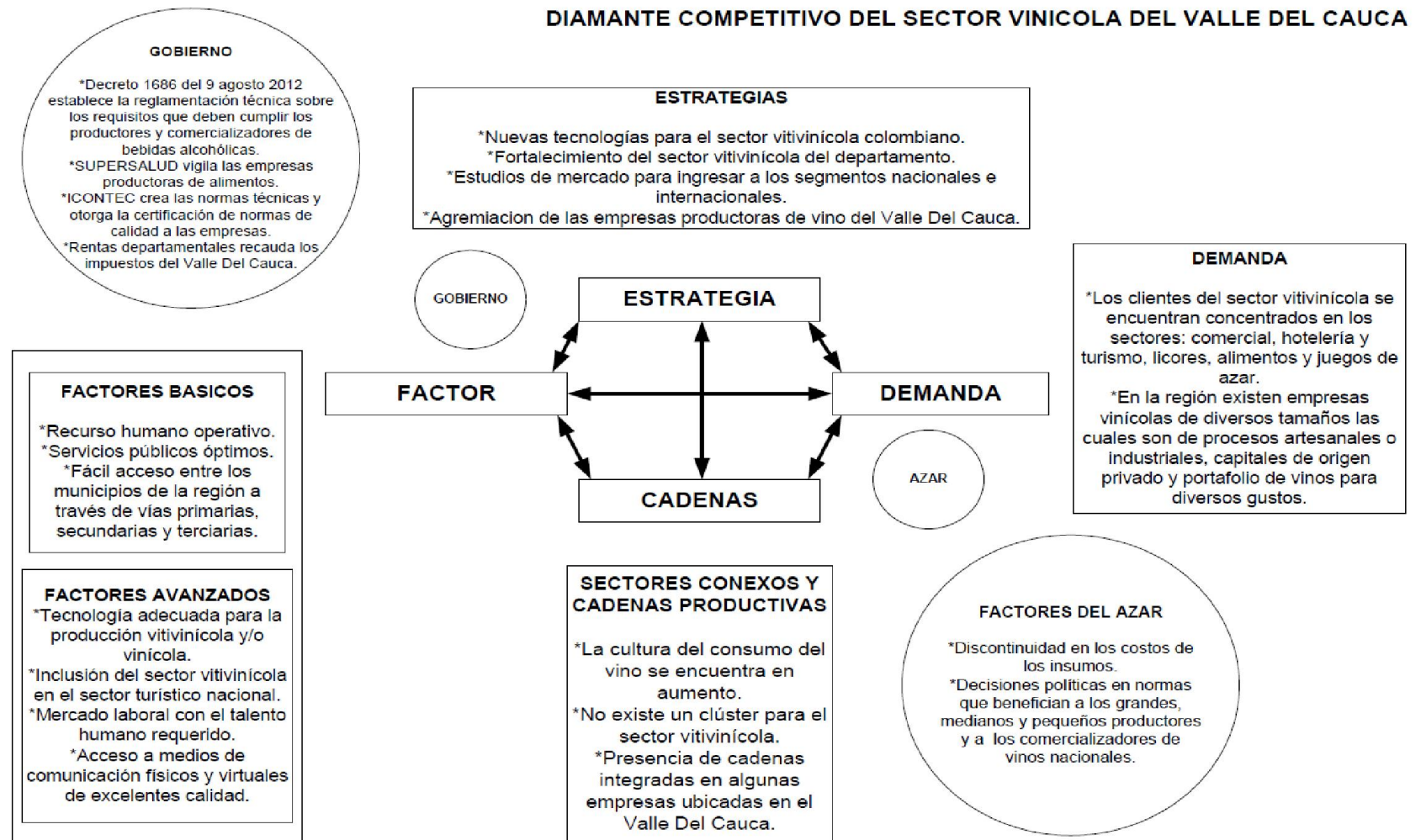
FACTORES DEL AZAR	+	-	COMPONENTES
		-	Discontinuidad en los costos de los insumos
	+		Decisiones políticas en normas que benefician a los grandes, medianos y pequeños productores y comercializadores de vinos nacionales
		-	Decisiones políticas en normas que afectan a los grandes, medianos y pequeños productores y comercializadores de vinos nacionales
		-	Cambios climáticos inesperados y desastres naturales
		+	Orden público por la presencia de grupos armados al margen de la ley

Fuente: elaboración propia

Modelo de las cinco fuerzas competitivas

En el Valle del Cauca se encuentran las mejores cosechas de uva de Colombia, debido al buen clima y las diferentes características que tienen las tierras del departamento. Por otra parte, en esta región, existen diversos clientes para los vinos, debido a que varias grandes empresas o canales de distribución se encargan de ofertar este producto, además, muchas personas naturales lo adquieren para venderlo en sus casas o simplemente para consumirlo.

Ilustración 11: Diamante competitivo sector vitivinícola



Fuente: elaboración propia

En la actualidad, grandes supermercados y grandes almacenes, se interesan cada vez más por adquirir y ofrecer los diversos vinos que se elaboran en el Valle del Río Cauca; entre estos hipermercados o grandes canales de distribución se encuentran: Éxito S.A, Olímpica, La 14 S.A, CENCOSUD y en general, los diversos supermercados ubicados a lo largo del departamento y del país, que son empresas comercializadoras de todo tipo de productos de consumo (como los vinos) y fundamentan sus ventas en brindarle el mejor servicio a los clientes.

Por consiguiente, el modelo a seguir para el presente estudio del sector vitivinícola del Valle del Cauca es el propuesto por Michael Porter (1980) denominado las cinco fuerzas competitivas, que según Betancourt (2014) “este modelo está orientado a evaluar la conducta de las empresas del sector. Sugiere que el grado de competencia y el rendimiento de la industria están condicionado por (...). Suponen los puntos básicos sobre los que se debe realizar el análisis estructural del sector, donde este modelo constituye una metodología de análisis para investigar las oportunidades y amenazas que emergen en los sectores” (p.141).

COMPETIDORES DEL SECTOR

En el sector vitivinícola y/o vinícola vallecaucano existen empresas productoras y comercializadoras de vinos, también hay algunas que sólo son productoras y otras que se dedican exclusivamente a comercializarlos. Algunas de estas son:

Ilustración 12: Competidores del sector

RAZON SOCIAL	ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS
	Empresa ubicada en el municipio de La Unión, Valle del Cauca , en la región norte del departamento. Casa Grajales S.A produce, comercializa y distribuye vinos, aperitivos, licores y cócteles en Colombia y a nivel internacional. Promueve el cultivo de uva con recursos propios y /o de terceros e inicia en el mercado de los vinos el 18 de noviembre de 1977 como productora de vinos	Línea Tradicional <u>Vino tinto seco Reservado.</u> <u>Vino tinto seco.</u> <u>Vino tinto semi-seco.</u> <u>Vino blanco seco Reservado.</u> <u>Vino blanco seco.</u> <u>Vino blanco semi-seco.</u> <u>Vino rosado seco.</u> <u>Vino rosado semi-seco.</u>

Casa Grajales	comenzando con los más antiguos y rudimentarios procesos.⁸ Actualmente cuenta con equipos y tecnología nuevas en producción de vino, además con más de 900 hectáreas de viñedos y con una bodega de elaboración con capacidad de 6 millones de litros, de los cuales más de 1'500.000 corresponden a vasijas de roble que le permiten obtener vinos con las características propias de los vinos de crianza. <i>Cuenta con una gama de productos que brindan desde vinos blancos jóvenes, frescos y frutados hasta vinos maderizados de más de 3 años.</i>⁹	Barrilería <u>Jerez seco fino Don Gerardo.</u> <u>Vino Abocado.</u> <u>Vino Moscatel.</u> <u>Vino Dulce.</u> <u>Vino generoso Don Luís.</u> Varios <u>Vino delicioso de manzana.</u> <u>Vino delicioso de durazno.</u> <u>Vino Manzanilla.</u> <u>Vino gourmet blanco.</u> <u>Vino gourmet tinto.</u> Vinos de Misa <u>Vino blanco de misa.</u> <u>Vino Juan Pablo II.</u> <u>Vino San Pedro de La Unión.</u> <u>Vino Dulce de consagrar.</u> Espumosos Espumoso Brut. <u>Espumoso rosado semi-seco.</u> <u>Vino blanco semi-seco.</u>
	Fundada en Cali Valle del Cauca en los años sesenta. Es una compañía productora, Comercializadora e importadora de bebidas alcohólicas distribuidas en todo el territorio Colombiano y en el mercado	Dual cabernet sauvignon merlot Dual ros Classic merlot tinto

⁸CASA GRAJALES S.A. [En línea]. 2008. [Citado 17-julio-2015] Disponible en internet: <http://www.casagrajales.com.co/compania.htm>

⁹Ibíd.

Vincorte S.A	internacional. Su ámbito de gestión en Vinos y Licores abarca desde la producción hasta la comercialización de marcas Nacionales e importadas, de diferentes Países de Latino América y Europa.¹⁰ VINCORTE S.A. posee una gama extensa de bebidas alcohólicas en todas las categorías: Licores, aperitivos, cócteles y vinos. Soporta su infraestructura realizando además la distribución de otros productos aparte de las bebidas alcohólicas. Teniendo a su disposición todos los recursos y para el aprovechamiento de estos, en el año de 2005 internamente se desarrolla una gestión donde Vinos De La Corte divide su infraestructura en tres unidades funcionales de negocios: •VINCORTE S.A (DISTRIBUCION) •VINOS DE LA CORTE (PLANTA DE PRODUCCION) •CAVAS VINCORTE (PUNTOS DE VENTA DIRECTOS) El resultado de dicho sistema gerencial, ha convertido a esta organización en una de las industrias privadas de mayor volumen de producción y la tercera en ventas en el ámbito nacional de la categoría de bebidas alcohólicas.¹¹	Dual chardonnay sauvignon blanco Classic chardonnay blanco Classic cabernet sauvignon tinto
----------------------------	--	--

¹⁰VINCORTE S.A. [En línea].[Citado 17-julio-2015] Disponible en internet: <http://www.vincorte.com/index.php>

¹¹ Ibid.

Casa Pedro Domecq	PDC Vinos y Licores Ltda., es una compañía colombiana que, por medio de la promoción del consumo responsable de licores y vinos, ha venido generando empleo y desarrollo en el país desde 1954. Dedicada a producir, comercializar y distribuir los mejores productos del mercado, generándole al consumidor un valor agregado incomparable, gracias a la excelente relación precio-calidad de todos los productos que hacen parte de su portafolio. Su alcance nacional e internacional le permite abastecer todos los canales de distribución del mercado satisfaciendo las necesidades de sus clientes.¹²	Portafolio de vinos nacionales: Vino Estoril Isabella tinto, Isabella rosado Isabella blanco.
Vinos Don José	Es una empresa ubicada hacia el Norte del departamento del Valle del Cauca en el municipio de Bolívar. Desde 1946 realizan vino de manera artesanal, desde mediados de la década de los 90 se formalizaron como empresa productora y comercializadora de vinos en la región. Actualmente posee vigencia con los registros de INVIMA y se proyecta como una empresa en crecimiento.	Botellas de 750cc Rosado Tinto Abocado Maracuyá Blanco Rosado semi seco Rosado seco Tinto semi seco Tinto seco Lulo Mora Personal (presentación de 210cc) y medio litro (500cc)

¹² CASA PEDRO DOMECCQ. Tres generaciones presentes en los 60 años de Domecq. [En línea]. [Citado 06-abril-2015] Disponible en internet: <http://www.eje21.com.co/sociales-secciones-61/90700-tres-generaciones-presentes-en-los-60-anos-de-domecq.html>

		Rosado Tinto Abocado Maracuyá 1 litro (1.000cc), 2 litros (2.000cc), 4 litros (4.000cc), 10 litros (10.000cc) y 20 litros (20.000cc) Rosado Tinto Abocado Maracuyá Blanco Rosado semi seco Rosado seco Tinto semi seco Tinto seco
Vino Santa Solera	Es una empresa ubicada en zona rural de Palmira, Valle del Cauca, esta empresa se dedica a fabricar vino con la uva Isabela, fruta típica de la región, algunos consumidores adquieren estos productos para efectos medicinales y para pasar momentos agradables.	Tinto dulce Semi seco Seco.
Cava Rozo	Microempresa de vinos ubicada en Rozo, corregimiento de Palmira, Valle del Cauca, se dedica a producir vinos artesanales, vinos jóvenes, modernos de gran frescura y notable pureza frutal. La materia prima para estos vinos proviene de uvas cultivadas en viñedos de las regiones vinícolas de la Unión, Toro, Ginebra y Santa Helena.	vino tinto vino blanco vino rosado

Vinos El Encanto:	Vinos El Encanto es una empresa familiar ubicada en Ginebra Valle, en la cual, fabrican vino artesanal para venderlo directamente a los consumidores de la localidad o visitantes.	Vino tinto dulce Vino semi seco Vino seco
--------------------------	--	---

Fuente: elaboración propia

Rivalidad entre competidores.

Cuadro 38: Rivalidad entre los competidores

Número de competidores:	En el Valle del Cauca existen grandes, medianas y pequeñas empresas que comercializan y fabrican vinos, sin embargo, las organizaciones más grandes y reconocidas a nivel regional y nacional como Grajales S.A, Vincorte S.A y Casa Pedro Domecq, son las que dominan el sector vitivinícola y/o vinícola vallecaucano, por lo tanto, el sector mencionado tiende a ser estable, debido a que las empresas líderes de la región son las que coordinan el sector.
Diversidad de competidores	Los competidores en el sector son muy diferentes, debido al perfil de los directivos. Situación que ocasiona una diversidad en el sector de competidores tendiente al alta. Ejemplo de ello: Vinos Vincorte S.A produce y comercializa vinos, mientras que Vinos Don José sólo produce vinos y el Grupo Éxito sólo comercializa vinos.
Crecimiento del sector	El crecimiento del sector tiende a ser lento, debido a los altos costos de infraestructura, maquinaria, administrativos, personal, entre otros; generando inestabilidad en el sector, debido a que puede ocasionarse un aumento de penetración en el mercado por alguna empresa.
Costos fijos o de almacenaje	Algunas empresas del sector utilizan insumos importados que pueden variar de precio según la TRM, además, los precios de la materia prima directa (uvas y frutas) son influenciados por factores como el clima y su oferta en el mercado, por ende, los precios de los vinos pueden ser altos o llegar a aumentar. Por otra parte, el costo de almacenamiento de los

	vinos es elevado, debido a los meses que demora el proceso de producción, el cual requiere de como mínimo nueve meses para empezar a generar utilidad operativa a través de su venta.
Incrementos de capacidad	Para las empresas del sector vitivinícola o vinícola incrementar su capacidad, representa invertir altas sumas de capital, por ende, al aumentar los costos y los gastos de las organizaciones, se generara inestabilidad en el sector. Por tal razón, el incremento de la capacidad en las empresas del sector tiende a ser bajo.
Capacidad de diferenciación del producto	La motivación de compra de los clientes del sector vitivinícola o vinícola vallecaucano está altamente influenciada por el valor del producto y el servicio al cliente, por lo tanto, existe una alta tendencia a la competencia del sector entre los vinos tipo commodity.
Importancia para las empresas	La rivalidad en el sector vitivinícola o vinícola del Valle del Cauca tiende a ser alta, debido a que en el sector existen varias empresas con excelente prestigio, además de ser reconocidas y estar posicionadas a nivel regional, nacional e internacional. Situación que influye en que las empresas del sector quieran ser mejores cada día.
Rentabilidad del sector	La rentabilidad del sector vitivinícola o vinícola vallecaucano tiene tendencia a ser muy buena, sin embargo, el ingreso al sector es complejo debido a los altos costos de capital de inversión y de operación.

Fuente: elaboración propia

Barreras de salida.

Cuadro 39: Barreras de salida

Especialización de los activos	Los equipos que se utilizan en el sector mencionado son altamente especializados, lo cual implica altos costos de capital al comprarlo y una posible pérdida al venderlos o liquidarlos.
Costo de salida	Liquidar una empresa del sector vitivinícola o vinícola vallecaucano implica costos laborales altos, debido a la cancelación de contratos y la baja producción en

	que incurren los trabajadores; además del esfuerzo directivo que dicha situación conlleva.
Interacción estratégica	La desinversión o la salida de una actividad por parte de las grandes empresas vitivinícolas o vinícolas vallecaucanas puede afectar otros sectores de la región, por lo tanto, una toma de decisión de este tipo puede ocasionar la pérdida de confianza financiera o del personal de las empresas vitivinícolas o vinícolas del Valle del Cauca, reduciendo la proyección y desarrollo del mismo sector.
Barreras emocionales	Gran parte de las empresas del sector vitivinícola o vinícola vallecaucano tienen tradición familiar, por tal motivo, las barreras emocionales del sector tienden a ser altas.
Restricciones sociales o del gobierno	El sector vitivinícola o vinícola vallecaucano no ha recibido apoyo por parte del gobierno a causa de que no es reconocido como sector nacional, por tal razón, esta variable tiende a ser baja.

Fuente: elaboración propia

POSIBLES ENTRANTES

Barreras de entrada.

Cuadro 40: Barreras de entrada posibles entrantes

Economía de escala	En el sector vitivinícola vallecaucano existen grandes empresas productoras de vinos, las cuales poseen gran nivel de producción, además se encuentran posicionadas en el departamento y a nivel nacional e internacional, sumado a que la mano de obra profesional o empírica se encuentra fortalecida por los años de experiencia en el sector, por lo tanto, un nuevo competidor tendrá posiblemente que alcanzar un elevado nivel de producción, comercialización y mano de obra, denotando así, una probable economía de escala alta.
Diferenciación del producto/marca	A nivel mundial existe el paradigma “que los mejores vinos que se cultivan y producen, son los hechos fuera de los trópicos (Trópico de Cáncer y Trópico de Capricornio), debido a las características que poseen las tierras y por ende, la vid

	con la que se fabrican”. Este imaginario ocasiona que a nivel vallecaucano exista un eventual bajo nivel de diferenciación de los productos que se elaboran en la región, por parte de las personas que han tenido la oportunidad de conocer bastante sobre vinos internacionales. Sin embargo, en la región también existen clientes que son fieles a las marcas nacionales y prefieren los vinos hechos en el Valle del Cauca.
Costos de cambio para el cliente	Ingresar al sector vitivinícola vallecaucano requiere de un elevado capital operativo y de trabajo, por lo tanto, es evidente un posible alto costo de cambio para el cliente, debido a que “los nuevos competidores tendrán que ofrecer una ventaja en precio o rendimientos” (Betancourt, 2014, p.148).
Acceso a canales de distribución	Las grandes empresas del sector (Casa Grajales S.A, Domecq, Vincorte S.A, entre otras) tienen posicionados sus productos en el mercado, más no cuentan con la dominación directa o indirecta de los canales de distribución, por consiguiente, la probabilidad de ingreso a los canales de distribución por parte de un nuevo competidor, puede ser amplia.
Necesidades de capital	Ingresar al sector vitivinícola vallecaucano requiere de un elevado capital operativo y de trabajo, es decir, la factible necesidad de capital se hace evidente, por lo tanto, la probabilidad es que sea alta.
Acceso a tecnologías de punta	Las grandes empresas del sector cuentan con tecnología de punta que no se encuentra fácilmente en el mercado, tienen un alto costo y que reduce sus costos de producción, por tal motivo, el acceso a la tecnología de punta para el sector, posiblemente es alta
Acceso a materias primas	Según consulta realizada a los gerentes de las empresas del sector vitivinícola vallecaucano, gran parte de estas, poseen contratos de largo plazo con los proveedores de uvas de la región. De esta manera, más la expansión del monocultivo de caña de azúcar en el Valle del Cauca, se refleja lo complejo que es tener acceso a la materia prima para la fabricación de vino por parte de un nuevo competidor en el Valle del Río Cauca.

Protección gubernamental	Probablemente las barreras de entrada de la protección gubernamental para el sector vitivinícola o vinícola nacional son estables, debido a la falta de políticas proteccionistas para las empresas productoras de vinos nacionales, por causa de los tratados de libre comercio que no protegen el sector, haciéndolo más “competitivo”.
Efecto de la curva de experiencia	En el sector vitivinícola vallecaucano existen grandes empresas productoras de vinos, las cuales poseen un alto nivel de producción que genera menores costos, además se encuentran posicionadas en el departamento y su mano de obra profesional o empírica esta fortalecida por los años de experiencia en el sector, por tal razón, un nuevo competidor tendrá posiblemente que alcanzar un elevado nivel de producción, comercialización y mano de obra, denotando así, un probable efecto de la curva de experiencia alto.
Reacción esperada	El crecimiento del sector es lento, debido a los altos costos de infraestructura, maquinaria, administrativos, personal, entre otros; que genera inestabilidad en el sector, debido a que puede ocasionarse un aumento de penetración en el mercado por alguna empresa.

Fuente: elaboración propia

Como se menciona anteriormente, en Colombia existen empresas que sólo producen vino, sólo comercializan (vinos importados o nacionales) y las que producen y comercializan al mismo tiempo. Por ende, las posibles barreras de entrada a nivel de competidores nacionales son altas. No obstante, si alguien cuenta con alto capital, estas tampoco serian barreras de entrada, debido a la poca reacción de las empresas existentes en el sector frente a la entrada de un posible nuevo competidor.

PROVEEDORES

Algunos proveedores del sector son:

Cuadro 41: Proveedores del sector

MATERIA PRIMA	RAZON SOCIAL	DESCRIPCION
PROVEEDORES DE UVAS	<i>Vinos Don José fabricados por Onofre</i>	Es proveedor de uvas en la región, pues cuentan con sus propios viñedos, ubicados detrás de las bodegas de vino de la empresa, teniendo en cuenta que un 80% de la uva blanca se utiliza para la fabricación del vino blanco y el otro 20% se vende en la región. Un 30% de la uva rosada se utiliza en la elaboración del vino mientras el otro 70% se vende en la región. Cada vid es cultivada con técnicas manuales en las cuatro (4) plazas que posee la organización, con cuidado y protección especial, obteniendo la vid con las características necesarias para los vinos.
	<i>Fruti Ginebra Ltda</i>	Ubicada en el municipio de Ginebra Valle, cuenta con 600 hectáreas cultivadas de Uva Isabella. Actualmente, esta empresa distribuye su portafolio en Colombia y en países como México, Estados Unidos y Canadá.
	Casa Grajales S.A	Ubicada en la Unión Valle es también proveedora de uvas de excelente calidad , cuenta con más de 900 hectáreas de viñedos, lo que las hace ser una de las empresas importantes de la región.
	<i>Frutícola Colombiana S.A</i>	Ubicada en la Unión Valle es una empresa muy grande que no sólo se

		dedica a la elaboración de pulpas de fruta sino que también ofrece uvas de excelente calidad, por toda Colombia y al exterior, pues es una compañía dedicada a exportar sus productos.
	<i>Frutivalle:</i>	Ubicada en la Unión Valle, esta empresa ofrece uvas de excelente calidad y está orientada a satisfacer las necesidades del mercado e ir más allá de las expectativas de sus clientes.
MATERIA PRIMA	RAZON SOCIAL	
Proveedores de azúcar	Ingenio Manuelita	
	Ingenio Rio Paila	
	Ingenio San Carlos	
	Ingenio Carmelita	
Proveedores de levadura	Fleischmann Colombia	
	Levapan	
	Otras	
Proveedores de químicos	Mol labs	
	West química	
	Agenquimicos	
MATERIA PRIMA	RAZON SOCIAL	DESCRIPCION
Proveedores de botellas	Cristar S.A:	Ubicada en Buga Valle; es una fábrica de botellas, que también elaboran un sin número de productos en vidrio y otros materiales.
	Depósito de envases:	Ubicado en Cali Valle, el propietario es el señor José Vicente Manrique que comercializa las botellas a nivel regional.
	Distribuidora de envases la 31:	Ubicada en Cali Valle, producen envases de vidrio o plástico de alta calidad que tienen varios tamaños para todas las necesidades.

	Fadeplast S.A.S	Ubicada en Cali Valle, es una empresa con varios años de experiencia que producen envases de vidrio o plástico de alta calidad y de variados tamaños para todas las necesidades.
MATERIA PRIMA	RAZON SOCIAL	
Proveedores de etiquetas	Editorial Claridad Ltda	
	Empacarsa Colombia	
	Finotex S.A	
	Lithoclave S.A	
	Grafiartes Ltda.	
	Tatinet	
	Otras	
Proveedores de corchos, capsulas y tapones	<i>Interplast del valle</i>	Ubicada en Cali Valle y dedicada a la elaboración de todo tipo de tapones.
	<i>Padiplast:</i>	Ubicada en Cali Valle, también es una compañía dedicada a la elaboración de todo tipo de tapones.

Fuente: elaboración propia

Poder de negociación de los proveedores.

Cuadro 42: Poder de negociación de los proveedores

Número de proveedores importantes	El sector vitivinícola vallecaucano no está fragmentado, debido, a que existen varias grandes organizaciones en el sector que lideran el mercado nacional, por tal razón, los proveedores del sector no ejercen gran influencia en las condiciones de suministro
Importancia del sector para proveedores	Las grandes organizaciones vitivinícolas o vinícolas del sector son clientes importantes para las empresas que suministran sus materias primas, sin embargo,

	las empresas del sector analizado no están concentradas
Costo de cambio del proveedor	Para el sector vitivinícola o vinícola la gran mayoría de sus materias primas son altamente diferenciadas, debido a las características específicas que estas poseen para el proceso del vino, no obstante, los materiales para el proceso de empaque (botellas, etiquetas, corchos, tapones) no poseen esta cualidad a excepción de la capsula
Integración hacia adelante del proveedor	Los proveedores del sector tienen sus actividades de mercado definidas, por ende, el sector vitivinícola o vinícola no es atractivo para ellos.

Fuente: elaboración propia

PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

Como se hizo alusión anteriormente, los productos que fabrica o comercializa el sector licores para la industria del vino está conformado por los compradores ubicados en los sectores que allí menciona. (Ver tabla...)

Cuadro 43: Demanda y clientes

	COMPRADORES	SECTORES
Los productos que fabrica o comercializa el sector licores para la industria del vino está conformado por los siguientes compradores y los sectores en los que estos se encuentran:	• Re exportadores • Supermercados • Almacenes de cadena • Ventas por internet y catalogo • Ferias • Comercializadores independientes • Exportadores • Estanquillos • Hoteles • Casinos • Tiendas • Puntos de venta	• Comercial • Hotelería y turismo • Licores • Alimentos • Juegos de azar

Fuente: elaboración propia

Poder de negociación de los compradores.

Cuadro 44: Poder de negociación de compradores

Número de clientes importantes	El sector vinícola o vitivinícola está inmerso en un mercado fragmentado, por ende, las organizaciones deben hacer lo posible por caracterizarse dentro del mercado regional, nacional e internacional
Integración hacia atrás del cliente	Para que un cliente o comprador ingrese al sector vitivinícola o vinícola colombiano debe tener gran capacidad adquisitiva, debido, a los altos costos de infraestructura, equipos, producción, mano de obra especializada y específica, entre otros.
Rentabilidad del cliente	El vino es considerado a nivel nacional como un bien de lujo, por ende, las personas que lo consumen no se fijan casi en el costo, sino en la calidad del producto

Fuente: elaboración propia

PRODUCTOS SUSTITUTOS

Algunos habitantes del Valle del Cauca fabrican chicha en sus casas para: celebraciones, festividades y su consumo cotidiano. Esta bebida la fabrican mediante el proceso de la fermentación del maíz, frutas como la piña o la caña de azúcar y la panela.

De tal forma, este tipo de licor es tenido en cuenta como un sustituto de primer orden para el sector vitivinícola, debido a la forma como lo elaboran. Por otra parte, el sector vitivinícola o vinícola no está establecido como tal, sino que está incluido dentro del sector de las bebidas alcohólicas, establecido por la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI. Por ende, se pueden considerar también como productos sustitutos:

Cuadro 45: Productos sustitutos

<i>Aguardiente del Valle:</i>	Con la caña que se cosecha en la tierra vallecaucana, producen el alcohol más puro de Colombia, materia prima con la que luego dan origen al Aguardiente Blanco” ¹³ .
--------------------------------------	--

¹³ARAUCARIA. Aguardiente Blanco del Valle tradicional 350ml. [En línea].2013. [Citado 06-junio-2014] Disponible en internet: http://www.araucariaimport.com/?post_type=products&p=164

<i>Aguardiente Antioqueño</i>	Licor típico y autóctono del territorio colombiano, es elaborado con alcohol extra puro destilado de la caña de azúcar. Mezclado y unido a esencias naturales de anís logra su cálido e incomparable sabor
<i>Ron Medellín</i>	Es uno de los pocos rones añejos naturalmente por un mínimo de tres años. Su pureza y calidad se manifiestan en su delicioso bouquet. Su olor, sabor y color característicos, lo hacen una de las bebidas destiladas de mayor preferencia en Colombia.
<i>Ron viejo de Caldas</i>	Sabor superior incorporado en un ron elaborado con las aguas más puras ubicadas en las montañas cercanas y añejado 3 años en barriles de roble colombiano a 6.500 metros sobre el nivel del mar.
<i>Cerveza póker</i>	Póker nació en 1929 en Manizales y en poco tiempo llegó a todo el Eje Cafetero y Valle Del Cauca, convirtiéndose en la cerveza líder en todo el occidente colombiano.
<i>Cerveza Águila Light</i>	En junio de 2002 nace la primera cerveza light en nuestro país como extensión de la marca águila hereda alegría, colorido, colombianidad y pasión que nos caracteriza, águila light se convierte en una nueva opción.
<i>Cerveza Colombia club</i>	En 1949 nació club Colombia, es una de las cervezas más fina y con los estándares más altos de calidad, elaborada con 100% malta, lúpulo aromático, levadura y agua cristalina desde el primer momento de su existencia ha sido la marca Premium local en Colombia. Reconocimientos internacionales: Gran Oro Hojas de Palma en el Monde Selection de Bélgica en el 2008, segunda medalla de oro monde selección a la calidad de Bélgica en el 2010.
<i>Cerveza redd's</i>	Bavaria, filial de la empresa Surafricana Sabmiller, presentó a periodistas su nuevo producto Redd's, una cerveza para mujeres. La bebida que ha sido muy exitosa en países como Suráfrica, Polonia y Rusia, fue adecuada para el mercado colombiano. Redd's entra a hacer parte de una línea de marcas Premium de Bavaria, dentro de las que ya se cuentan, Club Colombia y Peroni.

<i>Piña colada</i>	Otra historia cuenta que el inventor fue un español llamado Ramón Portas Mingot el cuál residía en Argentina y fue llevado a Puerto Rico en 1960 de la mano de otro español, Pepe Barrachina, para trabajar en su restaurante como barman ya que era muy reconocido en Buenos Aires gracias a sus libros de recetas. Durante su estancia como barman del restaurante Barrachina, en 1963, Ramón Portas Mingot creó este cóctel en una mezcla de zumo de piña, crema de coco, leche condensada y hielo. De esta manera nació una bebida deliciosa, la que más tarde sería conocida como la Piña colada
<i>Crema de whisky BAILEYS</i>	<i>Baileys</i> es un licor basado en crema de leche y <u>whisky</u> irlandés , el cual es fabricado por R. A. Bailey & Co. de Dublín, Irlanda . Este licor fue el primero en introducirse en el mercado como un licor de crema irlandesa, en el año 1974. Su graduación alcohólica es de 17%. <i>Baileys</i> no solamente trae <u>whisky</u> y crema, sino que además incluye en su preparación a los ingredientes deliciosos del chocolate, el caramelo, la vainilla y el azúcar .
<i>Vino de Manzana Momentos</i>	Este producto gasificado, está elaborado con zumos de manzana criolla, que le imprime a la fermentada característica muy particular que lo diferencian de los vinos extranjeros. Contenido alcohólico del 14% y sabor semiseco.
<i>Y en general todas aquellas bebidas que contengan algún grado de licor.</i>	

Fuente: elaboración propia

Productos sustitutos.

- ❖ **Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo:** Debido al posicionamiento que tienen bebidas alcohólicas como: la chicha que la pueden elaborar en cualquier hogar, el ron, aguardiente, brandy, whisky, cervezas, entre otras; se ha condicionado el desarrollo del sector vitivinícola o vinícola, sin embargo, el grupo éxito desde hace unos años ha estado gestionando la culturización de la población colombiana en temas de vinos.

- ❖ **Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo:** A nivel nacional la mayoría de las industrias licoreras (Licorera del Valle, Antioqueño, entre otras) son propiedad del estado, por ende, se legisla en pro de su desarrollo y posicionamiento en el mercado. Por otra parte, a las comercializadoras de vinos importados, el Estado les brinda el beneficio de los aranceles, mientras que a los productores nacionales cada vez más, les crean nuevas exigencias, con el fin de mejorar la competitividad a nivel nacional e internacional, situación que implica la inversión de grandes capitales.

Cuadro 46: Análisis estructural del sector vitivinícola Valle del Cauca

Sector: Vinícola o vitivinícola-Valle del Cauca		Marco específico del negocio					Fecha: 14/03/2017
		Perfil competitivo del sector					
		Repulsión		N	Atracción		
1. Competidores actuales		Alta	Mediana		Mediana	Alta	
1.1 Rivalidad entre competidores							
Número de competidores	Grande			X			Pequeño
Diversidad de competidores	Grande	X					Pequeño
Crecimiento del sector	Lento		X				Rápido
Costos fijos o de almacenaje	Altos	X					Bajos
Incrementos de capacidad	Grande					X	Continuo
Capacidad de diferenciación del producto	Baja	X					Alta
Importancia para las empresas	Alta	X					Baja
Rentabilidad del sector	Baja					X	Alta
1.2 Barreras de salida							
Especialización de los activos	Alta	X					Baja
Costo de salida	Alto	X					Bajo
Interacción estratégica	Alta	X					Baja
Barreras emocionales	Altas	X					Bajas

Restricciones sociales o del gobierno	Altas					X	Bajas
2. Posibles entrantes							
2.1 Barreras de entrada							
Economía de escala	Bajas					X	Altas
Diferenciación del producto	Baja			X			Alta
Costos de cambio para el cliente	Bajos					X	Altos
Acceso a canales de distribución	Amplio	X					Limitado
Necesidades de capital	Bajas	X					Altas
Acceso a tecnologías de punta	Amplio	X					Limitado
Acceso a materias primas	Amplio	X					Limitado
Protección gubernamental	Baja			X			Alta
Efecto de la curva de experiencia	Bajo					X	Alto
Reacción esperada	Baja			X			Alta
3. Poder de los proveedores							
Número de proveedores importantes	Bajo		X				Alto
Importancia del sector para proveedores	Pequeño			X			Grande
Costo de cambio del proveedor	Alto			X			Bajo
Integración hacia adelante del proveedor	Alta					X	Baja
4. Poder de los compradores							
Número de clientes importantes	Bajo				X		Alto
Integración hacia atrás del cliente	Alta				X		Baja
Rentabilidad del cliente	Baja			X			Alta
5. Productos sustitutivos							

Disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo	Grande	X					Pequeño
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustitutivo	Alta		X				Baja
Perfil numérico (suma)		13	3	7	2	7	

Fuente: elaboración propia

Análisis estructural del sector vitivinícola vallecaucano, Colombia

Según los resultados obtenidos se hace evidente que el ingreso al sector vitivinícola o vinícola vallecaucano es complejo, debido a la alta repulsión de las cinco fuerzas competitivas del sector, representada con un 40,63% del total de las variables estudiadas, donde:

LOS COMPETIDORES ACTUALES DEL SECTOR conforman el 61,54% del porcentaje de la alta repulsión (40,63%), debido a variables inmersas *en la rivalidad entre competidores* como *diversidad de competidores, costos fijos o de almacenaje, capacidad de diferenciación del producto e importancia para las empresas*; donde los competidores del sector se diferencian por la forma de administración que planean e implementan en las empresas, como causa y efecto del perfil que posee cada líder, encargado de:

- ❖ Tomar las decisiones respecto a los costos fijos o de almacenaje, teniendo en cuenta que la utilidad operativa la pueden recaudar después de un proceso productivo de nueve meses.
- ❖ Las estrategias de mercadeo para posicionar la marca y su reconocimiento.
- ❖ Diferenciar los productos y motivar a los clientes a consumir más vino.

Las variables que están incluidas en *las barreras de salida* como *especialización de los activos, costo de salida, interacción estratégica y barreras emocionales*, contribuyen a la mitad del 61,54%, ya que los equipos que se utilizan en el sector mencionado son altamente especializados, lo cual implica altos costos de capital al comprarlos y una posible pérdida al venderlos o liquidarlos, además, las barreras emocionales del sector tienden a ser altas, porque la mayoría de las empresas

familiares inmersas en este, transmiten la tradición familiar de generación en generación.

En LOS POSIBLES ENTRANTES DEL SECTOR se incluyen las variables de *las barreras de entrada: acceso a canales de distribución, necesidades de capital, acceso a tecnologías de punta y acceso a materias primas*; que componen el 30,77% del porcentaje de la alta repulsión (40,63%); ya que no es atractivo para un inversionista la amplia probabilidad de ingreso a los canales de distribución por parte de un nuevo competidor, cuando la inversión para ingresar al sector es tan alta (capital operativo y de trabajo).

Ahora bien, el 7,69% que representa a los PRODUCTOS SUSTITUTIVOS con la variable *disponibilidad de productos sustitutivos actuales y en un futuro próximo*, que completa el 100% del porcentaje que establece la alta repulsión (40,63%) de las cinco fuerzas competitivas, deja en evidencia que la legislación nacional al no brindar apoyo a los productores del sector vitivinícola vallecaucano (Colombia), los compradores del mismo, se encuentran condicionados al consumo de licores como el aguardiente, el ron, entre otros, que ya se encuentran posicionados y reconocidos en el mercado. Por lo tanto, para los empresarios viñateros y vinateros, es menester culturalizar a la población colombiana en el mundo de los vinos.

Las fuerzas competitivas del sector denominadas: PODER DE LOS PROVEEDORES y PODER DE LOS COMPRADORES no contribuyen (según el estudio realizado a las variables inmersas en estas) al porcentaje de alta repulsión de las cinco fuerzas competitivas del sector.

2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Para este proceso de investigación de mercados se abordaron 4 ítems necesarios para estudiar el Mercado de la mejor forma: primero se realizó un focus group como técnica cualitativa de recabación de información; posteriormente se utilizó la encuesta para tener en cuenta más percepción de los clientes potenciales; para finalizar se efectuó una entrevista a profundidad para conocer la perspectiva de los canales de distribución y se terminó con un breve estudio de los posibles canales del producto. Todas estas técnicas se evidencian a continuación donde al final del capítulo se resaltan las principales conclusiones de este proceso de investigación de mercados:

2.1. FOCUS GROUP

El objetivo de realizar el Focus Group fue analizar la aceptación y el posicionamiento de la marca VINOS DON JOSÉ y sus diferentes productos. Las opiniones que surgieron a partir de este experimento, servirán como insumo para una propuesta de mejora en el área de mercadeo de dicha empresa, en lo relacionado a canales de distribución, estrategias de precio, promoción y diseño de cada uno de los productos, este último es de suma importancia las opiniones de cada una de las personas sobre la presentación, empaque, etiqueta, nombre y percepción de los sabores con el fin de analizar los sentimientos y recuerdos que estos generen.

En un primer momento el experimento metodológico se realizará con grupos 4 de 10 personas como mínimo, hombres y mujeres (amigos – familia - negocios) de los municipios: Bolívar, Zarzal, Roldanillo y La Unión, cada municipio tendrá un grupo focal.

Los grupos estuvieron conformados por personas mayores de edad, entre los 18 y los 65 años. Dicho experimento tuvo un promedio de 20 minutos, para captar la información necesaria al respecto, se entregó a cada grupo de personas copas de vino del mismo sabor, se escogieron los dos sabores de vino más representativos para analizar las percepciones y comentarios sobre el sabor que están consumiendo, que sensaciones les género.

Nota: se escogieron los vinos más representativos ya que estos nos facilitan analizar el reconocimiento, posicionamiento de la marca y a su vez ayuda a impulsar otros productos que no son tan reconocidos de la misma marca. Los vinos escogidos para

este Focus Group serán: VINO ROSADO, VINO TINTO, VINO DE MARACUYÁ y VINO DE OTRA MARCA (Don Luis casa Grajales).

Se darán a continuación las indicaciones para iniciar las sesiones. El Focus Group se dará en tres importantes fases:

- 1- **Fase visual:** Presentar la copa del vino, como está ve en la copa, si el vino es agradable a la vista. Al final del experimento se solicitaran sugerencias para la presentación si es acorde al aspecto del vino, si la etiqueta es llamativa, si les harían alguna mejora a la etiqueta, si fueran a comprar ese producto en que tamaño o presentación les gustaría encontrarlo. Observar el vino dentro de la copa, color, aspecto, si tiene burbujas, reflejos que da, si está limpio o turbio. Analizar la presentación en la copa.
- 2- **Fase olfativa:** Los miembros del Focus Group van a describir de forma espontánea que perciben del olor, si es agradable o desagradable, si les trae algún recuerdo o lo asocian a algún momento o emoción.
- 3- **Finalmente la parte gustativa,** cada miembro podrá llevar la copa hasta su boca y tomar el vino del sabor que le corresponda a su grupo focal (Rosado, Tinto, Maracuyá y Vino de otra marca) debe respirar profundo y pasar el vino, cuando sienta que ya paso el vino exhalar lentamente por boca y nariz. Después de probar por primera vez el vino describir de manera espontánea todas las sensaciones que les genera el sabor. Si les gustó o no, por qué les gusto o no les gusto. Si es muy dulce o simple. Y a continuación se procede a degustar un trozo de pan y a digerirlo con un poco de agua, para que al momento de degustar el siguiente sabor de vino no tenga en su boca aun el sabor del anteriormente degustado y que permita neutralizar sabores, conllevando de esta manera a que no se sesgue la información que se pueda obtener.

INFORME TÉCNICO DE LA INVESTIGACIÓN

Este Focus Group es un estudio de carácter cualitativo, el cual permitirá tomar las decisiones más acertadas para la ejecución del análisis del mercado sectorial que se está elaborando para la empresa de Vinos Don José, con la finalidad de elaborar un plan de mercadeo que le permita a la empresa posicionarse en la región. A continuación se verán cuáles fueron los datos técnicos tenidos en cuenta para la ejecución del mencionado proceso:

METODOLOGIA: Se utilizó la metodología del grupo focal, la cual consiste en dinámicas de grupos efectuadas por 10 personas como mínimo en cada municipio,

con características homogéneas, dirigidas por un integrante del trabajo de investigación.

Para el desarrollo de la presente propuesta de Focus Group sobre los vinos Don José se han clasificado a manera que los integrantes no tengan el conocimiento sobre la marca del producto y a cada uno se le asignara un numero ubicado en las fichas que le son entregadas a cada miembro, donde estos plasmaran sus respuestas, quedando clasificados así:

1 = Vino don José de Maracuyá

2 = Vino Don José Tinto

3 = Vino Otra Marca (VINO GENEROSO DON LUIS, DE CASA GRAJALES)

4 = Vino Don José Rosado

Las sesiones se desarrollaron sobre la base de una guía de pautas elaboradas por los autores y previamente puestas en consideración por el asesor del trabajo, las cuales serán presentadas a continuación:

UNIVERSO: se conformó por hombres y mujeres, entre los rangos de edades comprendidas desde los 18 años hasta 65 años y pertenecientes al sector del cual es objeto de expansión por parte de la empresa vinos Don José, la cual es a corto plazo la región norte del valle.

REALIZACION DE DIMANICAS: La dinámica de los grupos se realizó entre las fechas de 15 de enero, 30 de enero y 5 de febrero del presente año, en los municipios de Bolívar, Zarzal, Roldanillo y La Unión respectivamente pertenecientes a la región norte del departamento del Valle del Cauca.

Cuadro 47: Ficha técnica focus Zarzal

FOCUS GROUP ZARZAL					
PROFESION		SEXO		RANGOS DE EDADES	
		Masculino	Femenino		
Estudiante	7	4	7	+18 -25 Años	4
Profesional	2			+25 -35 Años	5
Empleado	2			+35 -45 Años	1
Pensionado	0			+45 Años	1

Fuente: elaboración propia

Cuadro 48: Fase visual Focus Zarzal

FASE VISUAL				
Describe brevemente lo que percibe de cada uno de los vinos ¿Qué le llama la atención?	Vino 1: color amarillo evoca recuerdos, genera apariencia de dulce. Vino 2: color sobrio como para eventos importantes. Vino 3: da la impresión de ser dulce y de darse en fiestas más informales. Vino 4: genera la apariencia de ser un vino seco.			
¿Ha consumido vino alguna vez en su vida?	SI		NO	
	10		1	
	Sobre la población que participo en el Focus Group del municipio de Zarzal, se puede identificar que la tendencia es que la gran mayoría de personas en algún momento de sus vidas han consumido vinos.			
¿Con qué frecuencia consume vino?	Sobre la frecuencia con el que las personas consumen vino a modo general se puede concluir que es muy ocasionalmente, generalmente en brindis, eventos, reuniones familiares o de trabajo (De vez en cuando).			
¿Con quién consume vino habitualmente?	Por lo general una persona cuando consume vino lo hace en compañía de su familia, amigos o integrantes de las reuniones y/o eventos.			
¿En qué lugares prefiere comprar vino?	Al momento de las personas realizar el proceso de compra de vino, lo realizan en sitios de confianza como lo son estanquillos, licoreras, supermercados de cadena y para eventos y/o fiestas lo hacen directamente en el punto de fábrica.			
¿Cuál de los vinos le parece más atractivo?	Vino 1	Vino 2	Vino 3	Vino 4
	6	4	0	1
	Para las personas participantes de esta actividad, se puede destacar que en la fase visual el vino que más expectativas positivas genera es el vino 1 él cual corresponde al de maracuyá y en un segundo lugar se identifican con el numero 2 el cual corresponde al tinto ambos pertenecientes a Vinos Don José.			

¿Por qué le parece atractivo este vino?	El atractivo del vino de Maracuyá para las personas participantes de esta actividad en el municipio de Zarzal, se enfatiza en que es un color diferente, poco visto en los vinos y es considerado como una figura de innovación en este mercado, además permite evocar recuerdos y produce la sensación de no ser tan dulce como el reto de vinos.
---	--

Fuente: elaboración propia

Cuadro 49: Fase olfativa focus Zarzal

FASE OLFATIVA (Describa brevemente las sensaciones que percibe usted con el olfato en cada vino)	
VINO 1	Es un vino con aroma suave pero no tan dulce como aparenta, olor fuerte demasiado concentrado, huele a maracuyá, olor a frutas dulces, genera la sensación de no tener mucho licor.
VINO 2	Fragancia muy dulce, olor muy marcado a uva, olor muy fuerte por lo que genera la sensación de tener mucho alcohol, evoca con su olor a estar en un punto neutro ni dulce ni amargo.
VINO 3	Tiene un olor muy amargo, olor dominante a madera, tiene un olor muy fuerte a alcohol, evoca la fragancia de ser un vino seco y genera la fragancia de vino extranjero.
VINO 4	Huele a vino de torta, tiene una fragancia muy dulce, aunque evoca ser muy dulce se le siente mucho alcohol, tiene un olor muy suave como a vino de manzana.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 50: Fase gustativa focus Zarzal

FASE GUSTATIVA (Descripción general después de degustar el vino, le gusto este vino responda sí o no)			
VINO 1	La sensación generada por este vino a las personas que participaron de la actividad es que perciben un vino DULCE y de FRUTAS, también se resalta que es fuerte de gran concentración.	SI	NO
		8	3
VINO 2	Este vino fue calificado por los asistentes como una mezcla perfecta entre SUAVE y DULCE lo hace sentir delicioso para el paladar con ese sabor encantador de	SI	NO
		5	6

	uva, pero se recibieron sugerencias de que se encuentra mínimamente pasado de alcohol.		
VINO 3	En cuanto a las sensaciones percibidas por los participantes, para este vino se obtuvo una serie de respuestas no tan positivas, ya que lo calificaron como un vino AMARGO y FUERTE, lo que no lo hace interesante para consumirlo constantemente.	SI	NO
		4	7
VINO 4	En el municipio de Zarzal fue uno de los vinos más aceptados, ya que con la mezcla perfecta que tiene entre FUERTE y DULCE, evoca gran sentimiento de recordación entre los consumidores.	SI	NO
		7	4

Fuente: elaboración propia

En la investigación realizada en el municipio de Zarzal, por medio del Focus Group después de haber ejecutado las tres fases propuestas, se le solicita a los participantes que mencionen la marca o el tipo de vino, que a su conocimiento o experimentación crean que son los vinos que acaben de degustar, sino lo asocian con ninguno se sugiere responder no lo reconozco:

Cuadro 51: Reconocimiento de vinos focus Zarzal

	TIPO DE VINO	MARCA
VINO 1	Maracuyá	Onofre
VINO 2	No lo reconocen	Grajales
VINO 3	Abocado	No la reconocen
VINO 4	No lo reconocen	Onofre

Fuente: elaboración propia

Se formularon las siguientes preguntas con la finalidad de esclarecer los tipos de empaques a los que las personas de este municipio les gustaría encontrar el vino ¿En qué tipo de empaques y presentaciones le gustaría encontrar este tipo de productos?

*Botella de vidrio oscura 1000 cm – Tinto y Rosado
transparente 600 cm – maracuyá

*Botella de vidrio

Etiquetas plateadas o llamativas para distinguir la marca, sin perder elegancia

Después de conocer el tipo de empaque o presentación en la cual le gustaría encontrar, un buen vino, se solicita que indiquen un valor al que estaría dispuesto a pagar por el vino.

VINO 1 \$15.000

VINO 2 \$20.000

VINO 3 \$20.000

VINO 4 \$15.000

Cuadro 52: Elección de vinos de acuerdo al gusto focus Zarzal

SEÑALE EL VINO QUE MAS LE GUSTO	VINO 1	VINO 2	VINO 3	VINO 4
	2	1	3	5
¿POR QUÉ LE GUSTO?	El vino que más gusto en el municipio de Zarzal fue el rosado, ya que evoca recordación de reuniones por el balance entre fuerte y dulce, con una textura delicada.			
SEÑALE EL VINO QUE MENOS LES GUSTO	VINO 1	VINO 2	VINO 3	VINO 4
	0	3	5	3
¿POR QUÉ NO LE GUSTO?	El vino que menos gusto en el municipio de Zarzal fue Don Luis de Grajales, porque tiene un sabor muy fuerte, es demasiado amargo.			

Fuente: elaboración propia

El experimento realizado en el municipio de zarzal, se compuso de siete mujeres y cuatro hombres, el vino de maracuyá obtuvo gran acogida por su color llamativo el cual genero muchas expectativas entre los integrantes, al igual que como lo hizo el vino tinto el cual genera demasiadas expectativas por sus variados matices, quizás la tendencia más importante en este municipio fue la parte visual debido a que el grupo se compuso de personas jóvenes y en especial de mujeres. En cuanto a la fase olfativa se puede destacar que sobresalen los productos de Don José, sobre el comparativo de Don Luis Grajales por sus composición en cuanto a olor, ingredientes, sentimientos expresados al momento del contacto nasal y por último en la fase gustativa el vino de maracuyá fue uno de los mejores calificados debido a su plus diferenciador, también se resalta el efecto y sensación producida en los integrantes por el vino rosado de Don José ya que es un vino fuerte y dulce el cual genera demasiadas experiencias, el vino menos aceptado al momento de degustarlo fue Don Luis de Grajales provocando sentimientos negativos para consumirlo a futuro.

Cuadro 53: Ficha técnica focus Roldanillo

FOCUS GROUP ROLDANILLO						
PROFESION		SEXO		RANGOS DE EDADES		
		Masculino	Femenino			
Estudiante	2	6	6	+18 Años	-25	3
Profesional	4			+25 Años	-35	4
Empleado	5			+35 Años	-45	3
Pensionado	1			+45 Años		2

Fuente: elaboración propia

Cuadro 54: Fase visual focus Roldanillo

FASE VISUAL		
Describa brevemente lo que percibe de cada uno de los vinos ¿Qué le llama la atención?	Vino 1: El color transmite muchas sensaciones, en especial para los amantes de los vinos blancos o conocedores de frutas utilizadas en estos. Vino 2: Su color y textura hacen una mezcla perfecta sobre lo que debe ser un buen vino, por lo cual denota fuerza y gran sabor. Vino 3: Da la imagen de tener una textura muy suave, lo cual genera impacto. Vino 4: este vino tiene un color muy particular, el cual transmite que es hecho a base de uva.	
¿Ha consumido vino alguna vez en su vida?	SI	NO
	12	0
	Sobre la población que participo en el Focus Group del municipio de Roldanillo, se obtiene como resultado que todos los participantes de esté, en algún momento de su vida han consumido vino.	
¿Con qué frecuencia consume vino?	El resultado obtenido en este municipio se encuentra muy dividido se obtienen datos de personas que dicen consumir vino una o dos veces por semana, como hay otras personas que dicen que casi nunca lo consumen.	

¿Con quién consume vino habitualmente?	Varias personas coinciden en que les gusta consumir vinos solos, lo cual les permite meditar y reflexionar. Como hay otras personas que dicen gustarle con su pareja en la intimidad, con amigos o familia.			
¿En qué lugares prefiere comprar vino?	Los sitios preferidos que se obtuvieron como respuesta son los viñedos, restaurantes para acompañar una cena especial, licoreras y supermercados.			
¿Cuál de los vinos le parece más atractivo?	Vino 1	Vino 2	Vino 3	Vino 4
	4	6	1	1
	Para las personas participantes de esta actividad, se puede destacar que en la fase visual el vino que más expectativas positivas genera es el vino 2 el cual corresponde al Tinto, el resto de percepciones se encuentra distribuido entre los demás vinos, el de Maracuyá ocupa un lugar importante entre la muestra, los vinos con mejores aceptación son los de Vinos Don José.			
¿Por qué le parece atractivo este vino?	El atractivo del vino Tinto, se desprende de aspectos muy definidos como lo son su fuerte textura, su gran concentración, un color tinto intenso lo cual lo hace muy llamativo y por su simplicidad lo genera muchas sensaciones entre las personas.			

Fuente: elaboración propia

Cuadro 55: Fase olfativa focus Roldanillo

FASE OLFATIVA (Describa brevemente las sensaciones que percibe usted con el olfato en cada vino)	
VINO 1	Tiene un olor muy penetrante y da la sensación de ser muy fuerte por el alcohol, tiene un fuerte aroma cítrico, olor muy marcado pero suave, evoca recordación de vinos Don José.
VINO 2	Recuerdo a vinos Don Onofre, es un vino muy concentrado pero seco, se percibe aroma dulce a base de uva, se le siente un aroma neutro y con poco licor.
VINO 3	Aroma a madera y dulce, se percibe gran concentración de alcohol, se percibe aroma suave, es un vino con poca fermentación, olor a vino seco dulce, aroma poco agradable.

Fuente: elaboración propia

VINO 4	Se percibe aroma suave, tiene olor a vino de torta, fragancia a uva muy notable pero con poco alcohol, por el olor lo asocian con el vino de la unión, dulce intenso que perdura.
--------	---

Cuadro 56: Fase gustativa focus Roldanillo

FASE GUSTATIVA (Descripción general después de degustar el vino, le gusto este vino responda sí o no)			
VINO 1	Este vino fue aceptado por las personas de Roldanillo positivamente solo por la parte de que es de frutas, porque de resto no tuvo una buena aceptación ya que sugieren que es demasiado FUERTE y ACIDO.	SI	NO
		5	7
VINO 2	Fue catalogado como un vino muy rico con una mezcla exacta entre DULCE y SUAVE, evocando recuerdos de reuniones y fiestas, también obtuvo una puntuación muy alta en el que las personas lo recomiendan para compartir en pareja.	SI	NO
		8	4
VINO 3	En cuanto a la percepción para esté, se encontraron opiniones divididas ya que lo catalogan FUERTE y SECO, como si no tuviese un añejamiento optimo lo cual le hace sentir un volumen de alcohol demasiado fuerte.	SI	NO
		6	6
VINO 4	Partiendo de que este vino tuvo buena aceptación por ser DULCE y SUAVE, las personas le agregaron como sugerencia que le transmite sentimientos de que es el vino utilizado para tortas o para la elaboración de comida.	SI	NO
		8	4

Fuente: elaboración propia

En la investigación realizada en el municipio de Roldanillo, por medio del Focus Group después de haber ejecutado las tres fases propuestas, se le solicita a los participantes que mencionen la marca o el tipo de vino, que a su conocimiento o experimentación crean que son los vinos que acaben de degustar, sino lo asocian con ninguno se sugiere responder no lo reconozco:

Cuadro 57: Reconocimiento de vinos focus Roldanillo

	TIPO DE VINO	MARCA
VINO 1	Maracuyá	Onofre
VINO 2	No lo reconozco	Onofre
VINO 3	Semi-seco	No lo reconozco
VINO 4	No lo reconozco	Onofre

Fuente: elaboración propia

Se formularon las siguientes preguntas con la finalidad de esclarecer los tipos de empaques a los que las personas de este municipio les gustaría encontrar el vino ¿En qué tipo de empaques y presentaciones le gustaría encontrar este tipo de productos?

*Cajas tetra pack - Botella vidrio - Tonel de lujo *Presentaciones de 750 cm y 1500 cm
*Todas las presentaciones en tono oscuro escarchado, de fácil reconocimiento.

Después de conocer el tipo de empaque o presentación en la cual le gustaría encontrar, un buen vino, se solicita que indiquen un valor al que estaría dispuesto a pagar por el vino.

VINO EN BOTELLA – todas las presentaciones \$20.000

VINO CAJA TETRA PACK – todas las presentaciones \$15.000

Cuadro 58: Elección de vinos de acuerdo al gusto focus Roldanillo

SEÑALE EL VINO QUE MAS LE GUSTO	VINO 1	VINO 2	VINO 3	VINO 4
	2	6	2	2
¿POR QUÉ LE GUSTO?	En el municipio de Roldanillo, el vino que mayor aceptación tuvo fue el vino tinto de Don José, por tener una mezcla optima entre el color, olor, sabor y textura.			
SEÑALE EL VINO QUE MENOS LES GUSTO	VINO 1	VINO 2	VINO 3	VINO 4
	2	2	6	2
¿POR QUÉ NO LE GUSTO?	El vino que menos gusto en el municipio de Roldanillo fue Don Luis de Grajales, porque tiene un sabor, aroma poco cautivante y es demasiado fuerte y seco.			

Fuente: elaboración propia

En el municipio de Roldanillo la cantidad de integrantes fue dividida en grupos iguales de seis hombres y seis mujeres, tanto en las tres fases como en el resultado total, se puede concluir que el vino numero dos perteneciente al Tinto de Don José fue el de mejor aceptación por su textura, color, olor y sabor. Y el vino Don Luis de Grajales fue el de menor aceptación debido a su aroma y sabor particular que no permite disfrutarlo en totalidad. Los participantes de la actividad lograron identificar las cualidades de vinos Onofre pero no reconocen a la empresa como Don José esto se puede dar debido a la poca o nula campaña de publicidad que propone la empresa.

Cuadro 59: Ficha técnica Bolívar

FOCUS GROUP BOLIVAR						
PROFESION		SEXO		RANGOS DE EDADES		
		Masculino	Femenino			
Estudiante	2	6	4	+18 Años	-25	1
Profesional	1			+25 Años	-35	4
Empleado	5			+35 Años	-45	2
Pensionado	2			+45 Años		3

Fuente: elaboración propia

Cuadro 60: Fase visual focus Bolívar

FASE VISUAL		
Describa brevemente lo que percibe de cada uno de los vinos ¿Qué le llama la atención?	Vino 1: Genera aspecto de dulce, color interesante y evoca sensación de burbujeante. Vino 2: Apariencia de ser amargo, fuerte para digerirlo y aspecto de ser seco. Vino 3: El color poco llamativo, da imagen de añejo de tener buena textura, pero con apariencia de ser un vino muy fuerte. Vino 4: Aspecto de ser un vino suave, dulce, agradable.	
¿Ha consumido vino alguna vez en su vida?	SI	NO
	10	0
	Sobre la población que participo en el Focus Group del municipio de Bolívar, se obtiene como resultado que todos los	

	participantes de esté, en algún momento de su vida han consumido vino.			
¿Con qué frecuencia consume vino?	Gran parte de las personas indicaron consumir vino frecuentemente con una intensidad de dos veces por semana al menos un par de tragos. Otras personas indican que lo hacen aproximadamente una vez al mes.			
¿Con quién consume vino habitualmente?	La tendencia que el vino lo consumen en compañía de sus parejas en un primer plano, con sus familias, amigos o compañeros de trabajo.			
¿En qué lugares prefiere comprar vino?	La totalidad de las personas mencionaron que para comprar vino lo hacen Onofre (Don José) por la cercanía del viñedo o en ciudades cercanas en supermercados de cadena.			
¿Cuál de los vinos le parece más atractivo?	Vino 1	Vino 2	Vino 3	Vino 4
	3	2	2	3
	Para las personas participantes de esta actividad, se puede destacar que en la fase visual, no se identificaron masivamente por un vino, se encontró demasiada segregación por las diferentes variedades ofrecidas, pero con una fuerte inclinación hacia los vinos producidos por Vinos Don José.			
¿Por qué le parece atractivo este vino?	A pesar de que las personas del municipio de Bolívar, no se nivelaron con tendencia a seleccionar masivamente una variedad de vino, se encontraron argumentos muy fuertes para todos, los principales puntos de vista fueron su fuerte textura, diversos colores, apariencia y evocación de recuerdos.			

Fuente: elaboración propia

Cuadro 61: Fase olfativa focus Bolívar

FASE OLFATIVA (Describa brevemente las sensaciones qué percibe usted con el olfato en cada vino)	
VINO 1	El olor de este vino evoca un sentimiento de que es suave pero dulce, se le percibe fuerte olor a maracuyá, también le perciben olor a piña.
VINO 2	Se percibe un olor fuerte a uvas, se percibe un olor a vino semi-seco, transmite fragancia a un vino Merlot, tiene aroma a vino Grajales.

Fuente: elaboración propia

VINO 3	Se percibe una fragancia a añejo muy marcada, es un vino muy fuerte en cuanto al aroma del alcohol, se percibe un olor amargo.
VINO 4	Se le siente un aroma dulce pero muy fuerte en cuanto a su concentración, se percibe contraste entre amargo y dulce, fragancia muy enmarcada en cuanto a la uva.

Cuadro 62: Fase gustativa focus Bolívar

FASE GUSTATIVA (Descripción general después de degustar el vino, le gusto este vino responda sí o no)			
VINO 1	Recibió la calificación de ser un vino muy agradable por su combinación y textura perfecta entre DULCE y SUAVE, ya que transmite una sensación burbujeante, por lo cual los participantes sugieren que lo volverían a tomar.	SI	NO
		7	3
VINO 2	Este vino tuvo gran aceptación, ya que fue catalogado como algo diferente por esa sensación que produce entre AMARGO y FUERTE, pero aportan que se le percibe un toque seco lo cual lo hace diferente a un vino tinto común.	SI	NO
		7	3
VINO 3	Para las personas participantes del experimento no fue muy grata la experiencia con este vino ya que lo califican de FUERTE y MAL SABOR, acompañado de un olor insípido lo cual genera que sea desagradable al momento de tomarlo.	SI	NO
		3	7
VINO 4	Este vino fue identificado inmediatamente como un vino rosado con un matiz DULCE y SUAVE, por lo cual fue calificado como rico para consumirlo ya genera muchos contrastes al ponerlo en contacto con la boca, por estar en punto exacto.	SI	NO
		8	2

Fuente: elaboración propia

En la investigación realizada en el municipio de Bolívar, por medio del Focus Group después de haber ejecutado las tres fases propuestas, se le solicita a los participantes que mencionen la marca o el tipo de vino, que a su conocimiento o experimentación crean que son los vinos que acaben de degustar, sino lo asocian con ninguno se sugiere responder no lo reconozco:

Cuadro 63: Reconocimiento de vinos focus Bolívar

	TIPO DE VINO	MARCA
VINO 1	Maracuyá	Vinos Don José
VINO 2	Vino Tinto	Grajales
VINO 3	Moscatel	Grajales
VINO 4	Vino Rosado	Onofre

Fuente: elaboración propia

Se formularon la siguientes preguntas con la finalidad de esclarecer los tipos de empaques a los que las personas de este municipio les gustaría encontrar el vino ¿En qué tipo de empaques y presentaciones le gustaría encontrar este tipo de productos?

*Etiquetas llamativas con burbujas, Botellas de vidrio, - Transparente maracuyá – Oscura tinto y rosado

*Reemplazar botellas por barriles, para hacerlo llamativo

*Presentación de 1000 cm y 2000 cm en bolsa de tela con historia del vino regional

Después de conocer el tipo de empaque o presentación en la cual le gustaría encontrar, un buen vino, se solicita que indiquen un valor al que estaría dispuesto a pagar por el vino.

BOTELLA 1 LT \$25.000 BOTELLA 2 LTS \$40.000 BARRIL 2 LTS \$50.000

Cuadro 64: Elección de vinos de acuerdo al gusto focus Bolívar

SEÑALE EL VINO QUE MAS LE GUSTO	VINO 1	VINO 2	VINO 3	VINO 4
	4	2	1	3
¿POR QUÉ LE GUSTO?	En el municipio de Bolívar, el vino de maracuyá obtuvo la mejor aceptación por parte de las personas, las informaron que es muy suave, innovador, excelente sabor y sensación burbujeante.			
SEÑALE EL VINO QUE MENOS LES GUSTO	VINO 1	VINO 2	VINO 3	VINO 4
	1	2	5	2
¿POR QUÉ NO LE GUSTO?	El vino que menos gusto en el municipio de Bolívar, fue Don Luis de Grajales, porque tiene un color que no transmite nada, aroma fuerte, sabor seco y desagradable.			

Fuente: elaboración propia

En el municipio de Bolívar, población de donde es originalmente la empresa de Vinos Don José, fue donde los integrantes del experimento mencionaron que los vinos podrían ser tentativamente de este viñedo local, se obtuvo una gran aceptación de todos los vinos de la organización objeto del estudio, desde la fase visual se recibieron grandes aportes por la contextura en los matices de cada referencia, en la parte olfativa se pudo evocar para los participantes sentimientos únicos enmarcados en las frutas utilizadas para la elaboración de estos, el vino con mayor aceptación fue el de maracuyá soportados en la gran innovación la cual conlleva a transformar el mercado vinícola y el rosado también fue muy bien acogido debido a sus componentes dulces y suaves que generan muchos contrastes al consumirlo. Masivamente se obtuvo una calificación poco positiva para el vino Don Luis, debido a un sabor desagradable el cual fue percibido al momento de degustarlo, se obtuvieron grandes aportes por las personas en cuanto a la presentación y empaque propuesto para los vinos

Cuadro 65: Ficha técnica La Unión

FOCUS GROUP LA UNION						
PROFESION		SEXO		RANGOS DE EDADES		
		Masculino	Femenino			
Estudiante	3	7	7	+18 Años	-25	5
Profesional	8			+25 Años	-35	3
Empleado	3			+35 Años	-45	3
Pensionado	0			+45 Años		3

Fuente: elaboración propia

Cuadro 66: Fase visual focus La Unión

FASE VISUAL	
Describe brevemente lo que percibe de cada uno de los vinos	Vino 1: Tiene color bonito pero poco llamativo o agradable Vino 2: Color interesante, apariencia de fuerte, atractivo ya que se encuentra dentro de lo típico de un vino y seductor. Vino 3: Color muy opaco, muy pálido y es homogéneo en su textura.

¿Qué le llama la atención?	Vino 4: Vino traslucido es lindo, muy llamativo, sutil, muy parecido a champaña y ligero.			
¿Ha consumido vino alguna vez en su vida?	SI	NO		
	13	1		
	Sobre la población que participo en el Focus Group del municipio de La Unión, se puede identificar que la tendencia es que la gran mayoría de personas en algún momento de sus vidas han consumido vinos.			
¿Con qué frecuencia consume vino?	La frecuencia para consumir vino es ocasional como en fechas especiales, otras personas coinciden en que lo hacen habitualmente al menos una vez por semana.			
¿Con quién consume vino habitualmente?	Por lo general una persona cuando consume vino lo hace en compañía de su familia, amigos o integrantes de las reuniones y/o eventos.			
¿En qué lugares prefiere comprar vino?	Los sitios preferidos para comprar vino son en casa Grajales, en estancillos, licoreras, restaurantes, supermercados y en los puntos de venta distribuidos por el municipio.			
¿Cuál de los vinos le parece más atractivo?	Vino 1	Vino 2	Vino 3	Vino 4
	2	8	1	3
	Para las personas participantes de esta actividad, se puede destacar que en la fase visual el vino que más expectativas positivas genera es el vino 2 el cual corresponde al Tinto, el resto de percepciones se encuentra dividido entre las diferentes opciones, se destaca la notable aceptación sobre los Vinos Don José.			
¿Por qué le parece atractivo este vino?	El atractivo del vino tinto, en el municipio de la unión se puede enmarcar en su fuerte color, lo asocian con una imagen seductora, porque se parece al vino más consumido en este municipio habitualmente, se parece al que siempre se ve en los puntos de venta y por su gran espesura.			

Fuente: elaboración propia

Cuadro 67: Fase olfativa focus La Unión

FASE OLFATIVA (Describa brevemente las sensaciones qué percibe usted con el olfato en cada vino)	
VINO 1	Transmite un olor muy rico, olor añejo suave, olor a frutas y no a uva, aroma muy concentrado, también da la impresión de tener mucho alcohol y sensación de no estar bien destilado.
VINO 2	Se perciben sensaciones de fuerte, de dulce, de amargo, olor de ser agradable, aspecto de vino conocido y aroma a vino tinto.
VINO 3	Tiene una fragancia insípida, no tiene un olor particular que transmita sensaciones, olor a madera, seco con textura acida o cítrica, huele a uva mas no a vino.
VINO 4	Olor fuerte a vino pero muy agradable, tiene aroma particular el cual lo hace muy atractivo, fragancia de ser vino seco.

Fuente: elaboración propia

Cuadro 68: Fase gustativa focus La Unión

FASE GUSTATIVA (Descripción general después de degustar el vino, le gusto este vino responda sí o no)			
VINO 1	Para las personas de este municipio no fue agradable la sensación generada por este vino ya que fue cataloga de FUERTE y ACIDO, y una gran percepción de alcohol lo cual no permitió degustarlo de la manera indicada.	SI	NO
		6	8
VINO 2	Este vino tuvo una gran aceptación por su mezcla exacta entre FUERTE y SUAVE, lo cual lo hace muy interesante para acompañar comidas o para tomarlo solo en tipo brindis, ya que se le percibe gran concentración de una lo cual lo hace interesante.	SI	NO
		10	4
VINO 3	Fue calificado como un vino abocado, pero con una connotación de tener un MAL SABOR y SENSACION A CAUCHO, por lo cual no transmitió ningún sentimiento a las personas al momento de consumirlo y aportaron que es un vino maluco.	SI	NO
		4	10
VINO 4	Fue catalogado como un vino complementario que se puede utilizar en cualquier ocasión por su matiz entre SECO y DULCE, pero genera una sensación de vino	SI	NO
		8	6

	común lo cual no evoca gran recordación para las personas que lo consumen.		
--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

En la investigación realizada en el municipio de La Unión, por medio del Focus Group después de haber ejecutado las tres fases propuestas, se le solicita a los participantes que mencionen la marca o el tipo de vino, que a su conocimiento o experimentación crean que son los vinos que acaben de degustar, sino lo asocian con ninguno se sugiere responder no lo reconozco:

Cuadro 69: Reconocimiento de vinos focus La Unión

	TIPO DE VINO	MARCA
VINO 1	No lo reconozco	Grajales
VINO 2	Vino Abocado	Onofre
VINO 3	Vino seco	No lo reconozco
VINO 4	Vino rosado	Onofre

Fuente: elaboración propia

Se formularon las siguientes preguntas con la finalidad de esclarecer los tipos de empaques a los que las personas de este municipio les gustaría encontrar el vino ¿En qué tipo de empaques y presentaciones le gustaría encontrar este tipo de productos?

*Botella de vidrio oscura, transparente, con etiqueta descriptiva

*Presentación de un litro en Tetra Pack

*Presentación de 750 cm en botella

Después de conocer el tipo de empaque o presentación en la cual le gustaría encontrar, un buen vino, se solicita que indiquen un valor al que estaría dispuesto a pagar por el vino.

UN LITRO TETRA PACK \$30.000

BOTELLA VIDRIO 750 CM \$24.000

Cuadro 70: Elección de vinos de acuerdo al gusto focus La Unión

SEÑALE EL VINO QUE MAS LE GUSTO	VINO 1	VINO 2	VINO 3	VINO 4
	2	8	1	3
¿POR QUÉ LE GUSTO?	En el municipio de La Unión, el vino con mayor aceptación fue el vino tinto de Don José, lo califican			

	como un vino muy completo en cuanto a su sabor, color, olor y su textura suave.			
SEÑALE EL VINO QUE MENOS LES GUSTO	VINO 1	VINO 2	VINO 3	VINO 4
	6	0	7	1
¿POR QUÉ NO LE GUSTO?	En este municipio la aceptación más baja fue para el vino de maracuyá de Don José y el vino Don Luis de Casa Grajales, las principales objeciones fueron demasiado alcohol, colores poco atractivos, no tienen sabor a vino y porque es fuerte.			

Fuente: elaboración propia

En el municipio de La Unión, el grupo de personas se encontró dividido en cantidad igual de hombres y mujeres, pero en lo que sí coincidieron masivamente fue en el mismo gusto por el vino Tinto de Don José y lo calificaron como un vino muy completo en todas las etapas ya que logra evocar grandes sentimientos y de una muy buena textura. En cuanto al vino menos apetecido se puede encontrar un empate entre Don Luis de Grajales por su fuerte olor y sabor, contra el vino de maracuyá de Don José que a comparación de otros municipios donde se desarrolló el experimento, no tuvo buena acogida ya que lo catalogaron como una bebida pasada de alcohol y que no cumple con los estándares originales del concepto del vino, esta posición es de entender ya que este municipio es vinícola por excelencia y manejan un concepto muy estructurado de lo que es el vino. Se puede resaltar en este municipio que las personas quedaron muy a gusto con los productos ofrecidos y que cumplieron con las expectativas de ellos y se encuentran dispuestos a pagar un buen precio en comparación con la personas de otros municipios que fueron objeto del experimento.

Para concluir con el proceso de investigación llevado a cabo en los municipios circunvecinos a la empresa vitivinícola Don José, se puede notar un interés masivo en las personas por consumir vino en determinados momentos, lugares, fechas y eventos. Proyectándose esta situación como una oportunidad de mercado gigante para la organización.

Por medio de la fase visual, se pudo obtener información sobre la percepción de los participantes en el proceso del Focus Group, sobre el impacto que generó cada uno de los vinos expuestos en el proceso investigativo, a manera de promedio se obtuvo un ranking sobre cuál de los cuatro productos les parece más atractivo arrojando un

resultado contundente sobre el Vino Tinto el cual ocupó el primer lugar en cuanto a impacto.

Se presenta una oportunidad de mercado gigante para la empresa Vinos Don José, ya que los participantes manifiestan consumir vino al menos una vez al mes y teniendo otras personas una intensidad de hasta dos veces por semana y al momento de llevar a cabo este proceso lo prefieren en la mayoría de veces hacerlo con sus familias, amigos, compañeros de trabajo y muy especialmente con su pareja.

Los lugares preferidos por las personas de la región norte del valle, para adquirir vinos son los estancillos locales, las licorerías, viñedos de la región, supermercados, almacenes de grandes superficies ubicados en las ciudades intermedias y capitales, en los restaurantes. Convirtiéndose todos estos locales en grandes oportunidades para realizar convenios y crear canales de distribución directos y masivos con el público.

El resultado obtenido en la fase olfativa, que fue percibida por las distintas personas por medio de sensaciones al momento de tener la oportunidad de captar olfativamente cada vino fueron muy contundentes y de gran aporte para este proceso ya que permite identificar los gustos de las personas sobre el producto vinícola en el cual se identificaron un olores muy ricos del vino, olor añejo y suave lo cual los hace muy interesantes, olor a frutas y a uva, aromas muy concentrados, también se pudo identificar vinos a los cuales se les percibe exceso de alcohol, sensación de no estar bien destilados, lo cual es una gran oportunidad ya que le permite a la empresa mejorar constantemente sus productos para consolidar un portafolio de productos excelente.

En la fase gustativa se logró identificar cuáles fueron los productos mejor aceptados en el proceso investigativo y cuales no fueron tan bien percibidos en este proceso. En el municipio de Zarzal el vino mejor percibido fue el de Maracuyá por su matiz dulce y de frutas, en el municipio de Roldanillo fueron los vinos rosado y tinto gracias a la sensación dulce y suave que provoca al momento de consumirlo, en Bolívar el vino más sobresaliente fue el rosado por medio de la sensación que evoca dulzura y suavidad y por último en el municipio de La Unión el vino tinto ocupó el mejor lugar ya que evoca y transmite una gran fuerza combinada con una suavidad que lo hace un manjar al paladar. A modo general se notó que todos los Focus siempre dieron muy buen puntaje al vino de Don José resaltando la dulzura y suavidad de estos

productos que son los que cautivan al público y el vino en la mayoría de los planos menormente aceptado fue Don Luis de casa Grajales.

En cuanto al momento de identificar el tipo de vino o marca de este, los integrantes de la actividad en la mayoría de las veces coincidieron con la variedad pero en una sola ocasión identificaron el vino de Don José, porque en el resto de oportunidades la gente lo asociaba con el vino Grajales o lo más curioso es que lo llamaban Don Onofre lo cual indica que las personas lo asocian con el vino de Bolívar pero no tienen claro el nuevo nombre generando una desventaja para posicionar la marca en el mercado se debe trabajar arduamente por parte de la empresa para generar renombre a su nueva razón social.

Para todas las personas que participaron en este proceso fue muy grato explorar estos productos y se atrevieron a opinar en qué presentación les gustaría encontrarlos y cuanto están dispuestos a cancelar por los mismos. Los empaques más novedosos fueron barriles de dos litros, botellas de vidrio transparentes para el vino de maracuyá y botellas de vidrio oscuras para el resto de los vinos, donde siempre hicieron especial énfasis en que estos tengan unas etiquetas llamativas pero sin salir del margen de neutralidad y sobriedad para el tema de los vinos, fue sugerida en muchas ocasiones etiquetas en forma de burbujas. Otro empaque propuesto frecuentemente fueron las cajas tetra pack y un valor agregado que sugerido son bolsas de tela para empacar las botellas y que traigan impresas la historia y rutas del vino regional.

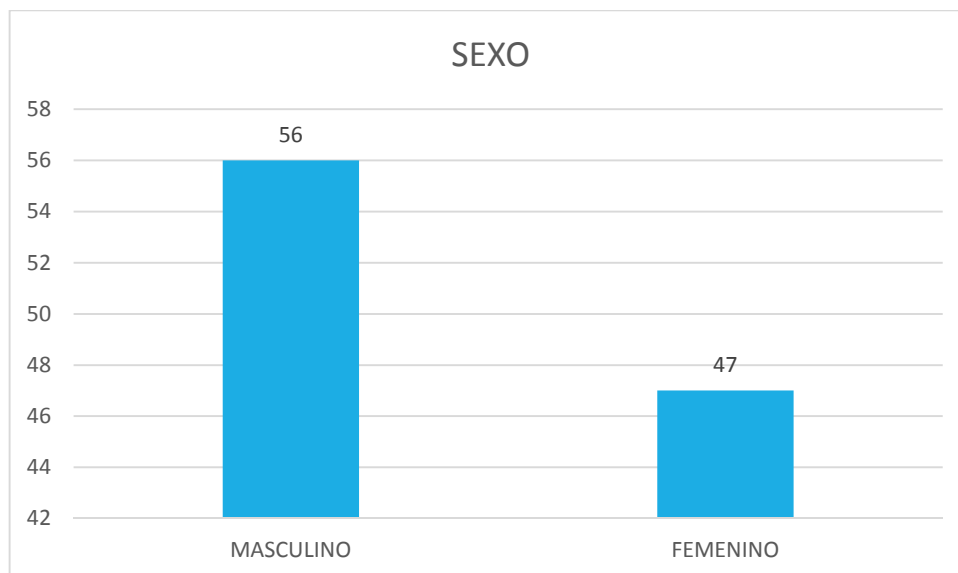
En cuanto al tema de la retribución económica para adquirir estos productos oscilo desde los \$15.000 pesos hasta los \$30.000 pesos para la presentación de tetra pack, para las botellas de 750 cm valores desde \$20.000 hasta los \$25.000 pesos, para las botellas de dos litros fue sugerido un valor de \$40.000 pesos y para el producto más novedoso propuesto el cual fue el barril se sugirió \$50.000 pesos por unidad.

Todos los datos generados en este proceso se obtuvieron en los Focus Group efectuados en la zona de impacto de la empresa Vinos Don José, lo que se espera es que toda esta información recopilada contribuya a la elaboración final del proyecto y posterior aplicación por parte de la empresa vitivinícola del plan de mercadeo.

2.2. ENCUESTA

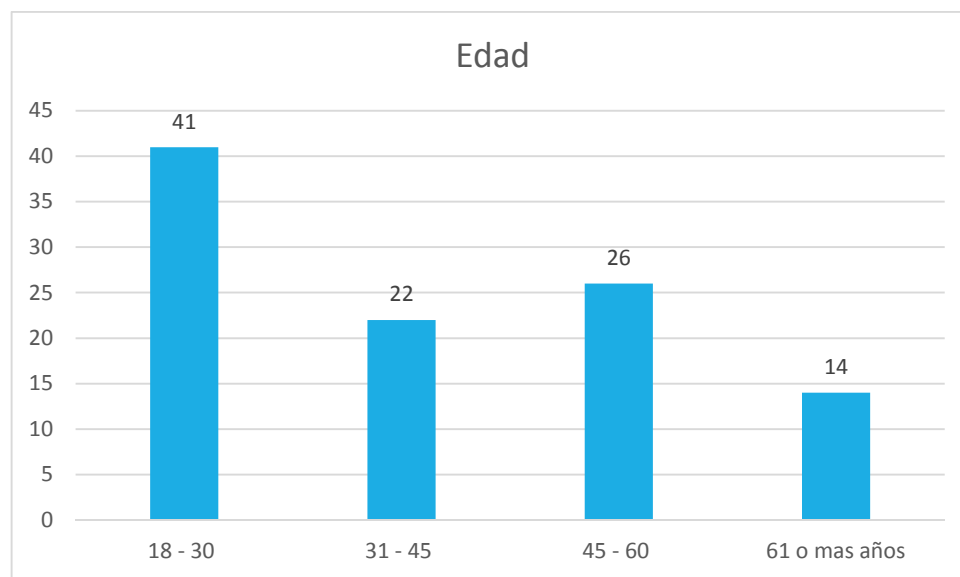
A continuación se presenta un informe detallado sobre la encuesta realizada a personas que consumen vino, para la recolección de los datos se tuvo en cuenta a hombres y mujeres de diferentes edades, municipios de origen y ocupaciones, el total de personas encuestadas fue de 103, los cuales se abordaron en puntos de venta y también de manera aleatoria en los municipios de: Roldanillo, Zarzal, La Unión y Bolívar. El resultado de la indagación es el siguiente:

SEXO	MASCULINO	56
	FEMENINO	47



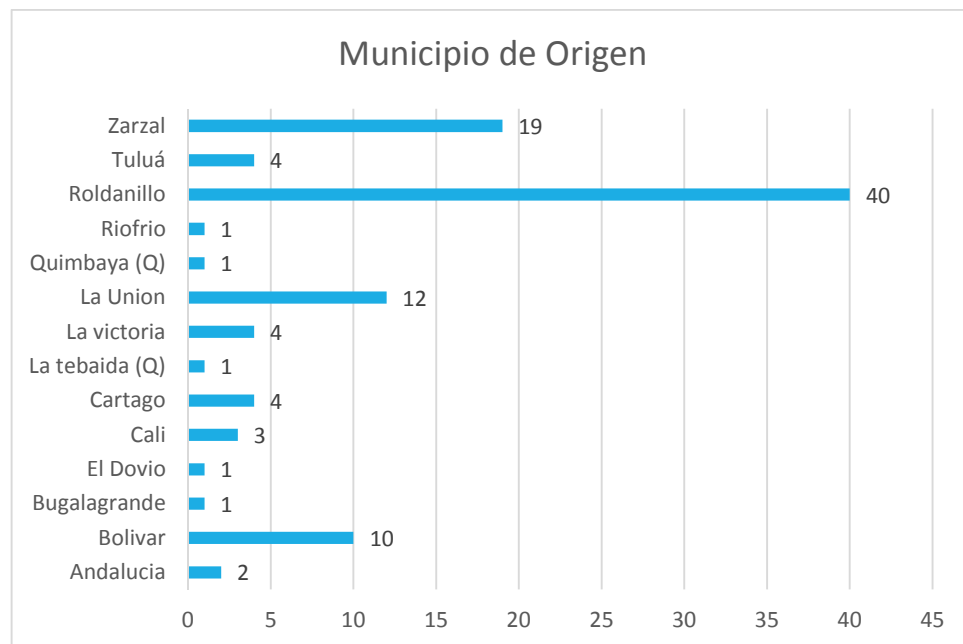
Se realizó una encuesta en los municipios donde la empresa tiene influencia, dicho sondeo fue aleatorio, otra parte de la encuesta se realizó en dos puntos de venta y dio los siguientes resultados: Total de personas encuestadas: 103 personas, de las cuales 56 son del sexo masculino y 47 del sexo femenino.

EDAD	18 - 30	41
	31 - 45	22
	45 - 60	26
	61 o más años	14



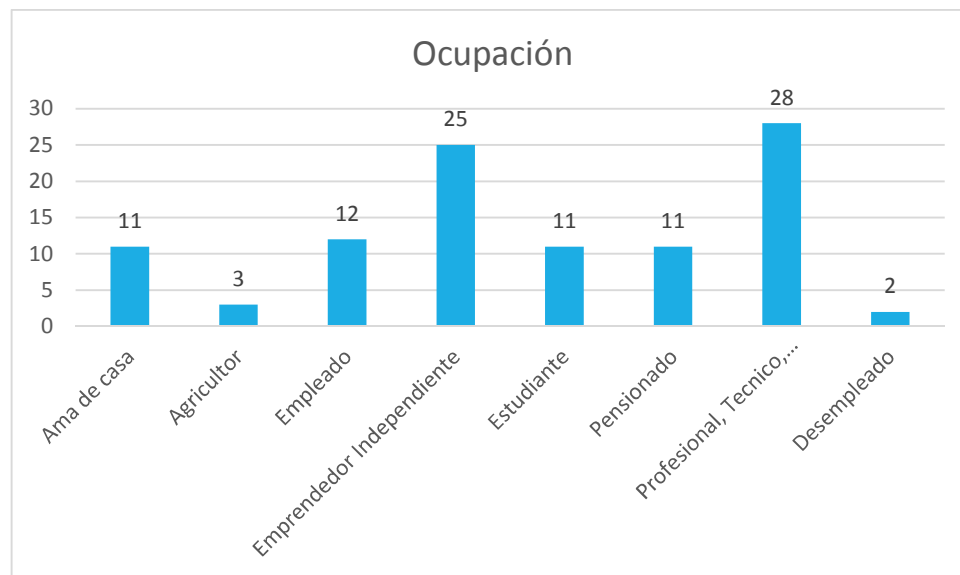
De las 103 personas que participaron en la encuesta, 41 están entre los 18 y 30 años de edad, 22 personas entre los 31 y 45 años de edad, 26 personas están entre el rango de los 45 a 60 años y 14 personas tienen 61 o más años de edad.

MUNICIPIO DE ORIGEN	Andalucía	2
	Bolívar	10
	Bugalagrande	1
	El Dovio	1
	Cali	3
	Cartago	4
	La tebaida (Q)	1
	La victoria	4
	La Unión	12
	Quimbaya (Q)	1
	Riofrio	1
	Roldanillo	40
	Tuluá	4
	Zarzal	19



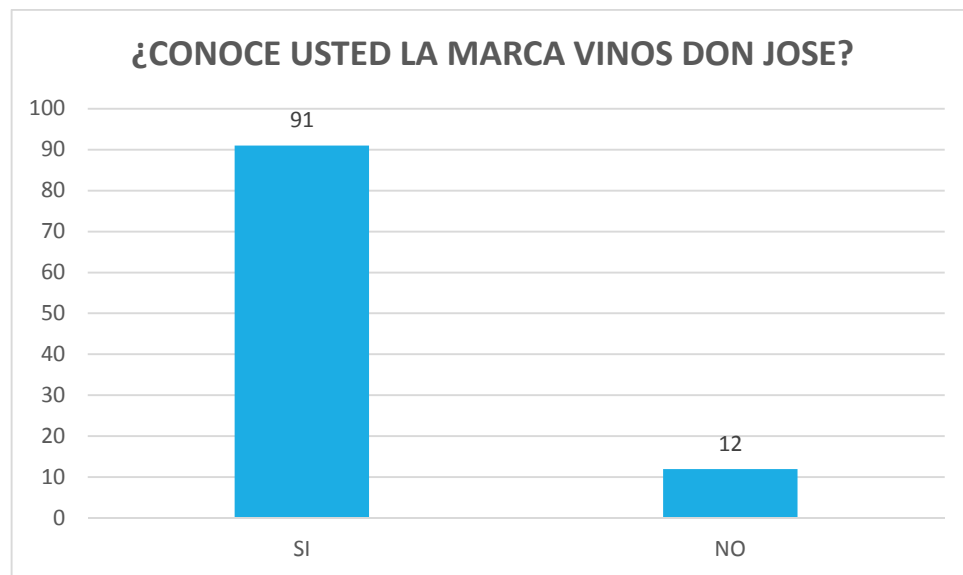
Quienes respondieron a la encuesta manifestaron provenir de diferentes localidades de la región del norte del Valle, en su mayoría oriundas del municipio de Roldanillo, seguido de Zarzal, La Unión y Bolívar, municipios donde la empresa vinos don José tiene influencia, las demás personas encuestadas manifestaron provenir de otros municipios del Valle como lo son: Tuluá, Cali, La Victoria y Cartago con frecuencias menores, municipios como Andalucía, Bugalagrande, El Dovio y Riofrio son las de menos frecuencia, al igual que dos pueblos que no pertenecen al valle (La Tebaida y Quimbaya, Quindío) pero son un buen prospecto para proyectar la empresa.

OCUPACIÓN	Ama de casa	11
	Agricultor	3
	Empleado	12
	Emprendedor Independiente	25
	Estudiante	11
	Pensionado	11
	Profesional, Técnico, Tecnólogo	28
	Desempleado	2



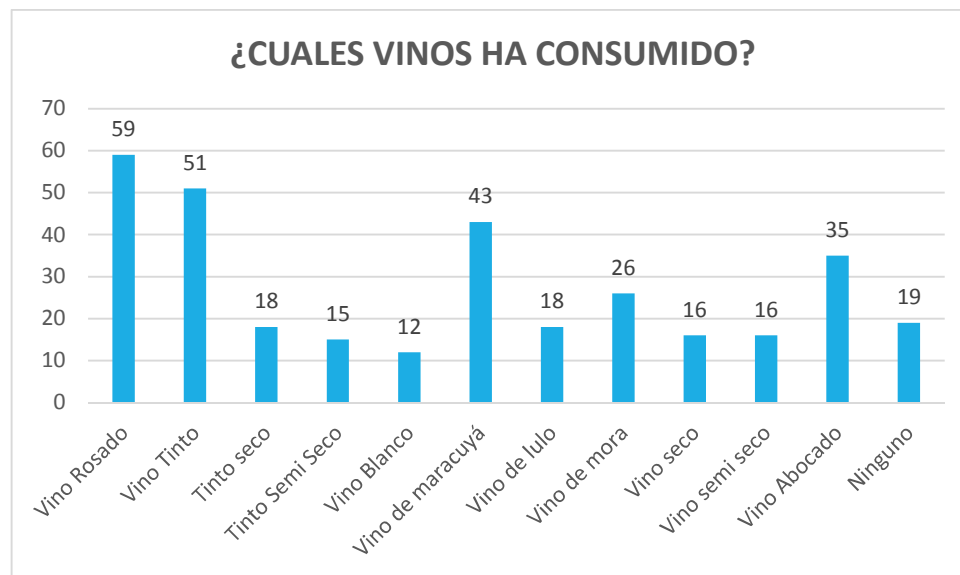
Las personas que participaron en la encuesta laboran en diferentes actividades, la mayor parte de ellos son técnicos, tecnólogos o profesionales en diversas áreas, seguido de emprendedores independientes en su mayoría dedicados al comercio, empleados, amas de casa, estudiantes, personas pensionadas y agricultores, también se nota un índice bajo de personas que manifestaron estar desempleadas o que no ejercen ninguna actividad por el momento. Se puede inferir que quienes consumen o compran vino poseen un nivel de estudio avanzado y el nivel económico también influye ya que tienen más poder de adquisición.

¿CONOCE USTED LA MARCA VINOS DON JOSE?	SI	91
	NO	12



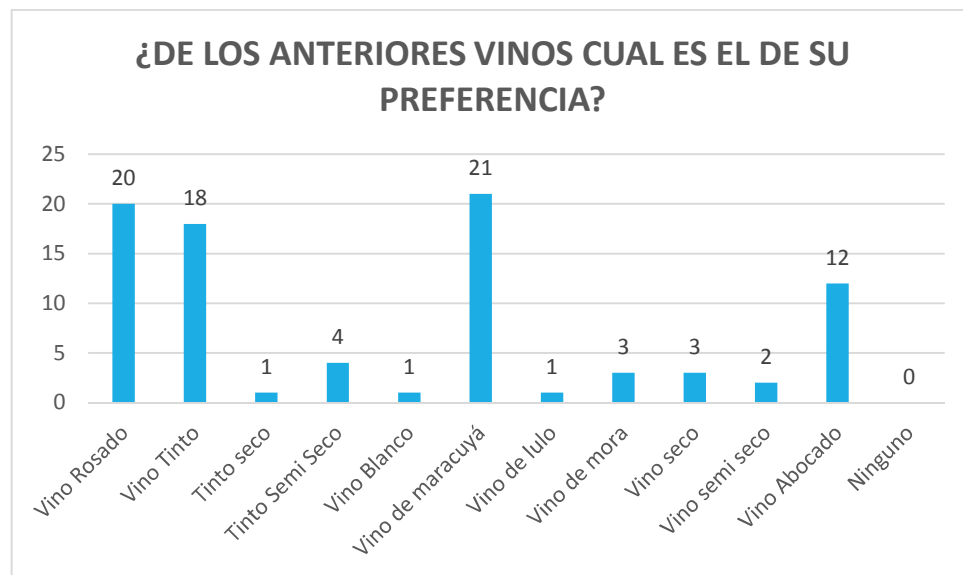
De las 103 personas encuestadas, solo 12 manifestaron no conocer la marca Vinos Don José, las 91 personas restantes respondieron de manera afirmativa, por lo cual se infiere que la marca es conocida en la región, cabe decir que algunas personas de 35 años en adelante expresaron que conocen la marca pero bajo la razón social: Onofre, por lo tanto la organización debe aumentar sus esfuerzos para posicionar la nueva marca (Vinos Don José) ya que algunas personas aún no la asimilan. Por otro lado, algunos conocen la marca pero aseguran no conocer los productos.

¿CUALES VINOS HA CONSUMIDO?	Vino Rosado	59
	Vino Tinto	51
	Tinto seco	18
	Tinto Semi Seco	15
	Vino Blanco	12
	Vino de maracuyá	43
	Vino de lulo	18
	Vino de mora	26
	Vino seco	16
	Vino semi seco	16
	Vino Abocado	35
	Ninguno	19



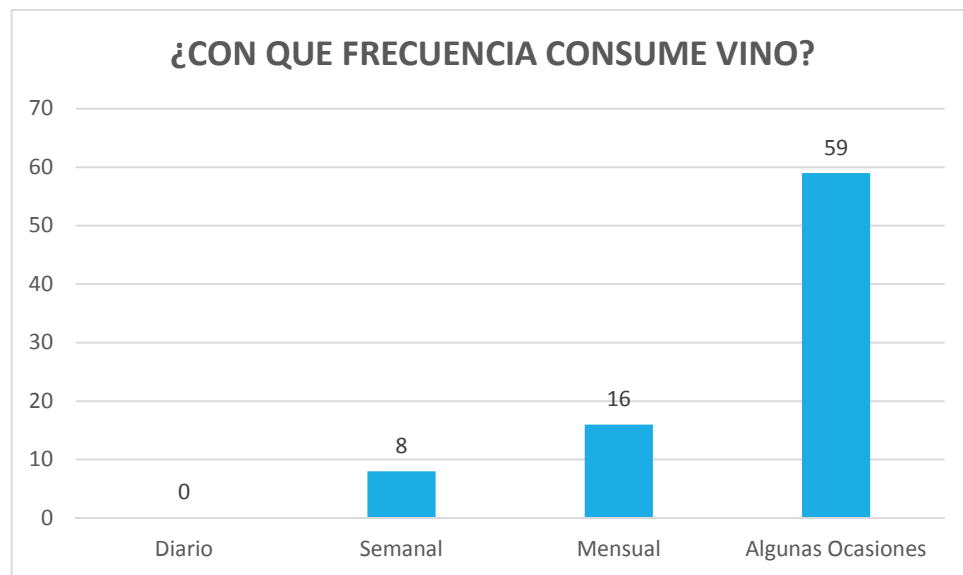
Con respecto a la pregunta ¿Cuáles vinos ha consumido? los participantes respondieron en su mayoría que los más preferidos son: Vino Rosado, Vino Tinto, Vino de Maracuyá y Abocado respectivamente, los cuales puntúan las encuestas y se pueden considerar en términos técnicos del mercadeo que son los productos **punta de lanza** para que la organización pueda posicionar tanto la marca, como los demás productos, quienes manifestaron no haber consumido ninguno de los vinos, son personas que no conocen la marca o que solo han escuchado de ella pero nunca han tenido un acercamiento con los productos. El vino de maracuyá a pesar de ser nuevo en el mercado, es preferido porque es llamativo e innovador, los demás son favoritos porque ya son tradición y de buen sabor.

¿DE LOS ANTERIORES VINOS CUAL ES EL DE SU PREFERENCIA?	Vino Rosado	20
	Vino Tinto	18
	Tinto seco	1
	Tinto Semi Seco	4
	Vino Blanco	1
	Vino de maracuyá	21
	Vino de lulo	1
	Vino de mora	3
	Vino seco	3
	Vino semi seco	2
	Vino Abocado	12
	Ninguno	0



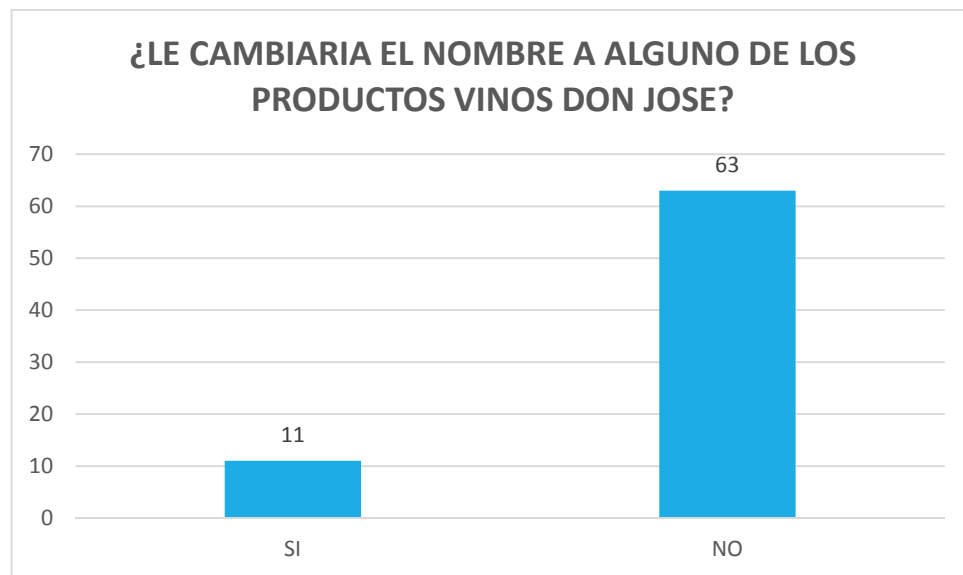
Con respecto a la preferencia de los vinos, se evidencia que los más apetecidos son el vino Rosado, Maracuyá, Tinto y Abocado, lo cual confirma que no solo son los más consumidos sino los más apetecidos por los clientes. Los vinos secos son de poca preferencia, quienes respondieron la encuesta manifestaron preferir los vinos dulces.

¿CON QUE FRECUENCIA CONSUME VINO?	Diario	0
	Semanal	8
	Mensual	16
	Algunas Ocasiones	59



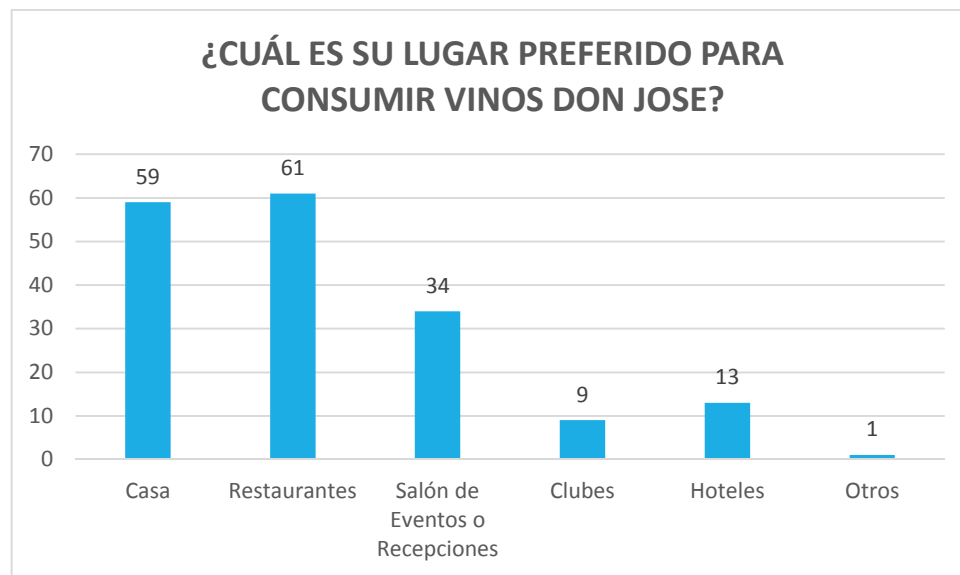
Con respecto a la frecuencia de consumo de vinos, la mayoría de los encuestados respondieron que lo hacen de manera ocasional, sobre todo eventos sociales o reuniones familiares, seguido de personas que manifestaron que por lo menos una vez al mes comprar o consumen vino, quienes expresaron que lo hacen semanalmente representan un índice bajo, ninguno respondió hacerlo diariamente, por lo cual se intuye que hay poca cultura con respecto al consumo de vino ya que no se consume como aperitivo ni acompañante de las comidas.

¿LE CAMBIARIA EL NOMBRE A ALGUNO DE LOS PRODUCTOS VINOS DON JOSE?	SI	11
	NO	63



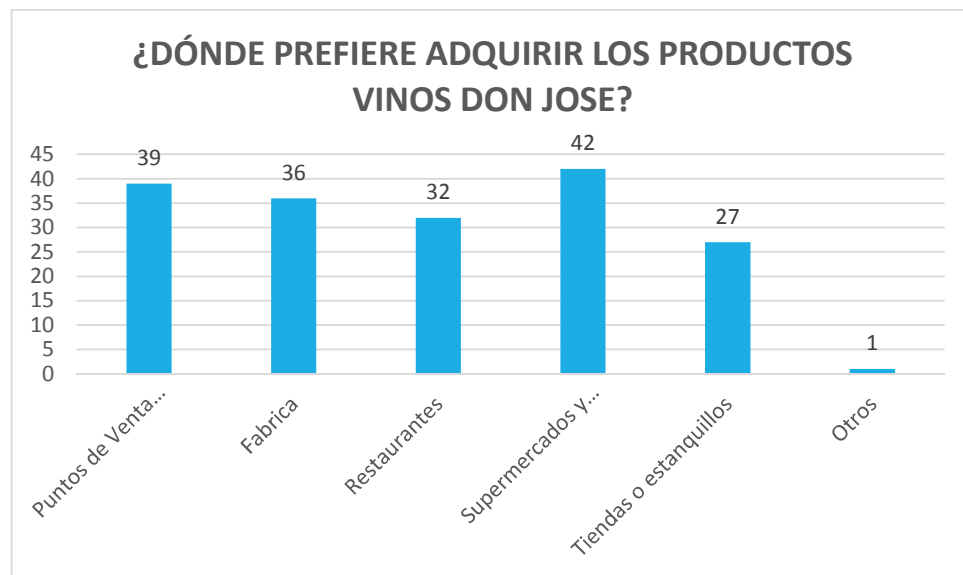
La mayor parte de los encuestados manifestaron que no le cambiaría el nombre a los productos de Vinos Don José ya que hace poco tiempo vienen consumiendo productos bajo esta nueva razón social, por otro lado quienes respondieron de manera afirmativa sugirieron nombres para algunos vinos haciendo alusión a la región BRUT y la agricultura de la región.

¿CUÁL ES SU LUGAR PREFERIDO PARA CONSUMIR VINOS DON JOSE?	Casa	59
	Restaurantes	61
	Salón de Eventos o Recepciones	34
	Clubes	9
	Hoteles	13
	Otros	1



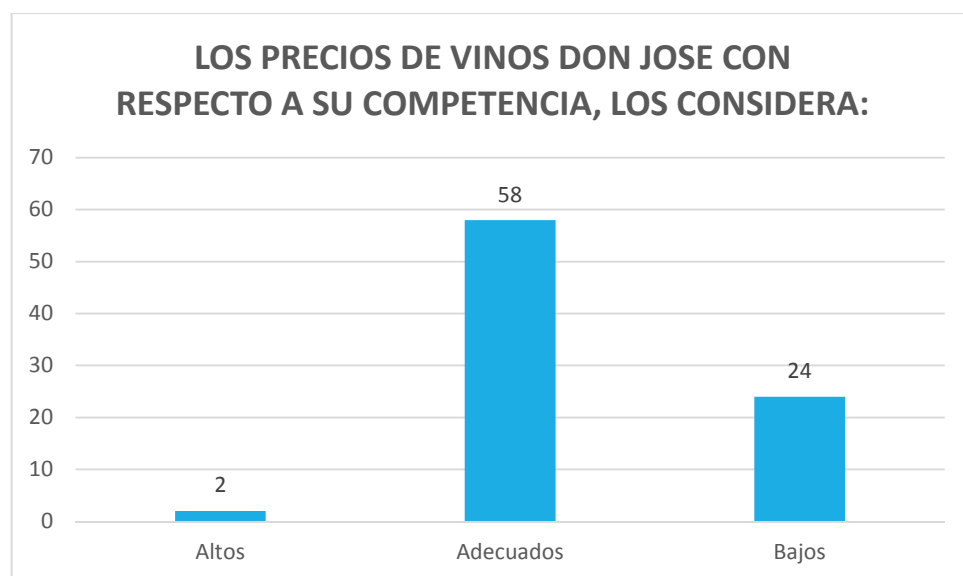
Para quienes respondieron la encuesta los lugares predilectos para consumir vino son: La casa, restaurantes y salones de eventos, por lo que se infiere que podrían ser unos aliados estratégicos para que la organización promocioe su marca y sus productos, serian un canal importante, lugares como los hoteles y los clubes serian otro tipo de aliados pero con menor relevancia.

¿DÓNDE PREFIERE ADQUIRIR LOS PRODUCTOS VINOS DON JOSE?	Puntos de Venta autorizados	39
	Fabrica	36
	Restaurantes	32
	Supermercados y almacenes de cadena	42
	Tiendas o estancillos	27
	Otros	1



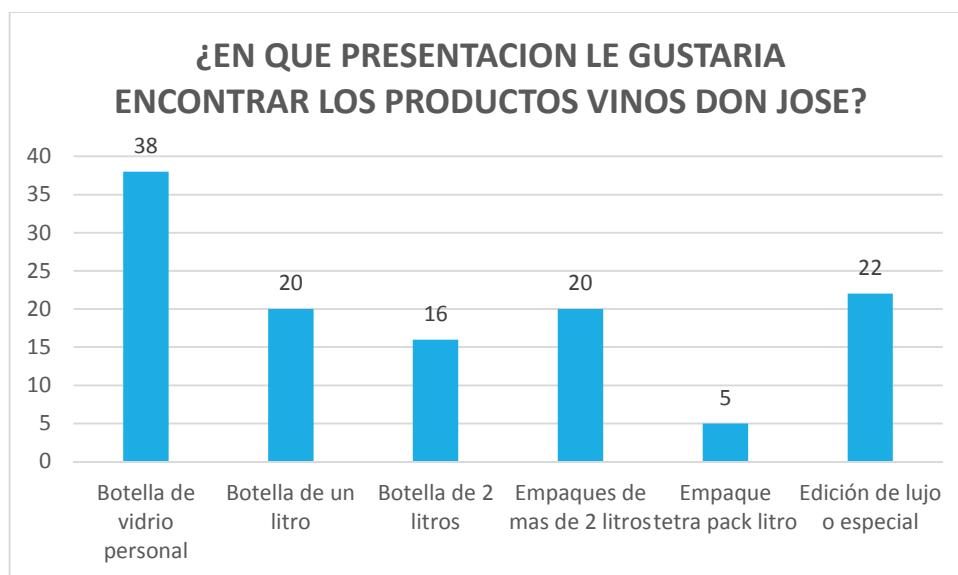
Con respecto a los lugares para adquirir vinos es importante tener en cuenta los siguientes: Supermercados y almacenes de cadena, puntos de venta autorizados, punto de fábrica, restaurantes, tiendas o estancillos respectivamente.

LOS PRECIOS DE VINOS DON JOSE CON RESPECTO A SU COMPETENCIA, LOS CONSIDERA:	Altos	2
	Adecuados	58
	Bajos	24



Quienes participaron de la encuesta manifestaron en su mayor parte que los precios de vinos Don José con respecto a los precios de la competencia son adecuados, seguido de una menor parte que consideró que los precios son bajos sin los comparan con vinos extranjeros.

¿EN QUE PRESENTACION LE GUSTARIA ENCONTRAR LOS PRODUCTOS VINOS DON JOSE?	Botella de vidrio personal	38
	Botella de un litro	20
	Botella de 2 litros	16
	Empaques de más de 2 litros	20
	Empaque tetra pack litro	5
	Edición de lujo o especial	22



Para quienes manifestaron consumir vino les gustaría encontrar el producto en presentaciones personales, seguido de edición de lujo o empaque especial ya que sería un buen detalle para obsequiar, seguido de botellas de un litro y empaque de más de 2 litros para celebraciones familiares o eventos sociales, el empaque tetra pack no es una presentación preferida.

¿QUÉ FACTORES SON DETERMINANTES EN LA ELECCIÓN DEL PRODUCTO?

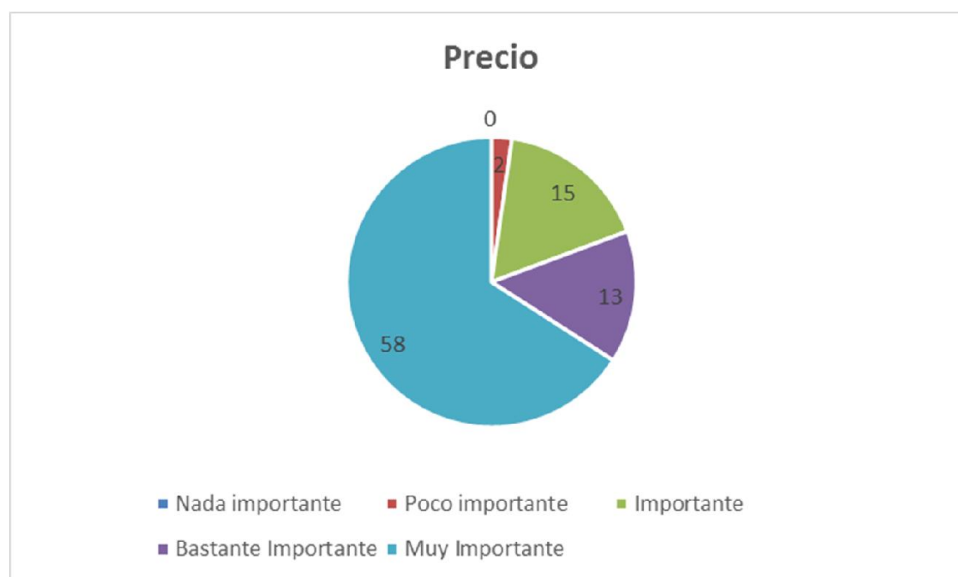
■ Nada importante ■ Poco importante ■ Importante
■ Bastante Importante ■ Muy Importante

Calidad	Nada importante	0
	Poco importante	0
	Importante	4
	Bastante Importante	5
	Muy Importante	73



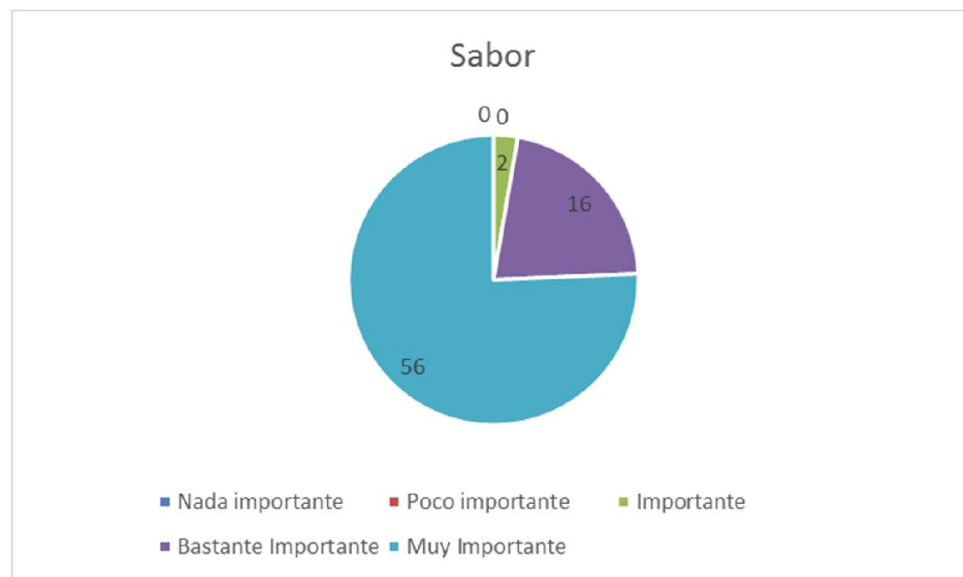
Quienes participaron del sondeo consideran muy importante la calidad como factor determinante al momento de elegir un producto.

Precio	Nada importante	0
	Poco importante	2
	Importante	15
	Bastante Importante	13
	Muy Importante	58



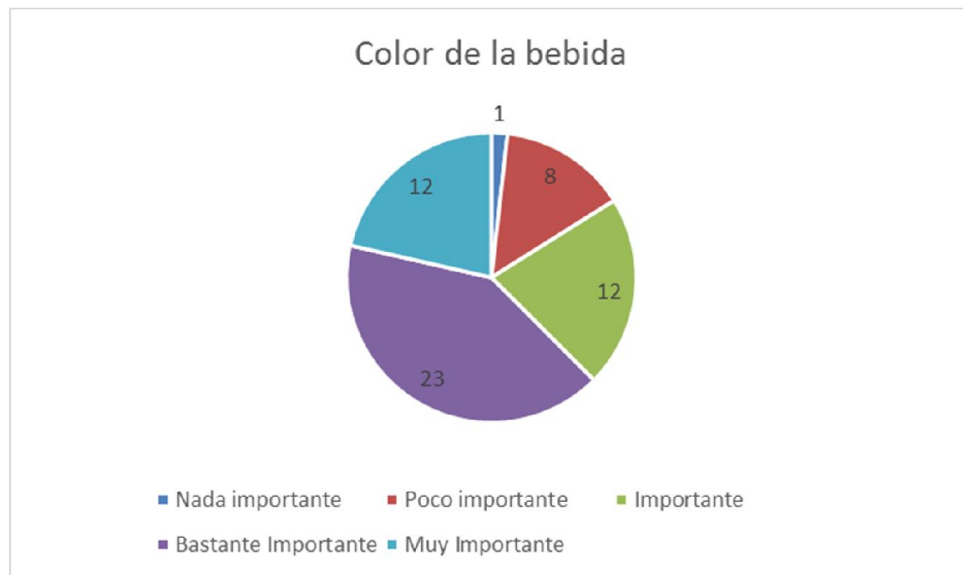
Para la mayoría de los participantes del sondeo el precio es un factor determinante ya que lo consideran muy importante al momento de comprar, quienes manifestaron que es poco importante argumentaron que el precio no importa si el producto es de buena calidad.

Sabor	Nada importante	0
	Poco importante	0
	Importante	2
	Bastante Importante	16
	Muy Importante	56



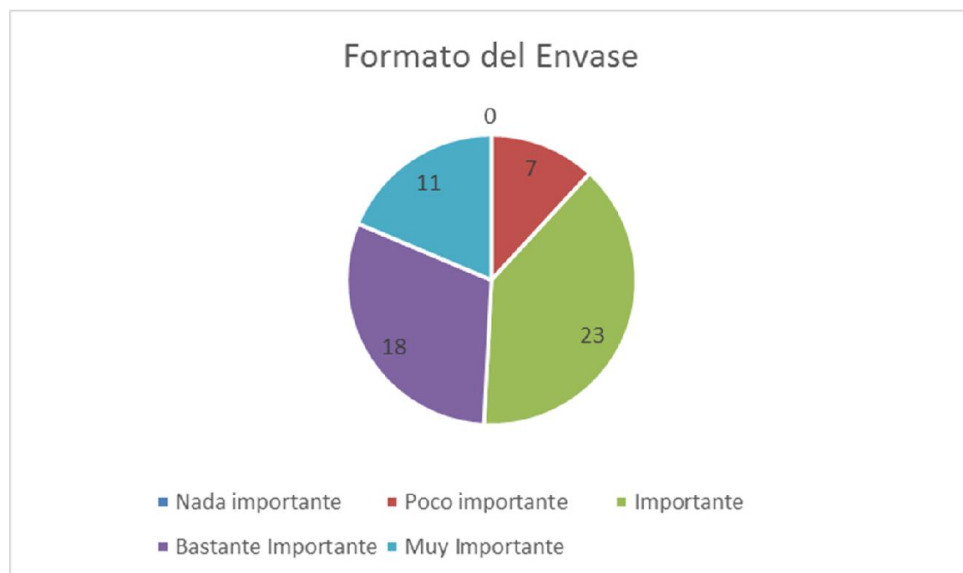
La mayor parte de los encuestados respondieron que es muy importante el sabor, ya que este es factor determinante al momento de comprar un producto como el vino.

Color de la Bebida	Nada importante	1
	Poco importante	8
	Importante	12
	Bastante Importante	23
	Muy Importante	12



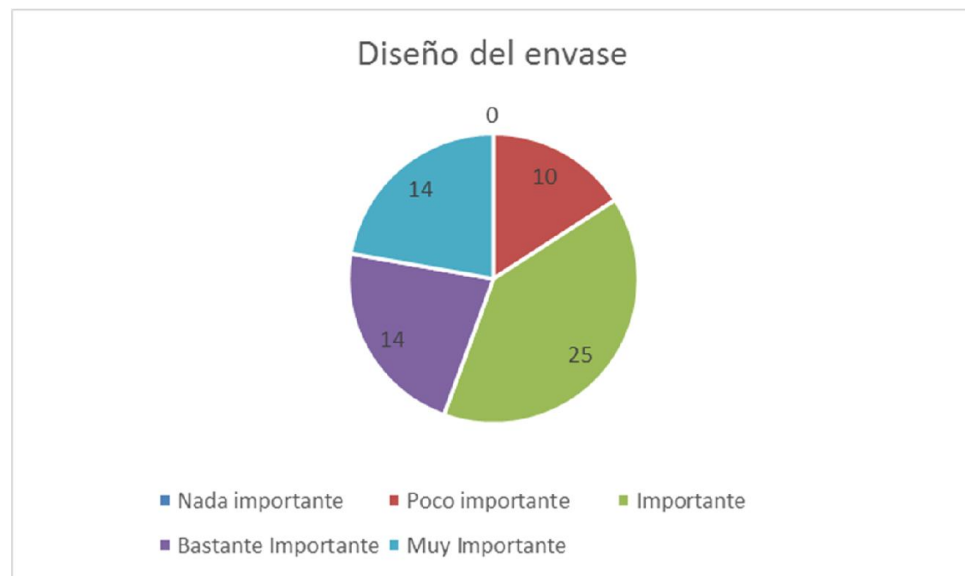
Los encuestados consideran que el color de la bebida es Bastante importante e importante porque la parte visual apoya los demás sentidos y se determina como un factor determinante para la compra.

Formato del Envase	Nada importante	0
	Poco importante	7
	Importante	23
	Bastante Importante	18
	Muy Importante	11



Quienes respondieron la encuesta consideran Importante y bastante importante el formato del envase.

Diseño del envase	Nada importante	0
	Poco importante	10
	Importante	25
	Bastante Importante	14
	Muy Importante	14



El diseño del envase juega un papel determinante, ya que las formas de las botellas y el color de las bebidas conjugan la parte visual y la presentación del producto, por lo tanto los encuestados consideran este aspecto como Importante y bastante importante para realizar o determinar una compra.

2.3. ENTREVISTA A PROFUNDIDAD CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Como resultado de la entrevista realizada al señor Estiven Rivera, administrador de licores la Amistad la cual se encuentra ubicada en la ciudad de Cali, se obtienen los siguientes apartes de vital importancia en el proceso investigativo que sirva de apoyo en la construcción del plan de mercadeo para la empresa vinícola Don José. Inicialmente se hace una serie de preguntas que permitieran conocer a profundidad sobre la fecha de creación de la empresa la cual lleva operando alrededor de 14 años y el portafolio de productos ofrecidos a los clientes de licores La Amistad, se centra en licores nacionales e internacionales, además de dulcería importada y de

nuestro país, sin dejar de mencionar que son una empresa consolidada en la ciudad teniendo en cuenta los múltiples servicios ofrecidos a su clientela. Se destaca que la hora de mayor venta entre semana es alrededor de las siete de la noche y los fines de semana si es un horario mucho más extendido ya que son los días en que las personas acostumbran a comprar licores, cervezas, aperitivos y vinos.

En cuanto al tema de los proveedores tienen un amplio y extenso convenio con variadas empresas y comercializadoras reconocidas de la ciudad la cual le permite manejar precios competitivos en comparación con su competencia directa que es Junior Jeans y licores la 44. Las principales empresas que surten a licores La Amistad son Postobon con su gran oferta de líquidos como gaseosas, energizantes, bebidas hidratantes, agua entre otros; cabe resaltar los convenios con la ILV (industria de licores del valle), con grandes empresas distribuidoras de Whisky, Vodka, tequila, vinos y aperitivos del país se hacen visibles estos convenios para tener una óptima y destacable comercialización de productos. Estas empresas y comercializadoras ofrecen un gran apoyo a la licorera en la realización de campañas publicitarias y eventos para socializar con la distinguida clientela por medio de juegos, premios y entre otras cosas que permitan estimular la visita de los clientes. A la pregunta realizada de cuáles son los productos con mayor rotación es evidente que es la cerveza, se destaca que los aperitivos tiene muy poca venta, los vinos si tienen un margen de distribución mucho más movido ya que los consumidores llegan con exigencias específicas para cada tipo de estos productos a lo cual se le genera una óptima y eficiente asesoría. Y los fines de semana se destacan el gran movimiento que generan los licores mayormente fuertes. Por este motivo el establecimiento dispone de una bodega de dos plantas ubicada al frente del lugar de comercialización para tener acceso constante al reabastecimiento y en cuanto a los vinos los disponen de un lugar en el segundo piso de la bodega donde no hay tanta rotación de empleados y el ambiente es agradable para disponer de estos productos.

El señor Estiven al ser indagado sobre si conoce la marca de vinos Don José, el inmediatamente hace la aclaración que si esta marca es la misma de Onofre ya que por una experiencia personal durante un viaje tuvo la oportunidad de conocerlos, a lo cual se le indica que inicialmente la empresa opero con este nombre pero que ya en este momento sufrió una transformación para ser mayormente competitivos en el mercado. Pero el administrador de licores La Amistad hace la aclaración que en este sitio no comercializan la marca Vinos Don José ya que carecen de fuerza comercial para su comercialización, y otro motivo es que el mercado productor

colombiano es muy débil y que sus grandes ventas en torno al vino se realizan con productos importados.

El inventario de vinos ofertados al público por la licorera se centra en 10 marcas las cuales encierran un total de 30 variedades aproximadamente, en cuanto a vinos espumosos ofertan 6 marcas y también tienen en su inventario champagne pero esta es de menor rotación, y hace la aclaración que marcas de vinos nacionales solamente trabajan con vinos de la casa Grajales y el resto pertenecen a marcas extranjeras como es el caso de vinos Frontera, Gato Negro, Casillero Del Diablo, Gran Sangre, Dubonet y entre otras marcas.

Al realizar la indagación sobre la presentación de los vinos ofertados aclara que siempre tienen una forma cilíndrica y con un contenido de 750 ml y que la diferenciación entre las diferentes marcas radica en el color de la botella o tipo de estampilla y que hay algunas botellas que traen consigo cajas plásticas o de madera para hacer un regalo presentable, se trata también el tema de los precios los cuales oscilan desde \$16.000 hasta los \$50.000 aproximadamente dependiendo de las diferentes marcas y comercializan otros con precios de hasta \$150.000 pero son existencias mucho más limitadas por la poca rotación y venden champagne con precios de hasta \$480.000.

Licores La Amistad tiene convenios con proveedores independientes y firmas dedicadas a la distribución como es el caso con Bodegas del Riht, Escobar Arias y Representaciones Continental, son las entidades las cuales los abastecen de vinos ya que no poseen convenios directos con las casas productoras y aclara el señor Estiven que un convenio directo podría ser una gran oportunidad de expansión. Y en caso de requerir de una reclamación por daño o defecto del producto es retirado y se da parte al representante de la distribuidora para la solución de la problemática y lo hacen de una manera rápida y eficiente.

Las distribuidoras no generan como tal campañas de capacitación para los empleados de la licorera sobre los vinos, el conocimiento que estos poseen es algo empírico por su gran recorrido en este mercado, lo que si realizan estas comercializadoras es que envían personal a realizar campañas de mercadeo y promoción las cuales se encuentran plenamente capacitadas para resolver inquietudes de los clientes y donde los funcionarios de La Amistad aprenden sobre el tema pero de una manera indirecta. El administrador también hace la aclaración que en muchas veces el factor decisor para ejecutar la compra por parte del cliente

después de identificadas las marcas que pueden suplir sus requerimientos es el factor económico.

Estos son algunos apartes de la entrevista realizada al señor Estiven Rivera administrador de licores La Amistad de la ciudad de Cali, la cual permita aclarar necesidades o inquietudes que contribuyan con la realización de un plan de mercadeo para la empresa Vitivinícola Don José.

2.4. ESTUDIO DE POSIBLES CANALES DE DISTRIBUCION

A continuación se presenta un consolidado de la información obtenida en el sondeo de mercado realizado en almacenes de cadena dedicados a la comercialización de productos al detal en modalidad de grandes superficies, las entidades objeto de estudio fueron almacenes LA 14 y grupo ÉXITO el cual se compone de otros establecimientos comerciales como Carulla, Surtimax y súper inter.

En cuanto al sondeo a establecimientos dedicados a ofertar una carta de vinos con un valor agregado, se realizó el estudio investigativo de los restaurantes más influyentes de la ciudad de Cali dedicados a esta actividad, la cual que más que vender un vino o un plato de comida, lo que se busca es crear un ambiente de armonía, de recordación, de celebración, de experimentación, en busca de generar consumo y conocimiento del vino como una opción de cultura.

Como resultado del estudio de mercado comparativo entre cuatro de los más prestigiosos restaurantes de la ciudad de Cali, se obtiene información de que dos de estos restaurantes ofertan una gran variedad de vinos de diferentes viñedos a los clientes, lo cual los hace mayormente atractivos para el mercado (La Comitiva y GAS.TRO.TECA). Otro aspecto que se puede resaltar es que los otros dos establecimientos (La Guacharaca e Iro Sushi Bar) solo ofrecen vinos de determinados viñedos de origen español lo cual limita los deseos de los clientes ya que pueden tener gustos por ciertos vinos que ellos no comercializan. De manera clara lo que se evidencia es que no comercializan vinos de origen colombiano.

Cuadro 71: Análisis canales de distribución (almacenes)

ALMACEN	FORTALEZA	POSICIONAMIENTO RELATIVO			NOTAS
		ALTO	MEDIO	BAJO	
Almacenes LA 14 	Es una empresa de origen colombiano, fundada en la ciudad de Cali, que se dedica al comercio al detal de productos de consumo masivo. Cuenta en la actualidad con 17 puntos de venta en la ciudad de <u>Cali</u>, 5 más distribuidos en el departamento del <u>Valle del Cauca</u> (<u>Jamundí</u>, <u>Palmira</u>, <u>Buenaventura</u>, <u>Tuluá</u> y <u>Yumbo</u>), y a nivel nacional extiende su operación a las ciudades de <u>Bogotá</u>, <u>Pereira</u>, <u>Manizales</u>, <u>Armenia</u> y <u>Neiva</u> con un total de 26 almacenes en todo el país.		X		*Las tiendas La 14 generan espacio y disposición otorgada para la creación de vinotecas dentro de las tiendas. *El festival del vino en almacenes la 14 es una gran ventana para ofertar a los clientes los vinos existentes en sus inventarios, además de los otros productos que son ganchos del vino y en estos festivales se pueden ofertar, pero se encuentra una gran problemática la cual es que el festival del vino no tiene fecha fija para su realización ni una periodicidad constantemente identificada. *Otra dificultad identificada es que los festivales no los realizan en todos sus almacenes y tampoco en todas las tiendas disponen lugares para vinotecas. *Se evidencia constante acompañamiento por personas especializadas en el tema para asesorar las compras y conseguir que los clientes se lleven el mejor producto según sus especificaciones. *Manejan aproximadamente 50 marcas de vinos de diferentes nacionalidades y variedades, pero las marcas nacionales ofertadas son casi que nulas.

El grupo ÉXITO 	Grupo Éxito es una compañía <u>colombiana</u> de <u>comercio al detal</u> con presencia en Colombia, Uruguay, Brasil y Argentina. Para fin de 2016 cuenta con 2.606 puntos de venta entre los que se encuentran hipermercados, supermercados, tiendas de descuento y tiendas especializadas, distribuidos de la siguiente manera: en Colombia 262 almacenes Éxito, 100 Carulla, 153 Surtimax y 58 otros, el resto de establecimientos se encuentran en los otros países donde operan. El Grupo Éxito se ha transformado en una corporación multiindustria, multiformato, multimarca y multinegocio, que está compuesta por su empresa matriz Almacenes Éxito S.A.	X		* El grupo éxito ofrece constatare acompañamiento a los clientes por medio de personas especializadas en el tema, una notada variedad de vinos de diferentes procedencias, cualidades y calidades y todo esto se enmarca en precios competitivos acordes a todo tipo de clientes según sus segmentos y preferencias. * Un punto diferenciador de almacenes éxito, con cualquier otro establecimiento comercial de grandes superficies es su constante empeño por generarle a los clientes un servicio diferenciador y especializado. Lo cual se encuentra notablemente identificado en la comercialización de los vinos ya que tienen una página vía web vivevinos.exito.com y allí se pueden observar las características de cada uno, el precio, el tipo de vino. * También por medio de página se pueden observar las promociones y el vino destacado por temporada y los enlaces para ir directamente a
--	--	-----------------	--	---

					almacenes Carulla y éxito ya que pertenecen al mismo grupo empresarial para ver la lista de vinos ofertados en cada almacén y sus precios. * Cada mes recomiendan un vino, lo cual es una oportunidad para las pequeñas casa productoras de vino que están incursionando en el mercado colombiano. * Almacenes éxito, por medio de su página vive vinos tiene segmentando todo su inventario en vino y aire libre, bohemia, detalles, regalos y romance. * El total de marcas vinícolas comercializadas por el Éxito suman 131 entre empresas nacionales que son pocas y el gran aporte lo hacen las empresas internacionales. * Se encuentran constantemente vinculados con el mundo de los vinos y una prueba clara de esto es el apoyo a la realización de Expovinos.
--	--	--	--	--	---

Fuente: elaboración propia

Cuadro 72: Análisis canales de distribución (restaurantes)

RESTAURANTES	FORTALEZA	POSICIONAMIENTO RELATIVO			NOTAS
		ALT O	MEDI O	BAJ O	
La Comitiva 	Es un restaurante de comida colombiana-fusión y cuenta con un ambiente fresco, lleno de espacios verdes y de muy buena comida, explosión de sabores internacionales y colombianos es lo que encontrarás en la carta, además variedad de cócteles. Para los amantes del Ginebra, en este hermoso restaurante se encuentran con versiones poco usuales de sus Gin Tonic, como el Romero Dry Gin o el Jengibre Dry Gin. Menos importante es la provocativa y extensa cava con la que cuentan.	X			Este restaurante caleño dedicado a la comida de tipo fusión, ofrece a sus clientes una cava de vinos tanto grande como variada, en la cual se puede seleccionar un vino para cada ocasión según las características de los vinos según los viñedos comercializados: Zonin Prosecco, <u>Tenuta Ca' Bolani</u>, <u>Rocca Di Montemassi</u>, <u>Masseria Altemura</u>, <u>Castello del Poggio y Castello D'Albola</u>. <u>El vino recomendado por este restaurante es ZONIN PROSECCO.</u>
Gas.Tro.Teca 	Vinos del Rio decidió embarcarse en una aventura llamada Gas.tro.teca. Para ofrecer una gran experiencia gastronómica a precios atractivos, siguiendo la tendencia mundial de la bistronomía. Comandado en sus fogones por el chef argentino Bruno Zerhau, el menú es diverso en sabores y propone algunos platos tradicionales	X			Este restaurante cuenta con una amplia y diversificada variedad de vinos para ofrecerles a sus clientes y que sirva de acompañante con los diferentes platos ofertados en este sitio, pero cabe resaltar que los vinos comercializados aquí pertenecen en su totalidad a

	argentinos, perfectos para acompañar con cualquiera de sus más de 400 referencias de vino.				Vinos Del Rio, manejan la línea Astoria y Calispone. El vino recomendado por este restaurante es de la viña COBOS el cual responde a la FELINO MALBEC.
La Guacharaca 	Al entrar en esta casa republicana, los cuadros de los hermosos farallones de <u>Cali</u> lo recibirán con aires hogareños y cómodos. Pablo Ravassa y Luis Domínguez, apasionados cocineros, han logrado una carta de marcada tendencia <u>española</u> . Platos llenos de sabores perfectamente balanceados. La Guacharaca lo sorprenderá.		X		Este restaurante al igual que su carta la cual se compone de comida española, le oferta a sus clientes única y exclusivamente un vino de procedencia española de la casa vitivinícola loess. Pero se quedan cortos al momento de los clientes tener una exigencia específica sobre algún tipo de vino. *LOESS Rueda *LOESS INSPIRATION Ribera del Duero *LOESS Ribera del Duero *LOESS COLLECTION Rueda *LOESS COLLECTION Ribera del Duero El vino recomendado es el LOESS VERDEJO.
Iro Sushi Bar 	Este escenario multicolor con sombrillas colgantes que hacen de lámpara, jardines verticales y su mobiliario italiano, le hace honor a su nombre: Iro, que significa "color" en japonés. Ubicado en el NOW Urban Hotel, Iro es un lugar		X		Este restaurante tiene una fusión entre su comida de origen asiática y sus vinos españoles, pero a sus clientes le tienen a disposición la carta de vinos

	insignia en Cali donde prima el buen gusto, la vanguardia y la pasión por el diseño. El menú, creado por el chef Tetsuya Honda, tiene una colección de espectacular sushi y platos asiáticos tradicionales que maridan perfecto con la coctelería de la casa.				Martín Códax única y exclusivamente. *Burgáns *Marieta *Martín Códax *Martín Códax Lías *Organistrum *Martín Códax Gallaecia *Alba Martín *Mara Martín *Anxo Martín *Martín Codax Vindel El vino recomendado por este restaurante es MARTIN CODAX ALBARIÑO.
--	--	--	--	--	---

Fuente: elaboración propia

3. PLAN DE MERCADEO

Para iniciar esta fase u objetivo tres del proyecto, se introduce al capítulo con una breve segmentación del mercado objetivo. Esta servirá de punto de partida para diseñar en segunda instancia el marketing mix o modelo de las 4 pes; en tercera instancia y aplicando los conceptos pertinentes al marketing 3.0 se diseñó el modelo de las 3i y la matriz de valores propuestas por Kotler para finalizar sintetizando estos parámetros en un plan de acción necesario para desarrollar efectivamente el plan de mercadeo.

4.1. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

En la actualidad existe una gran variedad de compradores a los cuales se puede dirigir el producto que fabrica vinos Don José; los cuales se pueden enumerar de la siguiente manera:

- ❖ Supermercados
- ❖ Mini mercados
- ❖ Almacenes de cadena
- ❖ Ventas por internet y catálogo
- ❖ Ferias
- ❖ Comercializadores independientes
- ❖ Exportadores
- ❖ Estanquillos
- ❖ Hoteles y casinos
- ❖ Tiendas y Puntos de venta

Estos tipos de clientes se encuentran ubicados en diferentes sectores de la economía nacional, los cuales son:

- ❖ Comercial
- ❖ Hotelería y turismo
- ❖ Licores
- ❖ Alimentos
- ❖ Juegos de azar

Cuadro 73: Matriz de segmentación del mercado

Geográfica	Región mundial o país:	Colombia (Valle del Cauca)
Demográfica	Edad:	Mayores de dieciocho (18) Años en adelante
	Renta:	De un salario mínimo (\$737.717) en adelante.
Psicográfica	Clase social:	Clase media – baja
Por comportamiento	Ocasiones:	Periódica
	Beneficios:	Calidad y ahorro
	Frecuencia de uso:	Moderada
	Grado de lealtad	Alta
	Actitud frente al producto:	Positiva

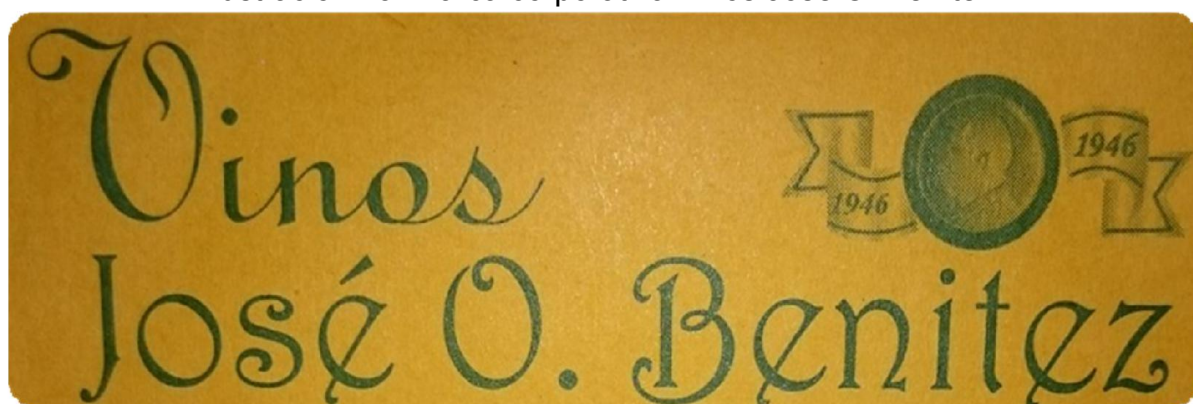
Fuente: elaboración propia

4.2. MEZCLA DE MERCADEO

PRODUCTO

MARCA CORPORATIVA: la empresa vinos Don José, está registrada ante la cámara de comercio de Tuluá bajo la razón social: **Vinos José O. Benítez**, la cual tiene como objeto social la producción vitivinícola de manera tradicional o artesanal. Los productos de Vinos José O. Benítez están bajo el nombre de: Vinos Don José, en sus diferentes presentaciones de empaques y sabores.

Ilustración 13: Marca corporativa Vinos José O. Benítez



Fuente: Vinos José O. Benítez

La marca corporativa no está registrada ante la Superintendencia de industria y Comercio, ni posee un slogan.

MARCA REGISTRADA: La marca se encuentra registrada desde el 8 de marzo del 2001 ante Cámara y Comercio de Tuluá con actividad comercial: 1102 Elaboración de bebidas fermentadas no destiladas y NIT: 6.137.119-9.

Además, la empresa cuenta con el registro que otorga el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos **INVIMA** desde el 5 de agosto del 2010 para los diferentes productos:

Cuadro 74: Productos con registro INVIMA

Vino tinto	Dichos productos tienen el registro Invima para las siguientes presentaciones: ❖ 1 Litro (1.000cc), ❖ 2 litros (2.000cc) ❖ 20 litros (20.000cc) ❖ Botella de 750cc.
Vino de maracuyá	
Vino rosado	

Fuente: elaboración propia.

El registro otorgado para los productos mencionados y sus diferentes presentaciones tiene vigencia de 10 años

Rotulación autorizada por el INVIMA para los Vinos Don José

En el mes de mayo del año 2011 la Superintendencia de Industria y Comercio otorgó a la empresa el registro de marca mixta para los productos Vinos Don José de los sabores: Rosado, Tinto y Maracuyá. A continuación se presentan los rótulos para cada presentación de vinos.

Ilustración 14: Signo mixto Vinos Don José VINO ROSADO y VINO TINTO



Fuente: Vinos José O. Benítez

Ilustración 15: Signo mixto Vinos Don José VINO DE MARACUYA



Fuente: Vinos José O. Benítez

“El signo que representa los productos de la marca es mixto. El elemento nominativo lo compone la expresión: Vinos Don José VINO ROSADO, Vinos Don José VINO TINTO, Vinos Don José VINO MARACUYA, donde la carga distintiva del signo la ostenta la expresión Don José debido al carácter genérico de las demás expresiones¹⁴”

La expedición de estampilla para los vinos Don José por parte de rentas del Valle del Cauca inició en enero del 2013, en la actualidad se encuentra vigente.

Ilustración 16: Estampilla Rentas Departamentales Valle del Cauca



Fuente: Google imágenes

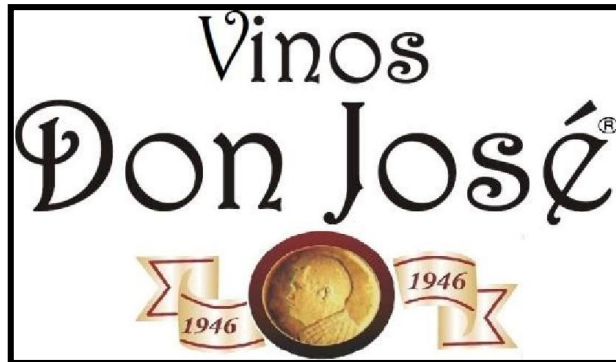
LOGOTIPO

El logotipo de la marca Vinos Don José está conformado de forma mixta (imagen y letras). El logotipo contiene el perfil del señor José Onofre Benítez Canizalez, quien es uno de los fundadores de la marca, seguido por una cinta que sujeta el sello seco en el cual se encuentra el perfil, tiene plasmada la fecha 1946 que es el año en que inicio el programa “UVAS EN COLOMBIA ¿POR QUE NO?”

¹⁴ Superintendencia de Industria y Comercio. Resolución 027237. Ref. Expediente N° 10-41501

al cual estaba vinculado el padre del propietario (Onofre Benítez Bedoya) y el cual heredo a sus hijos la tradición del vino artesanal.

Ilustración 17: Logotipo Vinos Don José



Fuente: Vinos José O. Benítez

LINEAS DE PRODUCTOS

PRODUCTO: El vino Don José es una bebida que resulta después de procesarla tras varias etapas de fermentación de las uvas o frutas.

Las líneas con las que cuenta la empresa Vinos José O. Benítez son:

Línea de vino tradicional: Es uno de los vinos más apetecidos por el excelente bouquet, sabor y presentación. Los productos que conforman esta línea son:

Botella de 750cc

- ❖ Rosado
- ❖ Rosado semi seco
- ❖ Rosado seco
- ❖ Tinto
- ❖ Tinto semi seco
- ❖ Tinto seco
- ❖ Abocado
- ❖ Maracuyá
- ❖ Blanco
- ❖ Lulo
- ❖ Mora

Ilustración 18: Presentación de las botellas de 750cc



Fuente: Vinos Don José

Línea de vino personal: La línea de vino personal está conformada por un grupo pequeño de productos, los cuales son los más preferidos por los clientes. Esta línea la constituyen los vinos: Tinto, Maracuyá, Rosado y Abocado, en empaques plásticos de 210 cc y 500 cc

Ilustración 19: Presentación envases



Fuente: Vinos Don José

Línea de vino a granel: La línea de vino a granel está conformada por un grupo más amplio de productos. Esta línea la constituyen los vinos:

- ❖ Tinto
- ❖ Maracuyá
- ❖ Rosado
- ❖ Abocado
- ❖ Blanco
- ❖ Rosado semi seco
- ❖ Tinto Semi seco
- ❖ Tinto seco.

Las presentaciones que contiene esta línea de productos son: 1 litro (1.000cc), 2 litros (2.000cc), 4 litros (4.000cc), 10 litros (10.000cc) y 20 litros (20.000cc)

Ilustración 20: Presentación por envases y litros



Fuente: Vinos Don José

Ilustración 21: Presentaciones de 10 y 20 litros



Fuente: Vinos Don José

Empaque: La empresa Vinos José O. Benítez cuenta con cajas para empackar los productos de las tres líneas que actualmente vende.

Línea de vino tradicional Línea de vino personal Línea de vino a granel

Ilustración 22: Cajas para empackar productos de las líneas Vinos Don José



Fuente: Vinos Don José

Etiqueta: Hasta el momento, solo la línea de Vinos Tradicional Don José cuenta con etiquetas para dar a conocer y reconocer a los clientes y futuros clientes, los productos en botellas de 750cc. Por lo tanto, en este momento no se etiquetan los productos de las líneas de vino personal y a granel.

Ilustración 23: Etiqueta y contra etiqueta Vino Rosado Don José



Fuente: Vinos Don José.

PRECIO

El precio es una variable que cobra importancia a corto plazo, muy diferente a lo que puede suceder con el producto y la distribución. La empresa puede sacar provecho,

dado a que la flexibilidad de esta variable puede modificarse rápidamente para aumentar beneficios, rentabilidad o responder ante una posible batalla de precios. Además, el precio contribuye al posicionamiento y en otros casos hace una idea al cliente frente a la calidad.

Una estrategia de precios de penetración puede ser utilizada como herramienta de construcción de lealtad de los clientes o de entrada en el mercado. Se pueden tomar como productos punta de lanza o coloquialmente conocidos como “productos de enganche” los vinos más apetecidos según la investigación de mercado: Vino Rosado, Vino Tinto, Vino de Maracuyá y Vino Abocado, aprovechar que la variable de precio es considerada adecuada por el público con respecto a los de la competencia tanto nacional como extranjera.

La empresa debe estar respaldada por un sistema de costeo óptimo, el cual le permita sostener la estrategia de precios de penetración en otras regiones, además debe ofrecer productos de alta calidad a un precio mucho más bajo del esperado. Esta composición favorece a la empresa a entrar en un nuevo mercado inclusive cuando existen contendientes más fuertes del mismo sector y fomenta lealtad con nuevos clientes desde el comienzo.

La estrategia de penetración, además de generar un reconocimiento de la marca y los productos, se debe aprovechar el “enganche” no solo de clientes, sino de arrastrar los productos poco reconocidos o menos apetecidos por el público.

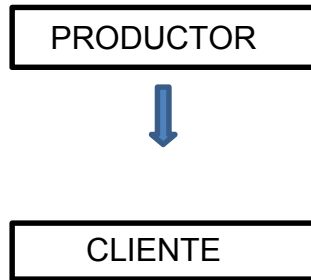
DISTRIBUCION

La distribución se entiende en términos de mercadeo, como la forma en la cual un producto es llevado al mercado al cual se va a dirigir; en el caso de la empresa vinos Don José, existen dos formas de promocionar los productos: Directa E Indirecta Esta última llevada a cabo a través de una distribución exclusiva; en la cual solo unos pocos intermediarios tienen el derecho a la comercialización del producto.

Principales Intermediarios: La fábrica de vinos Don José tiene como sus principales intermediarios tres personas naturales (detallistas) que compran el vino al por mayor, para ser revendido al detal, con un margen de ganancia, no definido por la empresa; por lo cual existen diversos precios finales al consumidor en los diferentes puntos de venta.

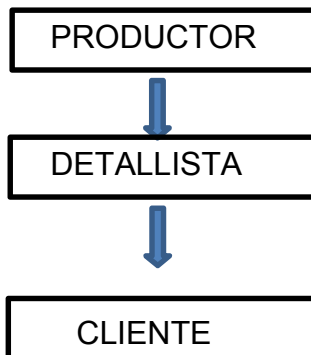
Niveles de intermediación: Los Niveles de intermediación se pueden definir como la cantidad de agentes que existen entre el productor y el consumidor final; en este caso, solo existen dos clases de niveles; el Nivel 0, en el cual no existen intermediarios y es la fábrica de vinos quien tiene su punto de venta y ofrece sus productos en forma directa; tal como es posible apreciar en el siguiente gráfico:

NIVEL 0



El siguiente nivel de intermediación que existe en la empresa, es el Nivel 1; donde el producto es ofrecido a los consumidores a través de un canal corto, en el cual un agente detallista se encarga de comprar al por mayor, para vender al detal y obtener de esta forma un porcentaje de ganancia por este proceso, tal como se muestra en el siguiente gráfico:

NIVEL 1



Agentes y Brokers: Son aquellas personas que sin pertenecer a la organización, buscan realizar transacciones entre los productores y los compradores, obteniendo una comisión por dicha operación; actualmente la empresa de vinos Don José no cuenta con estas figuras de intermediación.

Conflictos en el canal: existen algunos conflictos con los precios establecidos en los diferentes puntos de venta, puesto que los distribuidores establecen el precio final al consumidor, no existe un precio sugerido y sus variaciones pueden oscilar hasta en un 50%; llegando a existir incluso un distribuidor que vende el producto a un menor valor que el ofrecido por la empresa en su punto de venta directa; en este aspecto es pertinente generar políticas claras y definidas al respecto del precio que se da al intermediario, basada en costeo de producción y rentabilidad esperada por unidad y por volumen de compra.

PROMOCION

Fuerza de Ventas: La estructura organizacional de la empresa vinos Don José no posee un departamento dedicado a las ventas, dicha actividad se realiza de forma directa por los empleados internos; no hay vendedores externos que realicen rutas o tengan un derrotero o base de datos de clientes frecuentes del producto. Es importante que la organización asuma un esfuerzo en modificar su estructura e incluir el área de mercadeo con una fuerza de ventas que le permita crecer en la región y no quedarse estática como empresa local.

Promoción De Venta: Las promociones como estrategia de comunicación no están claramente definidas y por lo tanto no existe una política de promoción de ventas; este ejercicio se limita a los descuentos que el propietario otorga a los amigos y allegados, sin tener en cuenta los márgenes mínimos de utilidad para la empresa; adicional a los descuentos otorgados, el propietario acostumbra a entregar obsequios en especie; Disminuyendo aún más el porcentaje de ganancia, llegando incluso a generar pérdidas en algunas operaciones de este tipo.

Publicidad: los medios de comunicación utilizados por la empresa para dar a conocer sus productos son los siguientes:

- ❖ Medios radiales
- ❖ Canales locales con influencia en el centro y norte de Valle.
- ❖ Redes Sociales (Facebook)

Es importante que los contenidos en las redes sociales se estén actualizando constantemente a través de imágenes o sonidos que generen tanto recordación de marca, como de los productos y que a su vez transmitan algún sentimiento que vincule al cliente con la organización.

Merchandising: Actualmente, dadas las condiciones de distribución y de presupuesto, no existen lineamientos establecidos que ayuden a aumentar los niveles de venta del producto en los puntos en los cuales son exhibidos los vinos Don José.

Tele-mercadeo: La gestión de mercadeo a través marcación telefónica no existe en la actualidad en la empresa vinos Don José.

Correo Directo o Mercadeo Directo: La utilización de correo directo para el impulso del consumo o compra de los vinos es una práctica que tampoco se emplea en la organización.

Relaciones Públicas: Al no existir un departamento de mercadeo, la organización no tiene definido un plan de relaciones públicas que le ayude a aumentar su posicionamiento en el sector vinícola, no en los municipios en los cuales tiene presencia.

Patrocinio: La organización no cuenta con un presupuesto o rubro especial para patrocinar eventos sociales, culturales o deportivos, lo cuales ayuden a ubicar la marca dentro del radar mental de los consumidores. Aparte de generar recordación de marca también es compromiso social de la organización.

Inserción: dadas las condiciones actuales de la fábrica; la posibilidad de expansión de los mercados en los cuales se comercializa el producto es distante y por tal motivo, no se tiene presupuestado un programa o estrategia de inserción para nuevos mercados.

Presupuesto de Comunicación: el propietario destina recursos de forma autónoma para esta actividad, tal como se mencionó anteriormente, en el ámbito de la radio y la televisión. No existe un plan ni un presupuesto para poner en marcha un comercial de televisión o radio, estas actividades se hacen de manera esporádica.

PLAZA:

La zona de mayor influencia de la organización según la investigación de mercado realizada está compuesta por cuatro municipios: Roldanillo, Bolívar, Zarzal y La Unión, pero se debe acrecentar el posicionamiento de la marca y nombre de la empresa llegando a través de diversos canales de distribución y diferentes alianzas

estratégicas para comercializar los productos en otras localidades diferentes a las ya mencionadas.

PRECIO:

De acuerdo a los resultados de la investigación de mercado realizada para el plan de mercado de la empresa, los consumidores que afirmaron conocer la marca Vinos Don José y manifestaron consumir algunos de sus productos, consideran que los precios de estos son adecuados con respecto a los de la competencia, es decir vinos de otras marcas nacionales o extranjeras, por lo tanto se puede considerar que el precio se puede seguir sosteniendo para los consumidores de la región donde la empresa posee mayor influencia (región norte del valle y parte del centro). A mediano plazo, la organización debe estar proyectándose a otras regiones del país, motivo por el cual los precios en la etapa de introducción a nuevos mercados pueden ser altos, debido a los costos que esto representa, por lo tanto debe generar unas nuevas estrategias en cuanto a promoción y precio. Los precios en el punto de venta de los diferentes productos para la presentación en botella de 750cc oscilan entre los \$14.000 y \$17.000 no se emplea un precio sugerido en otros puntos de venta (detallistas) por lo tanto es menester ajustar los márgenes de utilidad entre la organización y quienes distribuyen los productos.

4.3. MARKETING EXPERIENCIAL

4.3.1. MODELO DE LAS 3I

A continuación se plantea el modelo de las tres i, para la empresa vinícola Don José en el proceso de elaboración del plan de mercadeo para dicha organización, el cual tiene como fundamento el Marketing 3.0 propuesto por Philip Kotler. Con la finalidad de generar personalidad a la marca empresarial, pero desde el alma humana esa es la razón de ser del modelo de las 3i.

Ilustración 24: Modelo de las 3i Vinos Don José



Fuente: elaboración propia.

IMAGEN DE MARCA: La propuesta principal en esta fase, radica en generar un distintivo para la empresa y en especial a su nombre Vinos Don José, ya que la organización en su nicho de mercado no cuenta con un gran renombre para su razón social ya que muchas personas aún los identifican como vinos Onofre y es allí donde se propone una nueva imagen la cual consta del nombre de la empresa, una imagen distintiva y representativa, acompañada de una frase que genere recordación “TRADICIÓN A TU GUSTO”.

A continuación se presentaran los aportes tenidos en cuenta desde la psicología del color, que permitieron llegar a la generación de idea, elaboración y propuesta del logotipo. De acuerdo al core empresarial se eligieron lo siguientes colores fundamentados en lo que se quiere transmitir:

Gris: Implica seguridad, madurez, fiabilidad, el conocimiento y la sabiduría. Se percibe como clásico y de larga duración y a menudo elegante y refinado.

Negro: El color negro está asociado con el poder, la elegancia, el secreto y el misterio. Es autoritario y puede evocar emociones fuertes.

Café: Tiene que ver con el dinero tierra madera transmite simplicidad y calidez.

Blanco: fresco, limpio e inspira pureza.

Para la imagen de la marca se pretende un diseño el cual transmita tradición y elegancia a través de él, un sabor añejo y delicioso de una bebida alcohólica que se puede disfrutar en los mejores momentos.

Ilustración 25: Imagen de marca Vinos Don José



Fuente: elaboración propia.

IDENTIDAD DE MARCA: Posicionamiento, lo que se busca por medio de la identidad de marca es identificar el camino indicado de cómo se pretende que los consumidores recuerden a Vinos Don José y el camino para que otorgue ese plus diferenciador es su forma de producción la cual radica en su proceso artesanal, generando un vino de excelente calidad, acompañado de la constante idea innovadora de la empresa por incursionar en vinos de diferentes sabores como lo son maracuyá, mora, naranja y lulo. Lo que genera que el portafolio de productos ofertados por la organización sea único en la región norte vallecaucana.

INTEGRIDAD DE MARCA: Diferenciación, lo que se pretende por este proceso es una integridad sólida, la cual conlleve al cumplimiento de su propuesta de valor, la cual radica en la satisfacción de los clientes por medio de las expectativas generadas como lo son elegancia, sofisticación, tradición la cual busca expresar y

conservar un producto familiar a través de una bebida cálida y gustosa emanando constantemente una buena imagen a través de su producción artesanal.

4.3.2. MATRIZ DE VALORES

A continuación se presenta la matriz basada en valores, propuesta para la empresa vinos Don José, con la cual se pretende generar lazos que unan a la organización con sus clientes (actuales o futuros, consumidores o ciudadanos) a través de las experiencias, haciendo esfuerzos por ocupar las mentes, corazones y las almas de las personas.

La Misión, Visión y Valores de la organización deben estar conexos a los grupos de interés a los cuales pretende llegar, por medio de un nivel básico de satisfacción (mente), la marca debe ser considerada como la realización de las aspiraciones y emociones (corazón) y un nivel más elevado es la responsabilidad con el medio ambiente y la preservación de la unidad entre las familias, amigos o equipos de trabajo a través de productos de calidad.

La rentabilidad no solo debe estar dirigida a quienes invierten en la organización sino también hacia los clientes a través de la mejora continua y la participación de los clientes en este proceso para poder entregarle una gran variedad de productos de alta calidad, siendo esta la rentabilidad para quienes consumen, finalmente la sustentabilidad se mantiene si la promesa básica de la organización es percibida por los grupos de interés.

Los valores de la organización se deben convertir en un activo intangible pero medible, para esto es fundamental que la organización haga uso activo de las redes sociales y que esta sea una herramienta para poder medir la satisfacción, lealtad de las personas, generar fuentes de creatividad y colaboración para innovar en los productos y procesos, fomentando de esta manera la co-creación y comunitarización (clientes - empresa).

Ilustración 26: Matriz de valores

INDIVIDUO

MENTE

CORAZÓN

ALMA

MISIÓN

VINOS DON JOSE es una empresa familiar que se dedica a la producción y comercialización de vinos en el mercado nacional, se caracteriza por la diversidad de sus productos en sabores y presentaciones. Comprometidos a fortalecer las relaciones con nuestros clientes, a través de la calidad y excelencia de los productos que ofrecemos, brindando estabilidad a nuestras familias y colaboradores, equilibrio social a nuestro país y respeto al medio ambiente.

VISIÓN

VINOS DON JOSÉ, Para el año 2018 se proyecta como una empresa nacional líder en la producción y comercialización de vinos, con mejora continua en sus procesos de calidad, con desarrollo tecnológico en sus equipos e infraestructura, logrando dar cumplimiento a los deseos y necesidades de nuestros clientes.

VALORES / SOSTENIBILIDAD

Honestidad
Compromiso
Lealtad
Comunicación

Fuente: elaboración propia

Evocar con su sabor, la tradición y cultura de consumo de vino en la región, enmarcado en su proceso artesanal.	Transmitir emociones a través de sabores tradicionales y con el secreto de los vinos artesanales.	Compromiso con la sociedad, el medio ambiente y unir lazos de amistad y filiales.
(RENTABILIDAD) Ser mejores siempre y continuamente.	(RETORNABILIDAD) Calidad y variedad de productos.	(SUSTENTABILIDAD) Realización de la promesa básica.
Lealtad	Co-creación: Clientes - Empresa	Hacer las cosas bien.

4.4. PLAN DE ACCIÓN

Partiendo de los objetivos estratégicos definidos, se diseñó el siguiente plan de acción que permita secuencialmente alcanzar de forma coherente y estructurada estos objetivos por medio del desarrollo de las estrategias, sus respectivas actividades y el tiempo establecido para cada una, los responsables y el presupuesto que se necesitaría para su desarrollo:

Cuadro 75 Plan de acción

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	INDICADOR	PRESUPUESTO/TIEMPO
A DESARROLLO DE UN PLAN DE MERCADERO A NIVEL LOCAL Y REGIONAL QUE PERMITA LA PENETRACIÓN DE MERCADO SUFICIENTE PARA EL AUMENTO DE LAS VENTAS.	Estructuración y creación del área de mercado: dentro del análisis efectuado, se enfatizó la falta de planificación debido a la ausencia del área de mercadeo en la organización. Se iniciará estructurando el diseño organizacional y gestionando la creación de esta área y destinando recursos para el desarrollo de planes de mercadeo.	Número de nuevos clientes C_0 : Número de clientes iniciales. C_1 : Número de clientes con la implementación del plan. $\frac{C_0 - C_1}{C_0}$	Presupuesto: \$800.000
			Tiempo: 2 semanas
			Responsable: GERENTE
	Fortalecimiento de la marca: Es necesario contar con el apoyo de un asesor externo con experiencia en branding, con la finalidad de dar mayor impulso a la marca a través del fortalecimiento de aspectos como: la definición de la esencia y personalidad de la marca, posicionar la marca frente a la competencia, e implementar las acciones de comunicación, todo esto con el fin de transmitir una experiencia de consumo y lograr recordación de marca.		Presupuesto: Asesoría en mercadeo \$200.000
			Tiempo: 1 Semana
			Responsable: ASESOR DE MERCADERO
	Implementación de asesores externos: se pretende implementar asesores externos inicialmente en algunos municipios del Valle y		Presupuesto: \$700.000
			Tiempo: 1 Semana
			Responsable

	a mediano plazo en municipios de departamentos vecinos como Risaralda y Quindío para ampliar la zona de acción de la empresa. Aquí se diseñará la forma de cómo se trabajará con estos asesores.		GERENTE
	Diseño de un plan de publicidad, social media y página web: con este diseño se busca fortalecer la presencia de la organización a través de la web. El diseño de una página web y el control de una fan page son funciones que desde su creación pueden ser posteriormente manejadas por el gerente por un auxiliar administrativo. Los contenidos se deben estar refrescando constantemente para no perder vigencia en las redes sociales y otros medios virtuales, además permiten medir de manera cualitativa las experiencias de los consumidores con los productos que se ofrecen.		Presupuesto: Asesoría en mercadeo \$400.000 Tiempo: 3 Semanas Responsable: ASESOR DE MERCADEO
B INTEGRACIÓN VERTICAL HACIA ADELANTE DESARROLLANDO EL PUNTO DE EXHIBICIÓN Y VENTA EN EL MUNICIPIO DE BOLIVAR Y PROYECTÁNDOSE A FUTURO A NIVEL REGIONAL.	Adecuación de la sala de exhibición y venta: se busca mejorar las instalaciones del sitio que se tiene para exhibir la mercancía. Este punto de exhibición debe de propender por estar mejor organizado y con una disposición para recibir a los clientes que deseen contemplar la mercancía en stock y adquirir la más llamativa.	<i>Aumento de ingresos desde las ventas regionales por el nuevo punto de exhibición</i>	Presupuesto: Gastos de adecuación \$1.000.000 Tiempo: 4 Semanas Responsable: GERENTE Presupuesto:

	Planificación del stock que se tendrá en el punto de exhibición y venta: es adecuado efectuar cálculos aproximados desde la empírea del gerente y sus trabajadores y con la ayuda de una experto en el tema de para manejar niveles de inveteraos adecuados y suficientes.		Asesoría administrativa \$100.000
			Tiempo: 4 semanas
			Responsable: ASESOR ADMINISTRATIVO Y GERENTE
C DESARROLLO DE NUEVOS DISEÑOS DE EMPAQUES Y PRODUCTOS BASADOS EN EL MARKETING EXPERIENCIAL Y EL CONCEPTO DE CO-CREACION PARA SU POSIBLE DIVERSIFICACIÓN.	Creación de la sala de exhibición y venta: se busca mejorar las instalaciones del sitio que se tiene para exhibir la mercancía. Este punto de exhibición debe de propender por estar mejor organizado y con una disposición para recibir a los clientes que deseen no solo observar los productos sino también degustarlos para que adquieran los de su gusto.	Número de nuevos productos.	Presupuesto: \$300.000
			Tiempo: 4 semanas
			Responsable: GERENTE
	Diseño de productos nuevos: basados en el ítem anterior se busca proponer nuevos diseños y productos a incorporar en el portafolio de productos que estén basados en los gustos, valores y experiencias de los clientes.		Presupuesto: Costos diseño: \$100.000
			Tiempo: 2 semanas
			Responsable: GERENTE
	Pruebas piloto de los productos resultantes: bajo la presentación de una exposición y cata de los productos nuevos y algunos diseños anteriores, se convocará a la comunidad, empresas, clientes y familias no solo del municipio sino también de municipios vecinos a esta exposición		Presupuesto: Costo evento exposición: \$100.000
			Tiempo: 1 semana
			Responsable GERENTE Y EMPLEADOS

	realizada en la sala de exhibición de la organización para medir el impacto y acogimiento de estos. Esto también con el fin de promover la cultura del vino. Definición del nuevo portafolio y precios: se pretende elaborar nuevamente un portafolio de productos práctico con los diseños anteriores y los nuevos productos. Se hará el diseño de todo el material para la demostración en el punto de distribución y para que los asesores externos enseñen los productos a sus clientes.		Presupuesto: Costo elaboración portafolio: \$100.000 Tiempo: 2 semanas Responsable: GERENTE
D ESTABLECER VINCULOS COMERCIALES ESTRATEGICOS CON DISTRIBUIDORES	Poner en marcha vínculos estratégicos con distribuidores de otros sectores: formalizar a través de convenios o acuerdos con empresas donde se puedan comercializar los productos (Hoteles, Restaurantes, Estanquillos, Supermercados)	NO APLICA Aumento de ventas en un periodo	Presupuesto: NO APLICA¹⁵
			Tiempo: 2 semanas
			Responsable: GERENTE
	Contratación de impulsores para Supermercados y Grandes superficies: es fundamental tener impulsores de los productos en los supermercados y superficies de cadena con las que se establezca vínculos estratégicos para promocionar los productos, inicialmente se pueden contratar por temporadas pico (día de la madre,		Presupuesto: Costo promedio \$3.000.000
			Tiempo: 15 semanas
			Responsable: EMPRESA CONTRATISTA

¹⁵ Este rubro no tiene asignación presupuestal, dado que los vínculos se hacen en común acuerdo y para beneficio de ambas partes.

	navidad, amor y amistad, etc.)		
--	--------------------------------	--	--

Fuente: elaboración propia.

4. RELACIÓN BENEFICIO COSTO

Después de desarrollar el plan de mercadeo es necesario proceder a evaluar la relación que tendrá la aplicación de ese plan en los ingresos y egresos de la organización. Por ende, desde diferentes fuentes internas de la organización se desarrolló todo un proceso de planeación financiera y proyección de estados financieros básicos que permitieran en un horizonte de tiempo de 5 años evaluar la viabilidad financiera, la tasa de retorno y la relación de beneficio del plan frente a su costo en la organización Vinos Don José.

Para este último objetivo, y al entender que como economía abierta se está sometida a cambios en diferentes variables económicas que afectan las finanzas de las organizaciones, es preciso establecer un escenario proyectado de variables macroeconómicas desde las fuentes nacionales principales de acuerdo a la coyuntura empresarial. A continuación se evidencia estas variables:

Cuadro 76: Variables macroeconómicas

Variables macroeconómicas					
	2017	2018	2019	2020	2021
Inflación	5,35%	5,30%	5,20%	5,15%	4,80%
PIB	3,00%	3,50%	4,20%	4,50%	4,40%
Tasa Impositiva	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Tasa libre de riesgo	4,00%	3,90%	4,20%	4,50%	4,70%
Tasa del mercado	18,00%	18,50%	17,90%	18,30%	18,00%
Beta	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8

Variables macroeconómicas					
	2017	2018	2019	2020	2021
Inflación	5,35%	5,30%	5,20%	5,15%	4,80%
PIB	3,00%	3,50%	4,20%	4,50%	4,40%
Tasa Impositiva	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%	25,00%
Tasa libre de riesgo	4,00%	3,90%	4,20%	4,50%	4,70%

Tasa del mercado	18,00%	18,50%	17,90%	18,30%	18,00%
Beta	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8

Fuente: Banco de la República

Después de hacer la respectiva aclaración de estas variables, se diseñó la planeación financiera del proyecto. Para iniciar la planeación fue necesario investigar sobre las principales inversiones de la organización, estas se evidencian a continuación:

Cuadro 77: Inversiones principales

Activos fijos	Costo
Propiedades raíces	\$ 47.000.000
Maquinaria	\$ 30.000.000
Edificaciones	\$ 65.000.000
Total	\$ 142.000.000
Reposición Maquinaria & Equipo	\$ 3.000.000
Mantenimiento	\$ 1.500.000
Equipo de transporte	
Vehículo	\$ 50.000.000
Total	\$ 50.000.000
Muebles y enseres	
Equipos y enseres	\$ 5.000.000
Total	\$ 5.000.000
Equipo de Cómputo	
Computador Portátl, impresora y fax	\$ 3.000.000,00
Total	\$ 3.000.000

Fuente: ajustados desde la organización

De acuerdo a estos activos requeridos para el funcionamiento se debe de registrar también su respectiva depreciación y el monto que se destina anualmente como capital de trabajo. Estos datos son los siguientes:

Cuadro 78: Inversiones consolidadas, depreciación y capital de trabajo requerido

INVERSIONES	Monto	Depreciación
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 142.000.000	\$ 14.200.000
MUEBLES Y ENSERES	\$ 5.000.000	\$ 1.000.000
EQUIPO COMPUTO	\$ 3.000.000	\$ 1.000.000
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 50.000.000	\$ 2.500.000
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 10.000.000	-
TOTAL INVERSIÓN	\$ 210.000.000	\$ 18.700.000

Fuente: elaboración de los autores

Este monto total se plantea bajo una financiación actual con un banco de aproximadamente un 50% y el restante 50% de capital propio, donde la tabla de amortización del crédito se presenta en la siguiente tabla; así mismo se determinó una política de reparto de dividendos de 30% de la utilidad neta.

Cuadro 79: Amortización crédito

AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO				
Monto	\$ 105.000.000	EA		
Plazo	5			
Tasa	13%			
Cuota	\$ 29.622.104			
Periodo	Cuota	Interes	Abono	Saldo
2016				\$ 105.000.000
2017	\$ 29.622.104	\$ 13.316.628	\$ 16.305.476	\$ 88.694.524
2018	\$ 29.622.104	\$ 11.248.686	\$ 18.373.418	\$ 70.321.106
2019	\$ 29.622.104	\$ 8.918.476	\$ 20.703.627	\$ 49.617.479
2020	\$ 29.622.104	\$ 6.292.738	\$ 23.329.366	\$ 26.288.113
2021	\$ 29.622.104	\$ 3.333.991	\$ 26.288.113	\$ -

Fuente: elaboración de los autores

Finalmente para la previsión de las salidas o egresos de la planeación es preciso resaltar los costos y gastos principales recabados para la organización:

Cuadro 80: Costos y gastos del proyecto

Mano de obra	Mensual
Operario productivo (3)	\$ 2.250.000
Jefe de producción	\$ 1.000.000
TOTAL	\$ 3.250.000
Materia prima (tipos de uva)	\$ 2.000.000
Servicios (energía, agua, gas y telefonía)	\$ 450.000
Materiales indirectos (Botellas, tarros y otros)	\$ 1.300.000
Gastos de admón y ventas	
Gerente	\$ 1.200.000
Auxiliar administrativo y comercial	\$ 600.000
Contador	\$ 300.000
Publicidad y otros gastos	\$ 300.000
TOTAL	\$ 2.400.000

Fuente: ajustados desde la organización

Partiendo de los datos investigados, cabe mencionar que para poder fijar la planeación fue necesario trabajar algunos supuestos como inventarios por 8 millones a cierre anual. Las ventas fueron promediadas desde los diferentes tipos de vinos vendidos en 2016 para el 2017 y se estima un crecimiento del 30% de para el año 2018 en ventas resultante de la aplicación del plan de mercadeo que tiene un costo de 5 millones según lo visto en el objetivo anterior, mientras que los demás años de las ventas se proyectaron de acuerdo al PIB nacional. Por otro lado, los costos directos se proyectaron a un 20% de crecimiento a 2018 y los demás años, junto con todos los demás egresos, se proyectaron según la inflación nacional.

Cuadro 81: Bases de ingresos según productos 2016

Productos	Ventas 2016
Vino rosado	\$ 31.200.000
Vino tinto	\$ 31.140.000
Vino abocado	\$ 45.000.000
Vino de maracuyá	\$ 19.000.000
Vino blanco	\$ 28.000.000
Vino de lulo	\$ 14.000.000
Total	\$ 168.340.000

Fuente: ajustados desde la organización

Posteriormente a esta fase de insumos se proyectó un presupuesto de los costos y gastos y se generaron los diferentes estados financieros a 2021 (estado de resultados, balance general y flujos de caja). Con el desarrollo del flujo de caja se procedió a hacer la evaluación financiera desde la metodología del costo promedio ponderado de capital calculando el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y finalmente la relación beneficio costo.

Cuadro 82: Presupuesto de costos y gastos

PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS						
RUBROS	AÑOS					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
COSTO DE VENTAS		\$ 78.600.000	\$ 87.885.000	\$ 92.455.020	\$ 97.216.454	\$ 101.882.843
MATERIAS PRIMAS		\$ 24.000.000	\$ 28.800.000	\$ 30.297.600	\$ 31.857.926	\$ 33.387.107
MANO DE OBRA DIRECTA		\$ 39.000.000	\$ 40.365.000	\$ 42.463.980	\$ 44.650.875	\$ 46.794.117
MATERIALES INDIRECTOS		\$ 15.600.000	\$ 18.720.000	\$ 19.693.440	\$ 20.707.652	\$ 21.701.619
COSTOS INDIRECTOS		\$ 8.400.000	\$ 9.480.000	\$ 9.816.960	\$ 10.168.033	\$ 10.512.099
SERVICIOS		\$ 5.400.000	\$ 6.480.000	\$ 6.816.960	\$ 7.168.033	\$ 7.512.099
REPOSICIÓN MAQUINARIA & EQUIPO		\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
GASTOS ADMON		\$ 49.200.000	\$ 45.551.500	\$ 46.947.778	\$ 48.402.539	\$ 49.828.260
SALARIO		\$ 25.200.000	\$ 26.535.600	\$ 27.915.451	\$ 29.353.097	\$ 30.762.046
GASTOS VENTAS		\$ 300.000	\$ 315.900	\$ 332.327	\$ 349.442	\$ 366.215
PLAN DE MERCADEO		\$ 5.000.000				
DEPRECIACION		\$ 18.700.000	\$ 18.700.000	\$ 18.700.000	\$ 18.700.000	\$ 18.700.000
TOTAL COSTOS Y GASTOS		\$ 136.200.000	\$ 142.916.500	\$ 149.219.758	\$ 155.787.026	\$ 162.223.203

Fuente: elaboración de los autores

Cuadro 83: Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
RUBROS	AÑOS				
	2017	2018	2019	2020	2021
INGRESO POR VENTAS	\$ 168.340.000	\$ 218.842.000	\$ 228.033.364	\$ 238.294.865	\$ 248.779.839
COSTOS	\$ 87.000.000	\$ 97.365.000	\$ 102.271.980	\$ 107.384.487	\$ 112.394.942
UTILIDAD BRUTA	\$ 81.340.000	\$ 121.477.000	\$ 125.761.384	\$ 130.910.378	\$ 136.384.897
GASTOS ADMON	\$ 49.200.000	\$ 45.551.500	\$ 46.947.778	\$ 48.402.539	\$ 49.828.260
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 32.140.000	\$ 75.925.500	\$ 78.813.606	\$ 82.507.840	\$ 86.556.637
INTERES	\$ 13.316.628	\$ 11.248.686	\$ 8.918.476	\$ 6.292.738	\$ 3.333.991
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 18.823.372	\$ 64.676.814	\$ 69.895.130	\$ 76.215.102	\$ 83.222.646
IMPUESTO	\$ 4.705.843	\$ 16.169.204	\$ 17.473.782	\$ 19.053.775	\$ 20.805.661
UTILIDAD NETA	\$ 14.117.529	\$ 48.507.611	\$ 52.421.347	\$ 57.161.326	\$ 62.416.984
DIVIDENDOS		\$ 4.235.259	\$ 14.552.283	\$ 15.726.404	\$ 17.148.398

Fuente: elaboración de los autores

Cuadro 84: Balance general

BALANCE GENERAL						
CUENTA	AÑOS					
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 10.000.000	\$ 26.512.053	\$ 71.110.987	\$ 106.976.424	\$ 143.781.980	\$ 181.462.454
DISPONIBLE	\$ 2.000.000	\$ 18.512.053	\$ 63.110.987	\$ 98.976.424	\$ 135.781.980	\$ 173.462.454
INVENTARIOS	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000
ACTIVOS FIJOS	\$ 200.000.000	\$ 181.300.000	\$ 162.600.000	\$ 143.900.000	\$ 125.200.000	\$ 106.500.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 142.000.000	\$ 142.000.000	\$ 142.000.000	\$ 142.000.000	\$ 142.000.000	\$ 142.000.000
MUEBLES Y ENSERES	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
EQUIPO COMPUTO	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000	\$ 3.000.000
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000	\$ 50.000.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		-\$ 18.700.000	-\$ 37.400.000	-\$ 56.100.000	-\$ 74.800.000	-\$ 93.500.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 210.000.000	\$ 207.812.053	\$ 233.710.987	\$ 250.876.424	\$ 268.981.980	\$ 287.962.454
PASIVOS NO CORRIENTE	\$ 105.000.000	\$ 88.694.524	\$ 70.321.106	\$ 49.617.479	\$ 26.288.113	\$ -
DEUDA	\$ 105.000.000	\$ 88.694.524	\$ 70.321.106	\$ 49.617.479	\$ 26.288.113	\$ -
PASIVOS TOTALES	\$ 105.000.000	\$ 88.694.524	\$ 70.321.106	\$ 49.617.479	\$ 26.288.113	\$ -
CAPITAL	\$ 105.000.000	\$ 105.000.000	\$ 105.000.000	\$ 105.000.000	\$ 105.000.000	\$ 105.000.000
PAGO DE DIVIDENDOS		\$ -	-\$ 4.235.259	-\$ 14.552.283	-\$ 15.726.404	-\$ 17.148.398
UTILIDAD EJERCICIO ANTERIORES		\$ -	\$ 14.117.529	\$ 58.389.881	\$ 96.258.945	\$ 137.693.867
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 14.117.529	\$ 48.507.611	\$ 52.421.347	\$ 57.161.326	\$ 62.416.984
PATRIMONIO	\$ 105.000.000	\$ 119.117.529	\$ 163.389.881	\$ 201.258.945	\$ 242.693.867	\$ 287.962.454
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 210.000.000	\$ 207.812.053	\$ 233.710.987	\$ 250.876.424	\$ 268.981.980	\$ 287.962.454

Fuente: elaboración de los autores

Cuadro 85: Flujo de caja

FLUJO DE CAJA LIBRE						
	2016	2017	2018	2019	2020	2021
UTILIDAD OPERATIVA		\$ 32.140.000	\$ 75.925.500	\$ 78.813.606	\$ 82.507.840	\$ 86.556.637
IMPUESTOS		\$ 8.035.000	\$ 18.981.375	\$ 19.703.402	\$ 20.626.960	\$ 21.639.159
UODI		\$ 24.105.000	\$ 56.944.125	\$ 59.110.205	\$ 61.880.880	\$ 64.917.478
DEPRECIACIÓN & AMORTIZACIÓN		\$ 18.700.000	\$ 18.700.000	\$ 18.700.000	\$ 18.700.000	\$ 18.700.000
FLUJO DE CAJA BRUTO		\$ 42.805.000	\$ 75.644.125	\$ 77.810.205	\$ 80.580.880	\$ 83.617.478
INCREMENTO DE CAPITAL DE TRABAJO		\$ 16.512.053	\$ 44.598.934	\$ 35.865.437	\$ 36.805.556	\$ 37.680.473
INCREMENTO DE ACTIVOS FIJOS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
						Valor residual

Fuente: elaboración de los autores

Cuadro 86: Evaluación financiera

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	
COSTO DE LA DEUDA		13%	13%	13%	13%	13%	
TASA LIBRE DE RIESGO		4%	4%	4%	5%	5%	
TASA DEL MERCADO		18%	19%	18%	18%	18%	
BETA (b)		0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO		15,20%	15,58%	15,16%	15,54%	15,34%	
PASIVOS		\$ 88.694.524	\$ 70.321.106	\$ 49.617.479	\$ 26.288.113	\$ -	
PATRIMONIO		\$ 119.117.529	\$ 163.389.881	\$ 201.258.945	\$ 242.693.867	\$ 287.962.454	
PASIVO+PATRIMONIO		\$ 207.812.053	\$ 233.710.987	\$ 250.876.424	\$ 268.981.980	\$ 287.962.454	Valor residual
CPPC		13%	14%	14%	15%	15%	15%
1+CPPC		113%	114%	114%	115%	115%	115%
CPPC CAPITALIZABLE		113%	128%	146%	168%	194%	224%
FLIJOS DE CAJA LIBRE	-\$ 215.900.000	\$ 23.315.075	\$ 24.200.514	\$ 28.670.790	\$ 26.030.290	\$ 23.682.763	\$ 137.868.255
INVERSIÓN PLAN DE ACCIÓN	\$ 5.900.000						
VPN	\$ 47.867.686						
TIR	20%						
RELACIÓN BENEFICO/COSTO	1,22						

Fuente: elaboración de los autores

5. CONCLUSIONES

Finalmente después de desarrollar los 4 objetivos propuestas para este proyecto de investigación se pueden hacer las siguientes conclusiones desde los diferentes capítulos tratados:

Cuadro 87: Conclusiones del proyecto

CAPITULO	CONCLUSIONES
Capítulo 2 <i>Diagnostico Interno</i>	Con respecto al análisis de la situación interna se puede concluir que la empresa posee un gran potencial para crecer y proyectarse a otros niveles geográficos, ya que cuenta con un recorrido y experiencia significativa. En cuanto a la calidad de los productos y el sistema de producción artesanal se puede mejorar a través de la investigación e innovación. La empresa requiere de ajustes estructurales en cuanto a diseño organizacional, ya que el área contable y de finanzas está debilitado, además carece del área de mercadeo, por lo tanto es necesario que se cree dicha dependencia con su respectivo responsable para poner en marcha planes de mercado, al igual que destinar los recursos necesarios para este ítem. Los costos de producción se podrían mejorar si amplía la gama de proveedores, ya que solo se limitan a tener unos cuantos, además que se reducirían las demoras en la entrega de materia prima y a su vez reduce la espera en la producción. A nivel general en las áreas funcionales existentes en la organización hay ausencia de manuales de funciones, por lo tanto se deben gestionar para mejorar la productividad de acuerdo a las labores correspondientes. El área de talento humano está totalmente desarticulada; no hay formalidad en cuanto a la contratación, funciones de cada cargo, selección e incentivos para el personal y, sumado a esto, la mano de obra es escasa; a pesar de esto hay un buen clima laboral, baja rotación y ausentismo y adecuada disposición por parte de los trabajadores.
Capítulo 2 <i>Diagnostico Externo</i>	Con respecto al diagnóstico externo se puede concluir que el entorno político-legal es cada vez más estricto, ya que las empresas que se encargan de transformar materias primas para el consumo humano están siendo cada vez más reglamentadas. Tecnológicamente se da un impacto medianamente positivo en cuanto a investigación y desarrollo y que cada vez hay más tecnificación en los procesos de

	producción. El uso de las nuevas tecnologías favorece cualquier sector de la economía para fortalecer y posicionar cualquier producto, servicio o marca. Existe una gran falla con respecto al sector vitivinícola, ya que en Colombia dicho sector está inmerso al denominado: “Bebidas y licores” por lo cual se afecta la representación y la economía. La cultura de consumo de vino en Colombia es baja, por ello se debe fortalecer el sector vitivinícola.
Capítulo 2 <i>Investigación de Mercado</i>	Partiendo desde el estudio de mercadeo el cual se elaboró con la finalidad de generar estrategias y actividades que permitan satisfacer las necesidades de los clientes, se propusieron diferentes herramientas de investigación de mercados para elaborar en la región donde la empresa tiene mayor influencia, las herramientas implementadas fueron: Focus Group y encuestas, las cuales se realizaron en cuatro municipios circunvecinos a la empresa: Bolívar, Roldanillo, Zarzal y La Unión. En las cuales se obtuvieron resultados importantes en cuanto al vino con mayor aceptación el cual es el vino tinto y otros con unos resultados muy sobresalientes como es el caso del Rosado y Maracuyá. En este proceso se elaboraron actividades como análisis de los principales canales de distribución el cual se elaboró en almacenes de grandes superficies como Almacenes LA 14, Grupo Éxito, cuatro de los principales restaurantes gourmet de la ciudad de Cali y una entrevista a profundidad al gerente de Licores La Amistad, los cuales arrojaron una brecha significativa que puede ser utilizada por la empresa como un nicho de mercado potencial el cual contribuya al crecimiento empresarial.
<i>Plan de Acción</i>	Se estableció el plan de mercadeo para la organización y tres objetivos estratégicos con sus actividades respectivas que fueron la base del plan de acción propuesto. El primer objetivo corresponde a la puesta en marcha o aplicación del plan de mercado propuesto (para el año 2017), el segundo objetivo corresponde al desarrollo de producto teniendo en cuenta el concepto de co-creación y por ultimo las alianzas estratégicas para aumentar los niveles de ventas teniendo como canales de distribución otros sectores económicos.
Capítulo 4	Desde el análisis beneficio costo se puede observar que con la aplicación de este plan de mercadeo enfatizado desde las 4 pes y el marketing 3.0 se tienen indicadores de viabilidad muy interesantes y positivos para la propuesta: en primer lugar el Valor Presente Neto (VPN) es muy superior a cero indicado un beneficio aparente en el tiempo; en segunda

<i>Análisis Beneficio - Costo</i>	instancia la Tasa Interna de Retorno (TIR) ofrece una rentabilidad mayor al costo de capital con el que cuenta la empresa; y, finalmente, la relación beneficio costo calculada desde los diferentes ingresos y egresos del proyecto arroja una razón superior a 1 que estima una mayor tasa de retorno o una superioridad de los ingresos a generar sobre los egresos.
--	--

Fuente: elaboración propia

6. RECOMENDACIONES

Se tienen algunas recomendaciones puntuales desde el proyecto planteado:

DESDE LAS AREAS FUNCIONALES:

- Planificar la producción adecuadamente para responder a la demanda de forma eficiente y tener unas estadísticas sobre las épocas de mayor productividad.
- Efectuar pronósticos de las estacionalidades a través del año para ser más precisos en la contratación de personal para épocas con alta demanda.
- Implementar un sistema de costeo basado en actividades y así tener conocimiento pleno de cuánto cuesta producir cada una de las líneas de vinos.
- Implementar software contable para mejorar la parte financiera y además conocer en tiempo real como está operando la organización.
- Desligar la parte contable de la empresa de vinos con la de las demás líneas de negocio que poseen.

RECOMENDACIONES ESTRATÉGICAS

Penetración de mercado: Implementar el plan de mercadeo a nivel local y regional que permita la penetración de mercado suficiente para el crecimiento de las ventas.

Desarrollo de producto: Desarrollo de nuevos diseños y productos basados en el marketing de valores y marketing experiencial para una posible diversificación.

Diversificación concéntrica: Integración vertical hacia adelante desarrollando el punto de exposición y venta, en el municipio de Bolívar y proyectándose a futuro a nivel regional.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahlstrand, B., Lampel, J., & Mintzberg, H. (1998). *Safari a la estrategia*.
- Ansoff, I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Pearson.
- Baca Urbina, G. (2003). *Evaluación de proyectos*.
- Beltrán, J. M. (2013). *Indicadores de Gestión*.
- Betancourt Guerrero, B. (2013). *Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas*. Cali: Imprenta Departamental del Valle De Cauca.
- Borden, N. H. (1927). *Problems in Advertising*.
- C.K.Prahalad. (2007). *EL futuro de la competencia: creación conjunta de valor único con los consumidores*. Ediciones Gestión.
- Camacho, M. (2002). *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa*.
- Christopher, B. (1994). *Benchmarking Best Practices*. McGraw Hill.
- David, F. R. (2000). *La Naturaleza de la Dirección Estratégica*. En *Conceptos de Administración Estratégica*.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- DIAN. (21 de 08 de 2009). Obtenido de http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/Pacto_madera/Pacto_Intersectorial_Madera_Legal.pdf
- Dinero. (11 de 2015). www.dinero.com. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/analisis-sobre-ayuda-climatica-paises-subdesarrollados/216346>
- FEDEMADERAS. (s.f.). *Fedemaderas.org*. Obtenido de <http://fedemaderas.org.co/documentos/>
- Ferrel, O., Geoffrey, H., & Ferrel, L. (2004). *Introducción a los negocios*.
- Ferrell, O., & Hartline, M. D. (2006). *Estrategia de Marketing*. México: Thomson.
- Gibson, J., & Ivancevich, J. y. (1996). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos*. Colombia: McGraHill.
- Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler*. PAIDOS.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México: Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2013). *Marketing 3.0*. Madrid: LID.
- Lambin, J. J. (2003). *Marketing Estratégico*. ESID.
- Lambin, J. J. (2008). *Dirección de Marketing*. México: Mc Graw Hill.
- McCarthy, E. J. (1960). *Un enfoque de gestión*.
- Mintzberg, H. (1997). *El concepto de Estrategia*. En *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*.
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2009). *El cuadro de mando integral*. Grupo Planeta.
- Pérez, M. (1990). *Guía práctica de planeación estratégica*. Univalle.
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. Alay Ediciones.
- Rumelt, R. (1994). *Strategic management and economics*.
- Sarache, C. W. (2003). *Modelo con Enfoque Estratégico y Procedimientos para Contribuir al incremento del nivel de desempeño de las Pymes de confección*. Tolima.
- Wikipedia. (30 de 10 de 2015). www.wikipedia.org. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Colombia>
- Wikipedia. (30 de 10 de 2015). www.wikipedia.org. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Valle_del_Cauca#Econom.C3.ADa
- Wikipedia. (30 de 10 de 2015). www.wikipedia.org. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Zarzal>

ANEXOS

ANEXO A: MODELO DE LA ENCUESTA

ENCUESTA PARA CONSUMIDORES DE VINOS DON JOSÉ

Objetivo: describir las percepciones de los consumidores, hábitos de consumo y expectativas sobre los productos de vinos Don José, los cuales servirán de insumo para una posterior propuesta de mejora de mercado en dicha empresa.

Sexo: M ☒ F ☐ Edad: 38 Municipio de Origen: La Unión
Ocupación: Ingeniero Civil

1. ¿Conoce usted la marca Vinos Don José?
SI ☒ NO ☐

2. De los siguientes sabores de Vinos Don José ¿cuáles ha consumido? Marque una o varias opciones:

- ☐ Vino Rosado
- ☐ Vino Tinto
- ☒ Vino tinto seco
- ☐ Vino tinto semi seco
- ☐ Vino Blanco
- ☐ Vino de Maracuyá
- ☐ Vino de Lulo
- ☐ Vino de Mora
- ☒ Vino Seco
- ☒ Vino Semi seco
- ☒ Vino Abocado
- ☐ Ninguno

3. De los anteriores vinos, ¿cuál es el de su preferencia?
El vino seco
¿Por qué lo prefiere y por qué a los otros no?
Porque no me gustan los vinos dulces

4. ¿Con qué frecuencia consume los productos vinos Don José?
Diaria ☐ Semanal ☐ Mensual ☐ Algunas ocasiones ☒

5. ¿Qué sentimientos o recuerdos le genera cada vez consume algunos de los productos vinos Don José?
Me recuerda un viaje a Chile y los asados de allá

6. ¿Le cambiaría el nombre a alguno de los productos de vinos Don José?
SI ☒ NO ☐ ¿Cual nombre le pondría? Vino Seco "La Suegra"

7. ¿Cuál es su lugar preferido para consumir vinos Don José?
☒ Casa
☐ Restaurantes
☐ Salones de eventos o recepciones
☐ Clubes
☐ Hoteles
☐ Otros: ¿Cuáles? _____

8. ¿Dónde prefiere adquirir los productos vinos Don José?
☐ Puntos de venta autorizados
☐ Fabrica
☐ Restaurantes
☒ Supermercados y almacenes de cadena
☒ Tiendas o estancillos
☐ Otros: ¿Cuáles? _____

9. Los precios de Vinos Don José con respecto a su competencia, los considera:

- ☐ Altos
- ☒ Adecuados
- ☐ Bajos

10. ¿En qué presentación le gustaría encontrar los productos Vino Don José?

- ☐ Botella de vidrio personal
- ☒ Botella de un litro
- ☐ Botellas de 2 litros
- ☐ Empaques de más de 2 litros
- ☐ Empaque tetra pack litro
- ☐ Edición de lujo o especial

11. ¿Qué factores son determinantes en la elección del producto? Puede indicar varias opciones.

	Nada importante	Poco importante	Importante	Bastante importante	Muy importante
Calidad	☐	☐	☐	☐	☒
Precio	☐	☐	☐	☐	☒
Sabor	☐	☐	☐	☐	☒
Color de la bebida	☐	☐	☐	☐	☐
Formato del envase	☐	☐	☐	☐	☐
Diseño del envase	☐	☐	☐	☐	☐
Promociones	☐	☐	☐	☐	☐

ANEXO B: MODELO DE LA FICHA PARA EL FOCUS GROUP

FOCUS GROUP					
OBJETIVO: Analizar la aceptación y posicionamiento de una marca de vinos con respecto a otro producto similar de la competencia.					
Profesión:	Sexo:	M	☒	Edad:	24 Ciudad: La Unión Valle.
Administradora de Empresas Secretaría Sec. Desarrollo			FASE VISUAL		
Describe brevemente lo que percibe de cada uno de los vinos, ¿qué le llama la atención?					
1. color. 2. claridad. 3. Homogeneidad. 4. color.					
¿Ha consumido vino alguna vez en su vida?				☒	NO
¿Con qué frecuencia lo hace?				Eventualmente.	
¿Con quiénes consumen vino?				Raciones Familiares	
¿En qué lugares prefiere comprar vino?				Fabrica	
¿Cuál de los vinos le parece más atractivo?				1	2
¿Por qué le parece atractivo este vino?				☒	4
Visualmente se asemeja más al aborrido y tiene un color uniforme.					
FASE OLFATIVA					
Describe brevemente las sensaciones que percibe usted con el olfato en cada vino.					
VINO 1	Casi no se percibe olor				
	El olor que se logra obtener es frutal				
VINO 2	el olor es muy suave				
	No huele a alcohol				

VINO 3	huele a uva más no a vino.	
	Casi no se percibe el olor	
VINO 4	el olor es más fuerte a comparación de los otros.	
	se siente el olor alcohol	
FASE GUSTATIVA Describa máximo en dos palabras qué sensación le deja cada vino		
VINO 1	Acidez Fuerte	
¿Le gustó este vino?		SI ☐ NO ☒
¿Por qué? El sabor es torcido para captarlo y solo se percibe el alcohol en la garganta.		
VINO 2	Amargo Fuerte	
¿Le gustó este vino?		SI ☐ NO ☒
¿Por qué? No me gusta el sabor fuerte a alcohol.		
VINO 3	Feo Abocado.	
¿Le gustó este vino?		SI ☐ NO ☒
¿Por qué? No sabe a vino No sabe a alcohol.		

VINO 4	dulce seco			
¿Le gustó este vino?				
				SI ☒ NO ☐
¿Por qué?				
me gusta este sabor.				
Mencione la marca o el nombre de cada vino según lo que usted considere de su conocimiento. De lo contrario escribir: No lo reconozco.				
VINO 1	No lo reconozco.			
VINO 2	Vino tinto			
VINO 3	Vino Abocado			
VINO 4	Vino Rosado Sem seco.			
¿En qué tipo de empaques y presentaciones le gustaría encontrar este tipo de productos?				
Botella de vidrio transparente. (litro).				
¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por esa presentación de producto?				
\$ 14.000 - \$ 20.000.				
Señale el vino que más le gustó				
	1	2	3	☒
¿Por qué le gusto?				
Es el que realmente sabe a vino y es acompañante para cualquier tipo de comida.				
Señale el vino que menos le gustó o no le gustó				
	☒	2	☒	4
¿Por qué no le gusto?				
el primero no tiene ni una sola característica de vino y el tercero tiene un sabor muy desagradable.				
¿Recomendaría a otras personas comprar el vino que más le gustó?				
				SI ☒ NO ☐
¿Dónde le gustaría encontrar este tipo de productos para una posterior compra?				
en el supermercado.				

Comente sus expectativas al respecto. ¿Cambiaron al final de la prueba?

Las expectativas fueron cambiando a medida de la evaluación unas de forma positiva y otras de forma negativa.

ANEXO C: FOTOGRAFÍAS