



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
VINO DE NARANJA EN LA PROVINCIA DE PICHINCHA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos establecidos  
para optar por el título de Ingeniera Comercial Mención en Negocios  
Internacionales

Profesor Guía:  
Patricio Torres

Autora:  
Andrea Jara López

Año:  
2012

### **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la Srta. Andrea Jara López, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Patricio Torres  
Profesor Guía  
CI: 171322241-0

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Andrea Jara  
CI: 171048660-4

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer primero a Dios por la salud y la vida, porque sin eso nada hubiera sido posible, a mí familia, mi mami, mi papi y mi mamina, también a mi novio, que con su apoyo y respaldo hicieron que esto sea más fácil.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está dedicado a mi abuelito, Papihú, que desde el cielo me acompaña en cada momento y su presencia me impulsa a ser siempre una mejor persona.

## RESUMEN EJECUTIVO

El plan de negocios propuesto es acerca de la producción y comercialización de un vino artesanal de naranja que en la actualidad se produce de manera informal en un pueblo llamado Balsapamba, ubicado en la Provincia de Bolívar. La idea de realizar una producción mayor de este vino, es para posicionarlo en el mercado ecuatoriano, iniciando su comercialización en la Provincia de Pichincha.

Se escoge esta provincia del Ecuador para iniciar el proyecto, debido a que es una de las más pobladas en el país y en todos sus cantones existen varios pueblitos que son el mercado enfoque para empezar con la venta del producto, además de que el segmento escogido para el desarrollo del negocio es la población económicamente activa, mayor a 18 años y de clase media, media-baja, ya que es la que mayor consumo de este tipo de bebidas, de buena calidad, buen sabor y bajo precio tiene. El vino de naranja básicamente está compuesto por la fruta en mención, azúcar y nutrientes que a través de un proceso de fermentación y maceración de la mezcla se logra una gran bebida con sabor puro y que mantiene las bondades que solo esta fruta tropical puede dar. El plan de negocios planteado tiene como objetivo principal y de crecimiento, dar a conocer un producto de consumo masivo que sea 100% ecuatoriano y que llegue a ser comercializado a nivel a nacional con un alto volumen de ventas en distribuidores mayoristas y minoristas; esto se propone tomando en cuenta que las tendencias de la industria donde se encuentra ubicado el producto están en constante crecimiento y gracias a la investigación de mercados se puede observar que en el Ecuador, específicamente en la Provincia de Pichincha, la población presenta un alto consumo de este tipo de bebidas, enfocándose para este consumo en la calidad del producto, el sabor y en especial el precio. Por tal razón la producción y comercialización del vino de naranja “Viña Naranja” cumple con todo lo exigido por el mercado enfoque para que pueda lograr un posicionamiento y aceptación en el mismo.

Para lograr alcanzar el objetivo del proyecto propuesto, se utilizará ciertas herramientas de marketing que llamen la atención del consumidor final y que de esa manera, el cliente directo, en este caso los distribuidores puedan realizar más pedidos del producto por el consumo y la acogida que tiene en el mercado general. Entre las herramientas utilizadas estarán las promociones de “más producto, menos precio”, la entrega de flyers y afiches, los BTL's, entre otras cosas que permitirán el desarrollo del producto y de la marca, además de que dará inicio al posicionamiento del vino en la mente de los consumidores.

Parte importante del plan de negocios de producción y comercialización de “Viña Naranja” es que al ya existir mercado en el Ecuador que consume estas bebidas, la introducción del producto es más fácil, sin embargo no hay que olvidar que la competencia de productos similares como Boones, Baldoré, Dos Hemisferios, etc ya se encuentra con una posición en el mercado, pero la estrategia principal para la comercialización y venta de este nuevo producto es que el sabor del mismo no es tan común y la mayoría de las personas a las cuales se realizó la encuesta indicaron que si estarían dispuestas a probar y consumir un nuevo vino de naranja artesanal siempre y cuando la calidad, sabor y precio sean los requeridos.

## ABSTRACT

The proposed business plan is about the production and marketing of traditional wine orange that at present is produced in an informal way in a town called Balsapamba, located in the Province of Bolivar. The idea of increased the production of this wine, is to position it in the Ecuadorian market, initiating its marketing in the Province of Pichincha.

We choose this province of Ecuador to start the project, because it is one of the most populated in the country and in all the cantons there are several towns that are the market approach to start with the sale of the product, in addition to the chosen segment business development which is the economically active population, more than 18 years, middle and lower middle class, as it has the highest consumption of these kind of drinks with good quality, good taste and low price. The orange wine basically is composed by the mention fruit, sugar and nutrients that together pass through a process of fermentation and maceration that achieves a large pure flavored beverage that keeps the benefits this tropical fruit can give. The proposed business plan has as the main goal of growth, to provide a consumer product that is 100% Ecuadorian and that could be commercialized around the country with a high volume of sales in wholesale and retail distributors, this proposed take into account the trends of the industry where the product is located which are in constant growth and thanks to the market research that shows that in Ecuador, specifically in the province of Pichincha, the population has a high consumption of this type of drinks, focusing to this consumer product quality, taste and especially price. For this reason the production and commercialization of orange wine "Viña Naranja" meets all the requirements of the market approach that can achieve positioning and acceptance.

To achieve the goal of the proposed project will use certain marketing tools that call attention to the final consumer and with that, the direct customer, in this case the distributors, so they can make more orders of the product for the consumer in the general market. Among the tools used will be the promotion of

"more product, less price," delivering flyers and posters, the BTL's, and other things that enable product development and brand, besides that, it will start the wine positioning in the minds of consumers.

An important part of the business plan production and commercialization of "Viña Naranja" is that the market of this drinks already exist in Ecuador, so the introduction of the product is easier, however it is important to remember that competition from similar products such as Boones, Baldoré, Dos Hemisferios, etc. have already a market position, but the main strategy for marketing and selling this new product is that the taste of it is not so common and most people who were survey, indicated that they would be willing to try a traditional orange new wine as long as the quality, taste and price are those required.

## ÍNDICE

<b>1. La Industria, la Compañía y los Productos o Servicios</b>	
1.1 La Industria	1
1.1.1 Clasificación de la Industria (CIIU)	1
1.1.2 Tendencias de la Industria	2
1.2 Análisis Situacional	4
1.2.1 Análisis Macroeconómico	4
1.2.1.1 Variables Económicas	4
1.2.1.2 Variables Socioculturales	12
1.2.1.3 Variables Tecnológicas	18
1.2.2 Análisis Microeconómico	21
1.2.2.1 Las 5 fuerzas de Porter	21
1.3 Estructura de la Industria	27
1.3.1 Análisis de la Competencia	27
1.3.1.1 Cuota de Mercado	30
1.3.2 Líderes en el Mercado	30
1.3.2.1 Informe de Servicios que conforman la Industria	31
1.4 La Compañía y el Concepto de Negocio	32
1.4.1 La Idea y el Modelo de Negocio	32
1.4.1.1 Estructura Legal de la Empresa	32
1.4.2 Filosofía Institucional	32
1.4.3 Misión, Visión, Valores y Objetivos	33
1.5 Análisis FODA	34
1.6 Diagrama de la Cadena de Valor	36

1.6.1 Actividades Primarias	37
1.6.2 Actividades Secundarias	39

## **2. Investigación de Mercados y su Análisis**

2.1 Investigación de Mercados	42
2.1.1 Determinación de la Oportunidad	42
2.1.2 Definición del Problema de Investigación	44
2.1.2.1 Problema de Investigación de Mercados	44
2.1.2.2 Problema Gerencial	45
2.1.2.3 Objetivos de Investigación	45
2.1.3 Necesidades de Información	45
2.1.3.1 Fuentes de Información	47
2.1.3.1.1 Tabulación de las Encuestas	48
2.1.3.1.2 Entrevistas con Expertos	65
2.1.3.1.3 Grupos Focales	74
2.2 Diseño de Investigación	76
2.2.1 Investigación Descriptiva	76
2.2.2 Investigación Concluyente	77
2.3 Mercado Relevante y Cliente Potencial	77
2.3.1 Segmentación del Mercado	77
2.3.1.1 Macro-segmentación	78
2.3.1.2 Micro-segmentación	80
2.4 Tamaño del Mercado	81
2.4.1 Análisis de la Demanda	84
2.4.2 Análisis de la Oferta	86

2.5 La competencia y sus Ventajas	88
2.6 Conclusiones de la Investigación de Mercados	90
<b>3. Plan de Marketing</b>	
3.1 FODA del Producto	92
3.2 Estrategia General de Marketing	94
3.2.1 Estrategia General	94
3.2.2 Marketing Estratégico – Ciclo de Vida del Producto	95
3.3 Mix de Marketing	96
3.4 Gráfica del Canal de Distribución	100
3.5 Estrategias de Marketing de Posicionamiento	101
3.5.1 Diferenciación	103
3.5.2 CRM	103
3.6 Política de Precios	105
3.6.1 Estrategia de Precios	107
3.7 Tácticas de Ventas	108
3.8 Políticas de Servicio al Cliente y Garantías que ofrece la empresa	109
<b>4. Plan de Operaciones y Producción</b>	
4.1 Estrategia de Operaciones	111
4.1.1 Características Técnicas del Producto	112
4.1.2 Características Funcionales del Producto	113

4.2 Ciclo de Operaciones	114
4.2.1 Proceso de Producción del Vino de Naranja	114
4.3 Flujograma de Procesos	116
4.3.1 Flujos y Diagramas del Proceso de Producción del Producto	116
4.4 Fases del Proceso que requiere de un Tercero	120
4.5 Requerimiento de Equipos y Herramientas	121
4.5.1 Maquinaria y Herramientas	121
4.6 Instalaciones y Mejoras	123
4.6.1 Plano Esquemático de la Planta	123
4.7 Localización Geográfica	124
4.8 Aspectos Regulatorios y Legales	126
4.8.1 Aspectos Regulatorios	126
4.8.2 Aspectos Legales	127
4.8.2.1 Requerimientos Legales para la Constitución	127
<b>5. Equipo Gerencial</b>	
5.1 Estructura Organizacional	131
5.1.1 Organigrama	132
5.2 Personal y sus Responsabilidades	132
5.2.1 Descripción de Funciones	132
5.2.2 Descripción de Perfiles	139
5.3 Compensación al Personal	144
5.3.1 Lineamientos del Plan de Remuneración	144
5.4 Política de Empleo y Beneficios	144
5.5 Derechos y Restricciones de Accionistas e Inversores	147

5.6 Equipo de Asesores y Servicios de Terceros	147
<b>6. Cronograma General</b>	
6.1 Actividades necesarias para poner el negocio en marcha	149
6.2 Riesgos e Imprevistos	149
<b>7. Riesgos Críticos, Problemas y Supuestos</b>	
7.1 Criterios y supuestos utilizados	152
7.2 Riesgos y Problemas Principales	153
7.2.1 Dificultad de acceso a la materia prima	153
7.2.2 Ventas por debajo de lo esperado	153
7.2.3 Conflictos Internos	153
7.2.4 Mercado	154
7.2.5 Riesgos Operativos	154
<b>8. Plan Financiero</b>	
8.1 Metodología de la Valoración	155
8.2 Inversión Inicial	155
8.3 Fuentes de Ingresos	156
8.4 Costos y Gastos	156
8.5 Margen Bruto y Margen Operativo	157
8.6 Estado de Resultados	159
8.7 Balance General	159
8.8 Flujo de Efectivo	159

8.9 Punto de Equilibrio	160
8.10 Análisis de Sensibilidad	161
8.11 Indicadores Financieros	162
8.11.1 Liquidez	162
8.11.2 Rentabilidad	164
8.11.3 Desempeño	166
8.12 Valoración	167
<b>9. Propuesta de Negocios</b>	
9.1 Financiamiento	171
9.2 Estructura de Capital y Deuda	172
9.3 Usos	174
9.4 Retorno de Inversión	174
<b>10. Conclusiones y Recomendaciones</b>	
10.1 Conclusiones	176
10.2 Recomendaciones	177
Referencias	179
Anexos	186
Anexos Financieros	218

## CAPÍTULO I

### La Industria, la Compañía y los Productos o Servicios

#### 1.1 La Industria

##### 1.1.1 Clasificación de la Industria (CIIU)

La CIIU es la Clasificación Industrial Internacional Uniforme aprobada en 1948 para clasificar todo tipo de actividad económica de acuerdo al enfoque de su esfera en la población, producción, empleo, ingreso nacional y otras estadísticas económicas, siendo éstas las características para agruparlas con otras unidades y formar las diferentes industrias que existen (CIIU, Naciones Unidas, 2005).

El proyecto de producción y comercialización de vino de naranja artesanal, se encuentra según la CIIU en la Sección D de actividades económicas, “Industrias manufactureras” con la siguiente división:

División 15: Elaboración de productos Alimenticios y Bebidas

Grupo 155: Elaboración de bebidas

Clase 1552: Elaboración de vinos

La industria manufacturera es aquella que se caracteriza por las actividades de transformación física y química de varios elementos en productos nuevos, a través de los recursos de diferentes áreas manufactureras. El producto nuevo obtenido de estas transformaciones puede ser definitivo para el directo consumo, o puede ser un insumo para otra industria de manufacturas. Para el desarrollo de los proyectos se requiere de una instalación y montaje de equipos y maquinaria que permitan la realización de esta actividad, como complemento a la elaboración del producto inicial del proyecto.

El plan de negocios propuesto se encuentra dentro de la clase 1552 de elaboración de vinos con la actividad comprendida que indica elaboración de

bebidas alcohólicas fermentadas pero no destiladas (CIIU, Naciones Unidas, 2005) y es ahí donde entran los vinos de frutas, aunque dentro del proyecto también se encuentra el etiquetado y embotellado, por la comercialización del producto, esto está como actividad no comprendida dentro de la clase ya que forma parte de la compra y venta al por mayor y es complementario a la producción del vino.

### 1.1.2 Tendencias de la Industria

Casi a mediados del año 2010, la industria manufacturera demostró un desarrollo y crecimiento ante la crisis económica mundial, los indicadores financieros y de alta frecuencia de las actividades económicas de la industria mostraron una recuperación significativa que las llevó a ser una de las más importantes dentro de la estructura del PIB de la industria de manufacturas. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la variación anual en la Industria Manufacturera según el grupo de la CIIU, elaboración de bebidas, aumentó desde 7,84% en Septiembre del 2010 a 12,97% en Septiembre del 2011 (INEC, 2010), demostrando así que la tendencia creciente de la industria en relación a sus divisiones tuvo un cambio importante. Sin embargo a nivel global, esta industria presentó un descenso por las afectaciones y crisis de sus otros ramos.

**Tabla 1**  
**Variaciones de índices de volumen físico de la producción industrial**

ACTIVIDADES ECONÓMICAS	AÑO 2010			AÑO 2011									
	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT
ÍNDICE GENERAL	11,55	11,82	0,37	6,79	8,10	2,47	3,97	5,43	5,57	2,70	4,32	5,60	0,60
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	11,55	11,82	0,37	6,79	8,10	2,47	3,97	5,43	5,57	2,70	4,32	5,60	0,60
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	7,16	8,1	-2,96	1,58	6,80	1,24	6,23	0,97	10,13	4,82	6,37	7,51	1,58
PRODUCCIÓN, ELABORACIÓN Y CONSERVACIÓN DE CARNE, PESCADO, FRUTAS, LEGUMBRES, HORTALIZAS, ACITES Y GRASAS	6,78	10,76	-8,45	6,46	6,79	-3,47	3,35	-1,67	3,94	0,42	5,56	3,15	5,94
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS	14,34	9,33	13,21	-9,07	-13,73	-3,02	-11,61	-4,33	-3,18	-10,89	4,12	-19,24	-22,84
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE MOLINERÍA, ALMIDONES Y PRODUCTOS DERIVADOS DEL ALMIDÓN Y PIENSOS PREPARADOS	18,20	10,65	21,52	16,35	15,35	-0,93	5,43	8,77	-1,81	1,15	6,68	-3,84	6,84
ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS	7,26	12,32	28,55	3,8	23,99	5,51	32,32	16,42	26,23	11,48	0,04	18,14	1,69
ELABORACIÓN DE BEBIDAS	5,47	0,17	-15,17	-6,10	3,47	7,50	2,83	-0,93	16,70	11,87	13,55	12,97	-1,25
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO	-23,94	-25,57	25,04	9,69	6,20	-36,37	2,97	7,00	47,00	21,90	2,96	19,55	-1,97
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE TABACO	-23,94	-25,57	25,04	9,69	6,20	-36,37	2,97	7,00	47,00	21,90	2,96	19,55	-1,97

Nota: Variaciones Anuales IVI-CIIU, Sept. 2010 a Sept. 2011. Tomado de: INEC, 2010

El analista económico Carlos Cortez, en el artículo Ecuador proyecta su economía al consumo interno, del diario El Telégrafo (2012) comenta que:

“Pese a la crisis financiera que azota a varias naciones del mundo, Ecuador ve con positivismo este año, ya que prevé un crecimiento económico de entre el 5% y 6%. Los resultados que dejó el 2011 fueron positivos y ubicaron al país entre las cuatro mejores economías de América del Sur”.

Esta publicación nos indica que en general la economía del país tendrá un crecimiento, y considerando esta tendencia para el 2012, se deduce que varias industrias como la manufacturera, sector petrolero, agroindustrial, construcción y comercio exterior mantendrán su dinamismo. Con relación a la industria manufacturera, según datos estadísticos crecerá en 9,4% este año diferenciándose notablemente del 6,2% con el que terminó el año anterior y los sectores destacados serán la elaboración de bebidas, fabricación de maderas y textiles (Diario El Telégrafo, Banco Central del Ecuador, 2011).

A través de los porcentajes de crecimiento de las distintas industrias activas en Ecuador obtenidos por las diferentes organizaciones del Estado como el Banco Central, Cámara de Industrias y Ministerio de Recursos Naturales no Renovables, se concluye que no solo la economía del país, sino la industria en la que el proyecto está enfocado irá en aumento para el año 2012, a pesar de presentar tasas relativamente menores que las que se observaron en el 2011. Las principales razones de este acontecimiento futuro se deben a la mayor inversión y gasto público que ha tenido el Ecuador en los últimos años, además de que ahora el Presupuesto General del Estado es superior en 26.000 millones de dólares, lo que representa alrededor del 36% del Producto Interno Bruto (PIB) estimado para el año que recién estamos empezando (El Telégrafo, 2011).

## 1.2 Análisis Situacional

### 1.2.1 Análisis Macroeconómico

#### 1.2.1.1 Variables Económicas

- Producto Interno Bruto (PIB): El PIB es una variable que determina el valor de la suma de todos los bienes y servicios finales producidos dentro de un país en un determinado año, con este factor muchos economistas comparan el estilo de vida y el uso de recursos de varios países. En el año 2010 el PIB per cápita del Ecuador se recuperó de la crisis económica mundial del 2009, lo que permitió un crecimiento del 2.12%, pero no solo fue el PIB per cápita el que tuvo un incremento, sino también el PIB que al 2010 fue de 3.58%, con este importante crecimiento y de acuerdo a datos del Banco Central del Ecuador el segundo trimestre del 2011 presentó un aumento del 2.2% respecto a los primeros tres meses del año (Banco Central Del Ecuador, Producto Interno Bruto PIB, 2011).

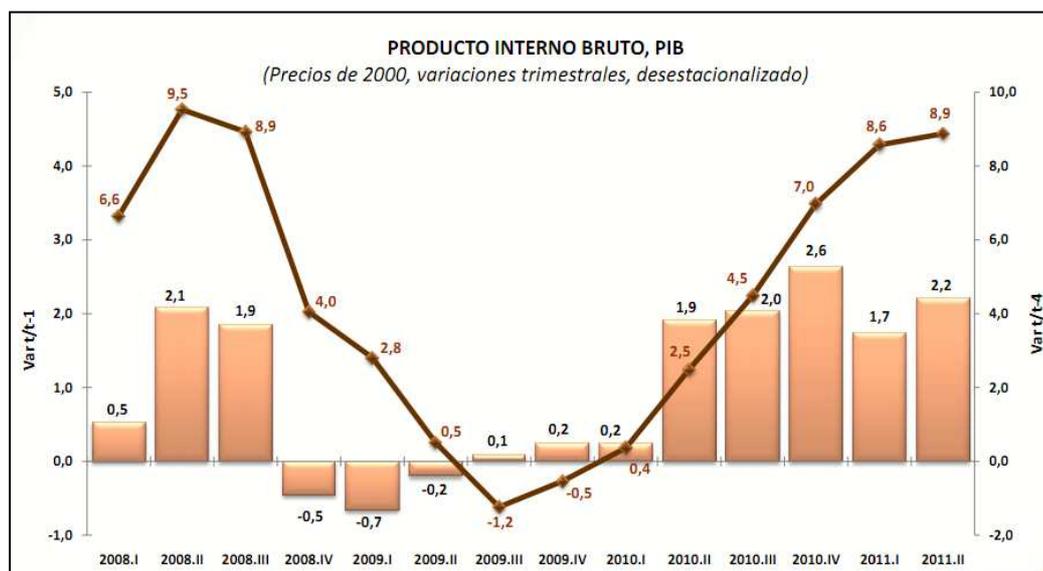


Figura 1. Variaciones trimestrales desestacionalizadas del PIB.  
Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2011

Durante todo el año 2010 y a inicios del 2011 se presentó un incremento en casi todas las actividades económicas que se desarrollaban en el

país, en unas más que en otras según lo que se puede ver en la figura superior. Este crecimiento real dio indicio a que las diferentes industrias también presentarían un incremento, específicamente la industria manufacturera, donde el PIB reflejó un aumento general con respecto a varios años atrás.

**Tabla 2**  
**Previsiones Macroeconómicas, Producto Interno Bruto por Industria**

Período / Industrias	PIB	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Pesca	Explotación de minas y canteras	Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	Fabricación de productos de la refinación de petróleo	Suministro de electricidad y agua	Construcción	Comercio al por mayor y al por menor
	<b>MILES DE DÓLARES</b>								
2010 (p)	<b>57.978.116</b>	3.395.436	428.819	8.679.222	5.406.723	849.631	460.439	5.973.023	6.837.083
2011 (prev)	<b>65.945.432</b>	3.659.965	473.176	11.048.481	5.974.274	1.324.347	517.662	7.081.616	7.541.960
2012 (prev)	<b>71.625.395</b>	4.122.890	535.144	9.358.407	7.085.505	978.878	584.311	8.179.365	8.575.240

*Nota:* Producto Interno Bruto por Industria, 2011. Tomado de: Banco Central del Ecuador

De acuerdo a la tabla presentada por el BCE podemos observar que la industria manufacturera ha tenido un crecimiento desde el año 2010 hasta el 2011, y las previsiones macroeconómicas indican que para el año actual tendrá un aumento notable. Todo esto nos indica que el escenario de las actividades que forman parte de la industria será bastante bueno y por lo tanto el panorama para la producción y comercialización del vino de naranja también.

- **Inflación:** La inflación es un indicador económico que permite medir la variación de precios que existen en una economía dentro de un período determinado de tiempo. Se puede realizar un análisis detallado desde la inflación proyectada hasta la inflación real basándose en el cálculo del Índice del Precio al Consumidor y los productos que se toman en cuenta

para este cálculo. La inflación es un proceso medido en el tiempo que analiza el movimiento de los precios en la economía, pero como todas las variables económicas tiene que pasar por componentes estructurales de variación de crecimiento, componentes estacionales y componentes aleatorios.

Información del Banco Central indica que la inflación anual general, la de bienes y la de servicios han tenido un crecimiento sostenido desde marzo del 2010 hasta marzo del 2011 y según refleja la tabla a continuación, la inflación general ecuatoriana se encontraba en el 3,57% durante ese período de tiempo. (Banco Central del Ecuador, Inflación Anual general bienes y servicios, 2011).

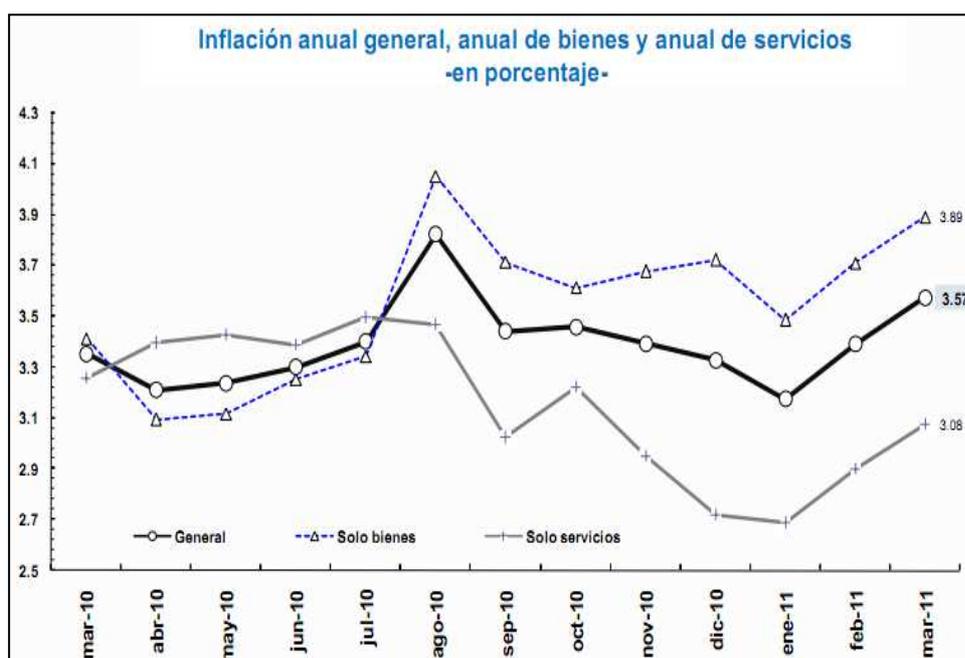


Figura 2. Inflación anual general, de bienes y servicios.  
Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2011

Varios estudios confirmados en el artículo presentado por el diario El Telégrafo, en el mes de octubre del año 2011 la inflación de la economía en el Ecuador fue de 0,35% y la inflación acumulada de 4,67% lo que nos indica que de marzo a octubre tuvo un crecimiento representativo para el país, siendo un resultado no tan beneficioso ya que el precio de

los productos, en especial de los de primera necesidad se incrementaron. Ante estos resultados y con el cierre de 5,50% de la inflación anual al 2011, el Ministerio de Economía realiza proyecciones para el año 2012, calculando una ligera disminución en esta inflación al 5,14%.

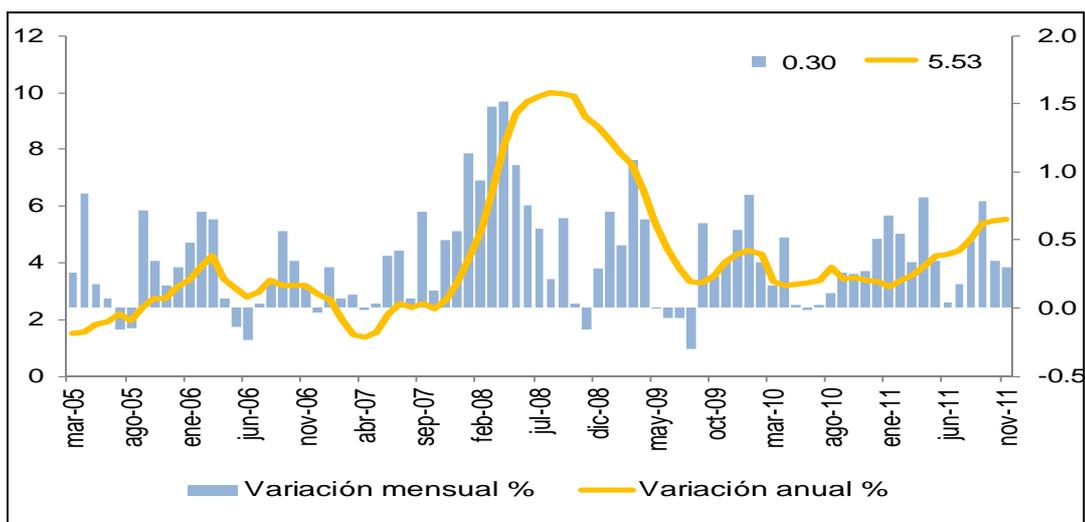


Figura 3. Inflación anual y mensual.

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011

La producción de vinos naturales se encuentra como actividad económica del sector de alimentos y bebidas dentro de la industria manufacturera, el comportamiento de esta industria en el 2010 se mantuvo con cierta estabilidad hasta los primeros meses del año 2011, sin embargo a mediados del mismo año tuvo un incremento notable. De acuerdo a la figura presentada a continuación, el sector de bebidas alcohólicas y tabaco tuvo una inflación anual hasta noviembre del 2011 del 4,1%, es decir se encuentra casi en la mitad de la inflación de la mayoría de sectores económicos del país (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Inflación Anual por sectores, 2011).

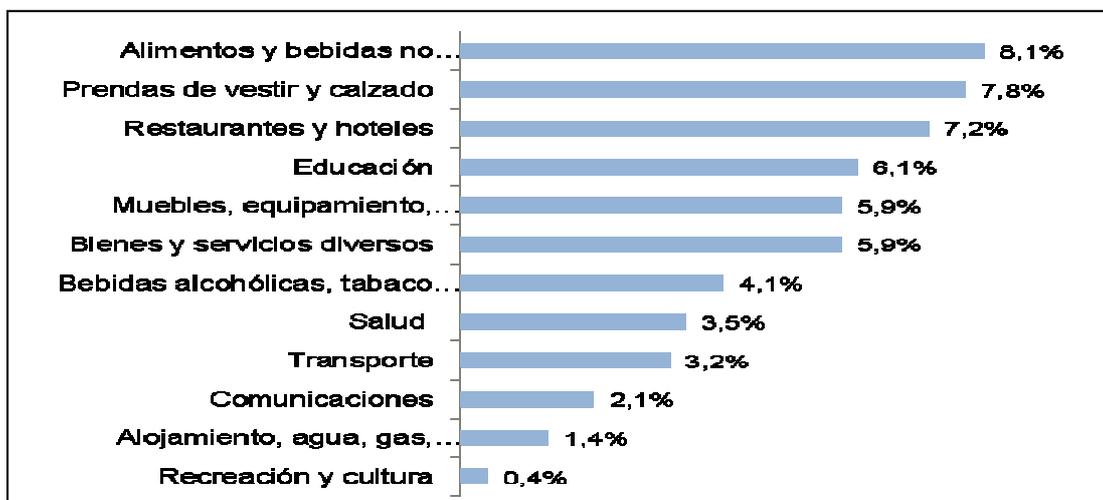


Figura 4. Inflación Anual por Sectores.

Tomado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2011

- Empleo y Desempleo: Los informes de empleo y desempleo que realiza el INEC lo hace tomando como base la distribución de la población:

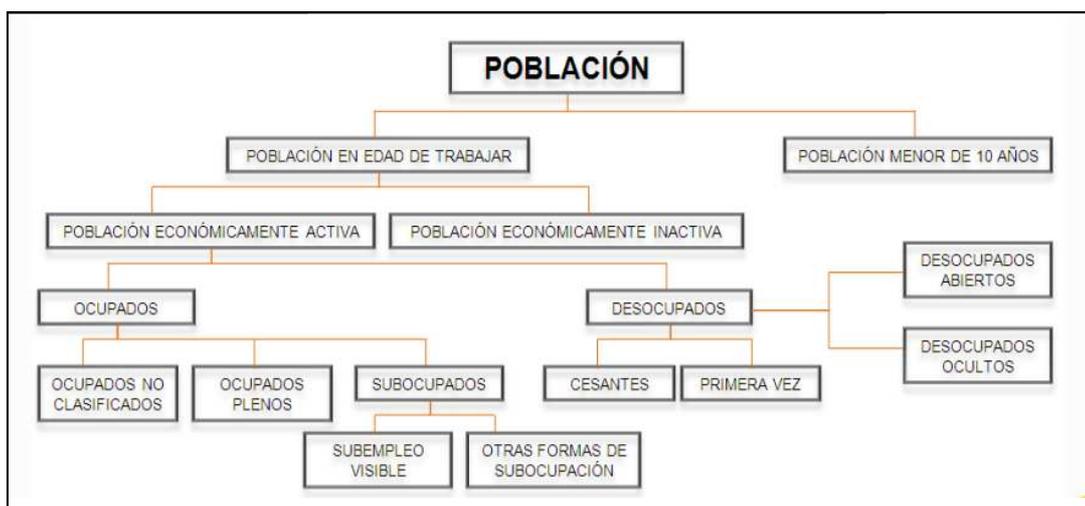
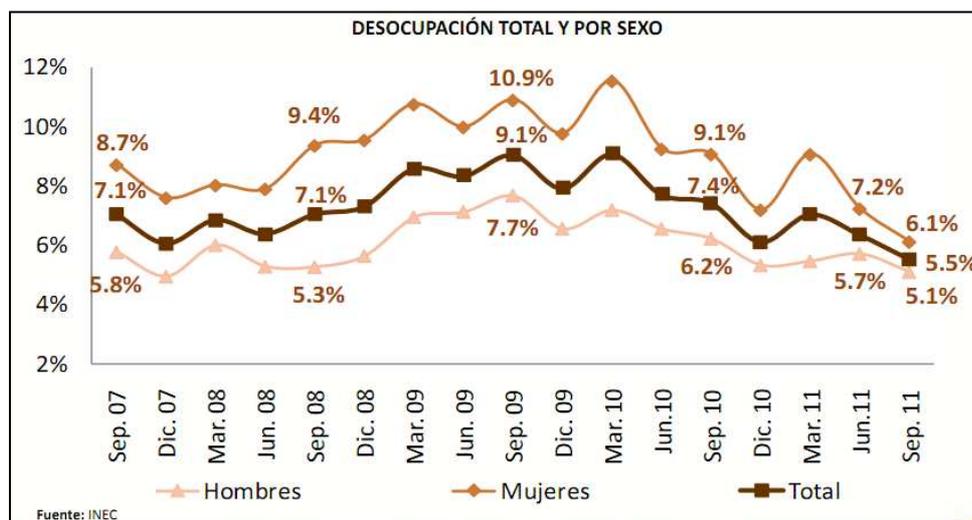


Figura 5. Cuadro sinóptico de la Distribución de la Población

Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

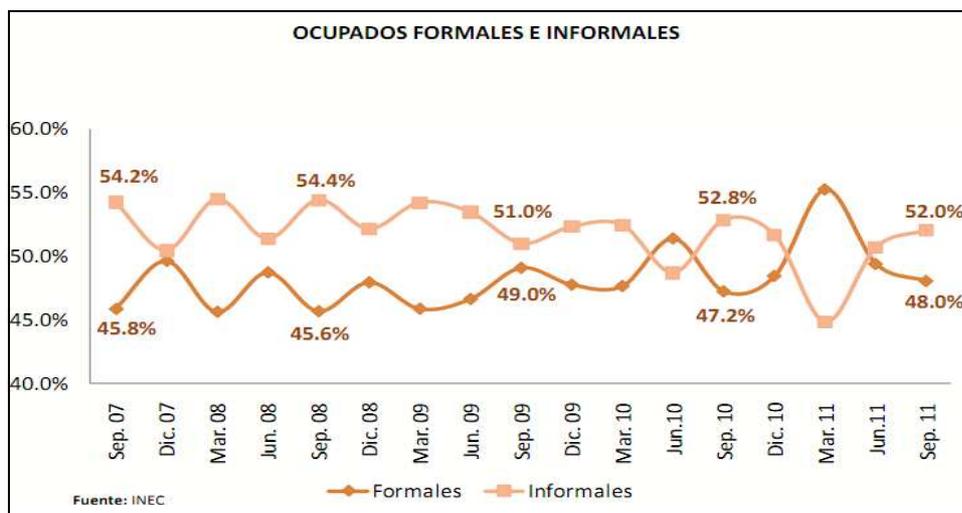
En Septiembre del 2011 la tasa de desempleo en el Ecuador bajo de 7,4% a 5,5% indicando que el mercado laboral había mejorado notablemente, tanto para las mujeres como para los hombres. Según la figura a continuación en el 2010 el nivel de desempleo de las mujeres era mucho más alto que el de los hombres, y aunque a 4 meses de terminar el año 2011 los niveles totales de desempleo fueron menores,

el desempleo para las mujeres sigue siendo más alto que para los hombres, lo que nos indica, que la fuerza de trabajo se concentra en el sexo masculino.



*Figura 6. Desocupación Ecuador.*  
Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticos y Censos, 2011

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos muestra a través de sus estudios que para Septiembre del 2011 había un mayor nivel de ocupación informal que formal, lo cual por un lado es bueno porque cada vez hay más personas que se encuentran con una actividad de la cual obtienen recursos para vivir, sin embargo esto no estaría tomado en cuenta en los análisis de la Población Económicamente Activa ya que como su nombre lo dice la ocupación es informal. La figura nos indica que la tasa de ocupación informal es 4% más alta que la de ocupación formal pero con respecto al año anterior, la tasa formal ha subido a 48% y la tasa informal ha bajado a 52%.



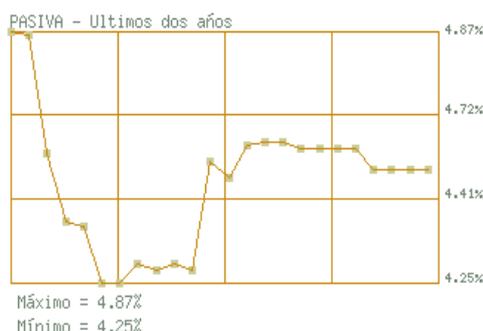
*Figura 7. Ocupación Formal e Informal Ecuador.*  
Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011

Ante los resultados presentados por las gráficas realizadas por el INEC, podemos concluir que el nivel de desempleo del Ecuador ha ido reduciéndose poco a poco, el grado de ocupación informal se ha presentado con porcentajes más bajos que en los años anteriores, lo que demuestra que a pesar de que hay ocupación, el nuevo proyecto puede presentar oportunidades para aquellos individuos que son informales, dándoles la opción de formalizar su empleo y mejorar sus ingresos.

- Tasas de Interés: El Banco Central del Ecuador presenta políticas monetarias, crediticias, cambiarias y financieras que tienen como objetivos aumentar la liquidez hacia la inversión que requiere un país para desarrollarse, promover niveles y mejorar las relaciones entre las tasas de interés activas y pasivas que promuevan el ahorro nacional y el financiamiento en todas las actividades productivas posibles. Estas tasas de interés para las distintas operaciones financieras están determinadas por el Directorio del BCE y muchas de ellas con la intención de estimular la inversión de las instituciones públicas ya sea a través de las tasas de interés pasivas o las tasas de interés activas.

Los datos que presenta el Banco Central del Ecuador indican la diferencia entre las tasas activas y pasivas, a través de estos datos se puede ver la variación que ha tenido cada tasa de interés a lo largo de estos dos últimos años.

**Tabla 3**  
**Tasa de Interés Pasiva**



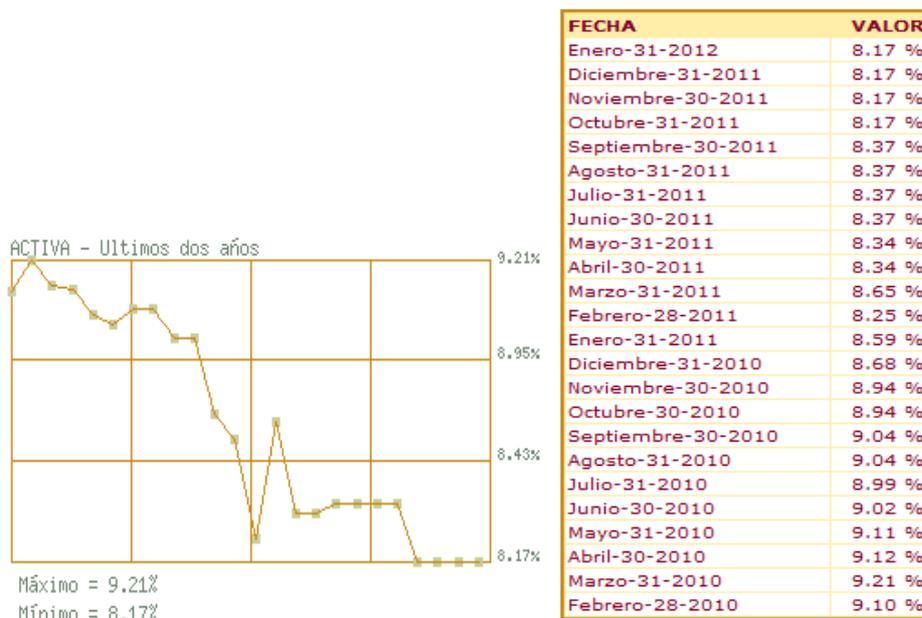
FECHA	VALOR
Enero-31-2012	4.53 %
Diciembre-31-2011	4.53 %
Noviembre-30-2011	4.53 %
Octubre-31-2011	4.53 %
Septiembre-30-2011	4.58 %
Agosto-31-2011	4.58 %
Julio-31-2011	4.58 %
Junio-30-2011	4.58 %
Mayo-31-2011	4.60 %
Abril-30-2011	4.60 %
Marzo-31-2011	4.59 %
Febrero-28-2011	4.51 %
Enero-31-2011	4.55 %
Diciembre-31-2010	4.28 %
Noviembre-30-2010	4.30 %
Noviembre-29-2010	4.28 %
Octubre-30-2010	4.30 %
Septiembre-30-2010	4.25 %
Agosto-31-2010	4.25 %
Julio-31-2010	4.39 %
Junio-30-2010	4.40 %
Mayo-31-2010	4.57 %
Abril-30-2010	4.86 %
Marzo-31-2010	4.87 %

*Nota:* Tasa de Interés Pasiva, últimos dos años. Tomado de: Banco Central del Ecuador

Estos datos reflejan el cambio de la tasa de interés pasiva de los dos últimos años donde se puede ver que durante el 2010 hubo variaciones fuertes, sin embargo a lo largo del 2011 las tasas estuvieron más estables hasta que finalmente se proyectó para finales del primer mes del año 2012 una tasa de interés pasiva de 4.53%.

Con respecto a la tasa de interés activa, durante los 2 últimos años se ha mantenido relativamente estable, sin embargo empezó a bajar desde finales del 2010 y en la actualidad podemos ver que la tasa se encuentra en el 8.17% casi a 2 puntos de distancia con respecto al 9.10% en la que se encontraba hace 2 años.

**Tabla 4**  
**Tasa de Interés Activa**



*Nota:* Tasa de Interés Activa, últimos dos años. Tomado de: Banco Central del Ecuador

### 1.2.1.2 Variables Socioculturales

- Distribución de la Población: La población ecuatoriana está distribuida según el sexo y la edad, la estructura de este factor afecta los problemas socioeconómicos del país. El análisis de esta distribución proporcionará no solo los datos geográficos, sino también información de magnitud, estructura, crecimiento, características económicas, sociales y demográficas de la población del Ecuador. Es recomendable hacer este análisis porque a partir del mismo se puede determinar un proyecto de desarrollo social o financiero, además de determinar el volumen y características de vivienda, condiciones de vida y requerimientos de cada familia. Según el resultado del Censo de Población del año 2010 y los datos publicados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en el Ecuador somos 15'605.685 de habitantes y solo en la Provincia de Pichincha hay 2'576.287, siendo 1'320.576 mujeres y 1'255.711

hombres (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Censo de Población y Vivienda por provincias, 2011).

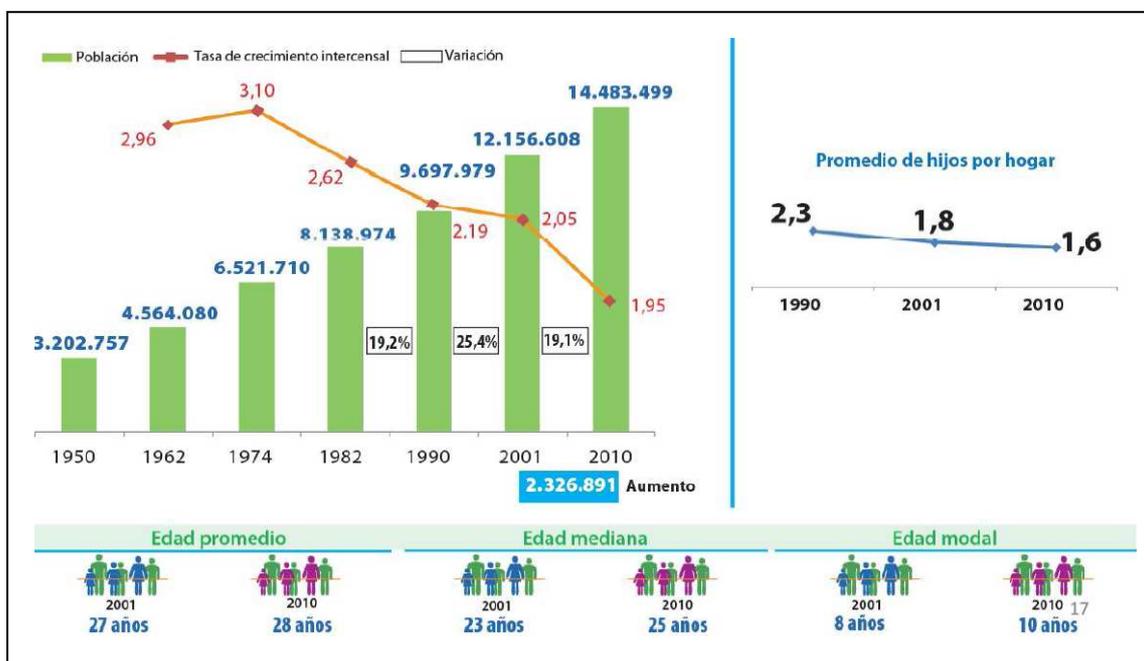


Figura 8. Población total, Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador. Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010

Quito es una de las 10 ciudades del Ecuador más pobladas, se encuentra en el segundo lugar después de Guayaquil, lo que es un buen indicio para el desarrollo del producto que se quiere comercializar ya que al ser una de las ciudades con mayor cantidad de habitantes, hay más oportunidad de crecimiento del negocio para la venta del vino de naranja.

**Tabla 5**  
**Las 10 ciudades más pobladas del Ecuador**



Las 10 ciudades más pobladas del Ecuador			
Ciudad	Población		Relación Censos
	2001	2010	
Guayaquil	1.994.518	2.291.158	Igual
Quito	1.413.179	1.619.146	Igual
Cuenca	278.995	331.888	Igual
Santo Domingo	234.227	305.632	Igual
Machala	213.850	241.606	Igual
Eloy Alfaro (Durán)	178.714	235.769	Sube (2)
Portoviejo	187.760	223.086	Igual
Manta	188.401	221.122	Baja (2)
Loja	142.271	180.617	Sube (1)
Ambato	163.926	178.538	Baja(1)

*Nota:* Las 10 ciudades más pobladas del Ecuador. Tomado de: INEC 2010

Según los datos presentados para el año 2010, Quito tuvo un crecimiento de 205.967 habitantes desde el 2001, lo que nos indica que probablemente para el año 2012 la población de la ciudad continúe creciendo.

- Calidad de Vida: En el Ecuador se realiza una Encuesta de Condiciones de Vida que determina los resultados de un análisis político, económico y social de la población que sirve como información para el sector público y privado sobre la situación y nivel de vida de la sociedad ecuatoriana y los recursos al alcance de cada individuo para la satisfacción de las necesidades. La encuesta que se realiza se la hace sobre el mismo período de tiempo para determinar el bienestar de cada hogar ecuatoriano, los ingresos y gastos de los mismos, la producción familiar, salud, acceso a servicios públicos entre otras cosas que permitirán determinar no solo el nivel de pobreza de la población sino también porque existe ese nivel de pobreza. La Encuesta de Condiciones de Vida no se limita a ciertos segmentos, para obtener resultados reales y completos se enfoca en el área rural y urbana del país, aunque no entra dentro de esto la Región Insular.

Después del análisis de los datos obtenidos, se puede confirmar que un factor importante para determinar el nivel y estilo de vida de los hogares ecuatorianos es la educación de los individuos, los Censos realizados desde el año 1990 hasta el 2010 muestran el nivel de analfabetismo de las provincias que más se destacan, en el caso de la Provincia de Pichincha que es donde el proyecto está enfocado, tiene la menor tasa de analfabetismo junto con Galápagos y El Oro, a nivel general esta tasa es del 3.6% con respecto a Bolívar que con el 13.9% es la más alta del país (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Censo de Población y Vivienda, 2010).

**Tabla 6**  
**Características Educativas de la Población**

<b>Provincias con menor tasa de analfabetismo</b>			
<b>Nombre</b>	<b>Provincial</b>	<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>
Galápagos	1,3%	1,1%	1,6%
Pichincha	3,6%	2,3%	4,7%
El Oro	4,1%	3,8%	4,5%

*Nota:* Provincias con menor tasa de analfabetismo, división hombre y mujer. Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010

De igual manera, Pichincha es una de las provincias con mayor cobertura del sistema de educación privado, lo cual es una ventaja para el crecimiento del proyecto ya que la forma de comercialización del producto puede ser enfocado en niveles más altos, lo que en su momento y después de un posicionamiento podrá soportar un incremento de precio.

**Tabla 7**  
**Características Educativas de la Población**

Provincias con mayor cobertura del sistema de educación privado  <b>Nuevo</b>			
	Provincial	Área urbana	Área rural
Pichincha	41,1%	44,0%	34,7%
Guayas	33,9%	37,5%	11,3%
Azuay	30,5%	41,9%	16,4%
Santo Domingo	27,0%	30,3%	16,4%
Imbabura	23,0%	32,5%	12,2%

*Nota:* Provincias con mayor cobertura de educación privada, división área urbano y área rural. Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010

- Patrones de Compra: Los hábitos de consumo de los ecuatorianos dependen mucho del Índice de Precios al Consumidor (IPC), el cual es un indicador estadístico que mide las variaciones en el valor promedio de consumo de los hogares del Ecuador. El IPC es calculado en base al nivel de población, geografía del país, nivel socioeconómico, determinación de bienes y servicios, ingresos y gastos de las familias, entre otros (Cabezas, 1996).

Según un artículo publicado en el diario El Comercio en Agosto de 2010, donde se analiza el fenómeno que vivía el Ecuador con los consumidores en ese tiempo, indica que el Índice del Precio al Consumidor se encontraba en constante descenso debido a la crisis económica que el país vivía en aquel año. Para María José Troya, directora de la Tribuna del Consumidor, que la inflación sea negativa es bueno para los consumidores pero no para la economía, porque lo que estaría reflejando es una contracción del consumo (Garzón M, Diario El Universo, 2011), esto se ve reflejado por el aumento del desempleo y la disminución de ingresos. En el artículo se detallan testimonios de consumidores y vendedores que afirman que la deflación existente ha afectado sus hábitos de consumo en especial en la parte alimenticia. Muchos de ellos prefieren ahora consumir productos nacionales y más convenientes para su economía que los importados que consumían

antes, además de que han reducido su consumo habitual. Por ejemplo según lo que comenta Amparo Llugcha, ella compraba leche todos los días y debido a la recesión del año, redujo su compra a dos veces por semana (Garzón M, Diario El Universo, 2011).

Por otro lado, el artículo realizado a mediados del 2011 por El Universo menciona que el poder de los consumidores para escoger los bienes que necesitan o desean, no solo está atado a los precios sino también a la calidad, sabor, gusto, marca y tradición y que esto no puede ser limitado, ya que el consumismo es parte de la cultura ecuatoriana. Actualmente el gobierno ha establecido nuevos y altos aranceles a las importaciones, esto con la idea de que el consumo al producto nacional tenga un incremento y es así como al hablar específicamente del consumo de licores o bebidas alcohólicas vemos una variación en los hábitos de consumo.

“El Sr. Víctor Valverde, dueño de una licorería que conoce a su clientela menciona que, el que es tomador prefiere un whiskey escocés; con la subida de precios al principio se quejará pero después preferirá pagar más por seguir consumiéndolo, pero que en otros casos primará el bolsillo, es decir, ante la expectativa de que los productos nacionales tengan más salida, los fabricantes y comercializadores de licores elevarán los precios de sus licores” (Garzón 2011).

Los hábitos de consumo en el Ecuador dependen en su gran mayoría de las decisiones que el gobierno toma sobre la economía del país, los impuestos que impone, variación de aranceles, leyes en importaciones, facilidad de producción nacional entre otras cosas y es a partir de esos factores que la población determina su conducta de consumo.

- Oportunidades Laborables: El país ha mejorado en su nivel tecnológico, sin embargo no lo suficiente para tener un desarrollo que permita grandes crecimientos. Uno de los principales problemas que se presenta es la falta de oportunidades laborales junto con la fuga de cerebros a

otros países, un ejemplo claro es el de Federico Brown Almeida un científico ecuatoriano que trabaja en el exterior debido a que no pudo encontrar un trabajo en el país.

“Brown obtuvo un doctorado en Biología del Desarrollo en Estados Unidos y luego de buscar en varias universidades ecuatorianas y no tener éxito, tuvo una oferta en la Universidad de los Andes en Colombia, donde trabaja actualmente” (Menar, E. P, 2010).

La idea de atraer científicos al Ecuador para que trabajen en áreas donde podría ser competitivo a nivel mundial es muy buena siempre y cuando se den las condiciones necesarias que garanticen un desenvolvimiento académico y laboral, esto debe estar respaldado por un financiamiento a largo plazo en ciencia y tecnología.

### **1.2.1.3 Variables Tecnológicas**

- Nivel Tecnológico: Aunque en los últimos años, la tecnología en el Ecuador se ha incrementado de manera exponencial, permitiendo un mayor acceso a todo tipo de información a través de los nuevos medios, según el análisis del Reporte Global de Tecnología, el Ecuador todavía se encuentra en el ranking de los países tecnológicos en el puesto 108 entre 138, lo que demuestra que sus niveles de tecnología no alcanzan ni la mitad que los de otros países y que todavía no tiene la capacidad como país de obtener el mayor beneficio de lo que ofrecen las tecnologías de información y comunicación.

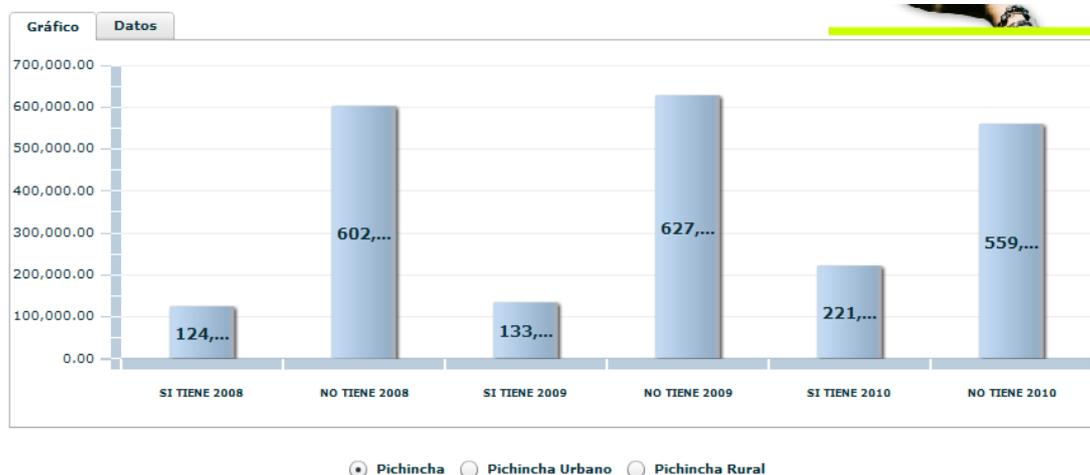
Según algunas percepciones de personas y expertos involucrados en el tema, Ecuador tiene tres debilidades en factores relacionados con la tecnología de la información: infraestructura, entorno político y regulatorio y la situación del mercado (Caicedo, 2011), y aunque el gobierno ha aumentado su inversión en mejorar la tecnología, todavía es deficiente en innovación útil y la fuga de cerebros que existe no ayuda a mantener un buen nivel de investigación en el área, sin embargo en la

actualidad el gobierno del país no se rinde y es a través de la Secretaría Nacional de Ciencia que está promoviendo el desarrollo informático. Adicional a esto, estudios realizados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos demostraron que para diciembre del 2010, el 85,1% de los hogares tienen televisión y el 80,1% acceso a telefonía móvil, 3 de cada 10 personas han tenido acceso a internet desde su propias casas o desde centros públicos (Vascones I, Diario de Negocios Hoy, 2011).

Tomando en cuenta el nivel tecnológico que tiene el país con relación al desarrollo del proyecto, se puede concluir que al menos en estos momentos se requerirá de una inversión fuerte para adquirir toda la maquinaria necesaria para la producción y comercialización del vino de naranja, más aún cuando se tiene la idea de tecnificar un proyecto que en la actualidad es únicamente artesanal.

- Ciencia y Tecnología: A través de una encuesta a nivel nacional de empleo, desempleo y subempleo realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos se obtuvieron datos estadísticos al año 2010 sobre el acceso, tenencia y uso de diferentes herramientas que demuestran el nivel de ciencia y tecnología que tiene el país.

## Acceso a Internet

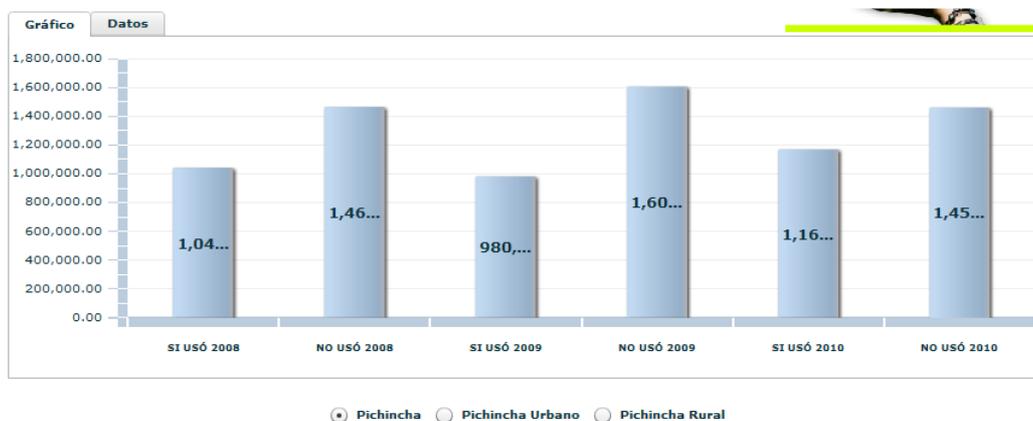


Indicador	Valores absolutos
SI TIENE 2008	124.214,24
NO TIENE 2008	602.418,23
SI TIENE 2009	133.470,00
NO TIENE 2009	627.458,00
SI TIENE 2010	221.346,00
NO TIENE 2010	559.207,00

Figura 9. Información estadística, Ciencia y Tecnología.  
Tomado de: Ecuador en Cifras

Según los datos presentados al 2010, la cantidad de personas con acceso a internet ha ido creciendo desde el año 2008, lo que nos demuestra que el nivel de vida de la población ha mejorado y por lo tanto la principal herramienta de información de hoy en día cada vez está más cerca de todos.

## Uso de Internet



Indicador	Valores absolutos
SI USA 2008	1.040.023,87
NO USA 2008	1.462.560,76
SI USA 2009	980.544,00
NO USA 2009	1.604.409,00
SI USA 2010	1.168.220,00
NO USA 2010	1.459.917,00

Figura 10. Información estadística, Ciencia y Tecnología.  
Tomado de: Ecuador en Cifras

Para el año 2010 la población que usa el internet aumentó notablemente con respecto al 2009 lo que quiere decir que la población a medida que va creciendo y va pasando el tiempo, la tecnología del país avanza y la situación de las familias mejora con respecto a ese factor.

## 1.2.2 Análisis Microeconómico

### 1.2.2.1 Las 5 Fuerzas de Porter

Existen 5 fuerzas que desde el punto de vista de Michael Porter sirven para determinar la rentabilidad a largo plazo de un mercado determinado, este modelo está creado principalmente para que la empresa o proyecto evalúe sus objetivos, recursos y estrategias establecidos y pueda aplicarlos en la competencia industrial (<http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de->

[porter/](#), s.f.). El modelo de Porter es una herramienta utilizada para realizar análisis externos de una empresa o proyecto y poder determinar las oportunidades y amenazas que a éste se le puedan presentar.

1. Rivalidad entre Competidores: Esta fuerza se refiere a todas las empresas que compiten dentro de una sola industria y que salen al mercado con un mismo producto, permite comparar las estrategias y ventajas competitivas de dicha empresa con las de sus rivales, provocando así una retroalimentación para mejorar las estrategias de su propio proyecto. La rivalidad entre competidores se refleja por la lucha constante que cada uno tiene para ocupar un lugar en la mente del consumidor y por lo tanto un posicionamiento en el mercado. Mientras mejores productos o servicios ofrezca cada empresa, más posibilidad de abarcar mercado tiene y por lo tanto mayor nivel de desarrollo dentro de la industria. En el Ecuador la existencia de empresas productoras y comercializadoras de vino son muy pocas, y la calidad del producto no es precisamente la más alta, por esa razón la industria vinícola del país se compone básicamente de la importación de vino. Sin embargo las empresas existentes se basan en la producción y comercialización de vinos obtenidos en especial a partir de la uva, manzana o durazno, lo cual ha hecho que el mercado de vino de frutas tenga un crecimiento en el país, pero el proyecto a desarrollar se enfocará en la producción de vino a partir de la naranja, producto que presenta una ventaja ya que el jugo de la fruta tiene propiedades que garantizan su estabilidad a temperaturas ambiente reduciendo así los costos de almacenaje, además de que para la elaboración del vino de naranja no se requiere de el uso de sustancias químicas que quitan la pureza y sabor natural de la fruta, como lo hacen en la producción de las empresas competidoras. A nivel nacional, el cantón de Patate en la provincia de Tungurahua es conocido por su producción de licor o vino de frutas. “Baldoré, Campiña, Granviña, San Francisco, Vino de Samuel y Tentación son empresas

productoras que expandieron su negocio con la comercialización de estos preparados artificiales” (Sierra Centro, El Comercio, 2011), los mismos que tuvieron alcance en muchas de las provincias del país, como Pichincha, Chimborazo, Guayas, Tungurahua, Cotopaxi y la Amazonía, demostrando así una fuerte aceptación en el Ecuador; sin embargo con el problema de los licores adulterados, muchos de sus productos se vieron afectados notablemente.

Dado que el Ecuador mantiene una producción de vinos de fruta relativamente estable, **la Rivalidad entre Competidores es una fuerza alta para el proyecto** ya que no solo existe un gran volumen de competidores sino también varios productores ya establecidos y conocidos en el mercado; factor que influirá en el posicionamiento del vino de naranja que se va a producir y comercializar. La ventaja de ser un producto nuevo, con una marca nueva es que después de la crisis por el licor adulterado, muchas de las marcas ya existentes se vieron afectadas en su nombre por lo que la aparición de un nuevo producto con mejores características permitirá tener una ventaja competitiva con relación a los rivales.

2. Amenazas de la Entrada de Nuevos Competidores: Hace referencia a la entrada potencial de nuevas empresas o proyectos que se enfocan en la producción y venta del mismo producto, pero hay que tomar en cuenta que para el ingreso de nuevos competidores existen barreras de entrada como falta de experiencia, lealtad por parte del cliente, gran inversión en el mercado, saturación del mismo, difícil acceso a insumos y proveedores, entre otros. Pero no solo para los nuevos competidores existen barreras de entrada, para la creación de un nuevo proyecto como es el de la producción y comercialización de vino de naranja, también existen barreras tanto internas como externas que dificultan su funcionamiento, entre las cuales están: la existencia de competidores conocidos con un alto posicionamiento en el mercado, fidelidad de los clientes hacia ciertas marcas, resistencia a los nuevos productos, etc. Y

cuando se trata de nuevos competidores que ofrecen productos importados, las barreras que se presentan son: las salvaguardas que se establecieron en el país para la importación de vinos, el aumento del Impuesto para Consumos Especiales (ICE) en todas las bebidas alcohólicas, las constantes reformas tributarias, entre otros factores que dan muestra clara de la reducción de importación de vino al país con respecto al año 2010 (Diario Hoy, 2011). En relación a estas barreras de entrada, tanto para nuevos competidores, como para nuevas empresas, es claro que son requisitos ineludibles que establece el gobierno ecuatoriano para resguardar la producción nacional, sin embargo no son tan beneficiosas si es una empresa nacional la que quiere establecerse como nueva en el mercado. Adicional el Estado también exige que todos los productos para consumo humano, tengan un Registro Sanitario que garantice la buena calidad del mismo y sobretodo que sea apto para el consumo.

**Esta es la segunda fuerza con grado medio para el negocio** que se quiere desarrollar, así como se presentan ventajas por las barreras de entrada a nuevos competidores, también existen desventajas por las mismas razones, ya que para la creación y establecimiento de una nueva empresa se debe cumplir con las mismas normas del país.

3. Amenaza del Ingreso de Productos Sustitutos y Existentes: Se basa en la entrada potencial de nuevas empresas que enfocan su negocio en productos sustitutos existentes, complementarios o alternativos con respecto al que se está ofreciendo en el proyecto (<http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>, s.f.). El ingreso de productos sustitutos al mercado, es un “incentivo” para mejorar las estrategias competitivas, mejorar la calidad del producto, el servicio y como factor importante, determinar precios que estén al alcance no solo del segmento escogido, sino de todas las personas. El precio es determinante para el posicionamiento del

producto en el mercado y las estrategias para lograr la fidelidad de los clientes, por esa razón es importante mantenerse siempre atento a lo que sucede con la competencia, que aprovecharan cualquier oportunidad para introducir sus productos y lograr abarcar más el mercado.

**Al hablar de la Amenaza por Ingreso de Productos Sustitutos, hablamos de una fuerza con nivel alto hacia el proyecto planteado.**

El Ecuador es un país gran consumidor de bebidas alcohólicas, lo cual es una ventaja y desventaja para el plan de negocios. Ventaja porque hay apertura en el mercado para un nuevo producto y desventaja porque gracias a eso existen muchos productos sustitutos al vino de naranja como son el vino obtenido de la vid, los vinos de diferentes frutas, el aguardiente, la cerveza, el Zhumir, la sangría, el vodka, el ron entre otras, estas bebidas son productos sustitutos y existentes en el mercado ecuatoriano, las mismas que tienen un alto nivel de consumo por parte de la sociedad.

4. Poder de Negociación de los Proveedores: Es una fuerza que se refiere a la capacidad de negociación que tienen los proveedores, en la cual mientras menos de ellos existan, mayor posibilidad de establecer cualquier condición tienen. **Esta fuerza tiene un nivel bajo para el proyecto**, ya que de la cantidad de proveedores que existan va a depender el nivel de mercado que se pueda abarcar. Aunque en el caso del negocio donde la principal actividad es la producción de vino de naranja, es importante mencionar que en la Provincia de Bolívar, lugar donde estará la planta de producción, existen varios proveedores informales con los cuales se podrá contar para la obtención de la materia prima, siempre y cuando cumplan con los estándares y condiciones requeridas de un producto de alta calidad.  
Esta fuerza no solo permite crear nuevas estrategias competitivas, sino que también permite mejorar el nivel de negociación con los posibles

proveedores con los que se tendrá contacto, los mismos que son los encargados de surtir la materia prima para la elaboración del producto, en este caso de proveer la naranja. El poder de negociación que se tenga con los proveedores será un factor importante para la producción del vino casero ya que el costo de las naranjas que se necesiten para satisfacer la demanda, determinará el precio del producto terminado, el cual debe ser competitivo con respecto a los rivales. A nivel nacional existen varios proveedores de la fruta, los mismos que deben ofrecer un producto de alta calidad que permita la producción de un vino que cumpla con los estándares establecidos por la empresa. Para el desarrollo de la producción se empezará con convenios y negociaciones con los proveedores de la Provincia de Bolívar, ya que están más cerca de la planta de producción y se puede mantener un mejor control de la materia prima. Es importante tomar en cuenta que mientras más proveedores existan, mejores negociaciones se pueden lograr entre las partes.

5. Poder de Negociación de los Consumidores: Se basa en el poder de negociación con el que cuentan los consumidores y compradores, es decir, depende de la demanda del producto para establecer los términos de negociación con dichos consumidores, si existe muy poca demanda, los clientes podrán negociar precios más bajos. Sin embargo esta fuerza nos da la pauta para la creación de estrategias de mejor publicidad, servicio, garantías, promociones entre otras, que estén enfocadas en obtener mayor número de clientes y mantener la lealtad de los que ya se tenga.

El producto al ser nuevo busca satisfacer las necesidades de los consumidores que estén abiertos a probar nuevos sabores en bebidas como el vino, sabores de frutas naturales que guardan los grandes beneficios de las mismas. En este caso el vino de naranja es producido y comercializado, por lo que con una producción de alta calidad y

precios asequibles se quiere lograr un posicionamiento en el mercado establecido, cumpliendo con los requisitos que los futuros clientes determinan para la aceptación del producto. **Esta fuerza tiene un nivel bajo para el negocio**, ya que mientras menos poder de negociación se tenga con los consumidores, mayor opción tienen ellos de manejar y establecer los precios en el mercado. Por esa razón es importante la posición que se tenga en el mercado y en la mente del consumidor, porque es a través de esto, que se puede obtener mejores beneficios del cliente, logrando el despunte de la empresa.

### **1.3 Estructura Industrial**

#### **1.3.1 Análisis de la Competencia**

En las industrias la competitividad de las empresas se puede medir a través de su capacidad de producción, comercialización y exportación de los productos. Actualmente el mundo vive una globalización donde cada vez hay más competencia que con sus grandes capacidades, mejores estrategias de desarrollo, innovación, mejor producto, servicio, calidad entre otras cosas, logran un crecimiento importante, lo que provoca una gran aceptación de los consumidores.

Cuando una empresa tiene un posicionamiento fijo, es claro que su participación en el mercado aumenta, lo que representa un gran indicador de rendimiento competitivo y para ser un buen competidor dentro de la industria del negocio, se requiere estar en constante innovación y cambio para satisfacer las necesidades del cliente y así obtener ventajas sobre la competencia. Un factor influyente en esto, es la tecnología, ya que de la misma dependerá el desarrollo que se pueda tener en el mercado con el producto ofrecido. Los países en vías de desarrollo como el Ecuador mantienen un historial bajo con respecto a las grandes potencias cuando se refiere a comercialización de productos terminados para una mayor rentabilidad nacional. Nuestro país es un

exportador únicamente de productos en su primer nivel, es decir recursos primarios o materias primas que no requieren de altos grados de tecnología para convertirse en productos finales de consumo. En la actualidad para que las diferentes industrias se desarrollen deben mantener innovación, que les permita estar en lo posible al nivel del crecimiento mundial.

En el caso del mercado de vinos de frutas, la producción de estos productos “requiere un uso moderado de mano de obra calificada y no calificada, constante investigación, innovación e ingenio en las técnicas de producción y sobre todo un uso adecuado de los recursos necesarios para la preparación”

(Enríquez, A 2009). En el Ecuador existe un importante número de productores y comercializadores de vinos de frutas, entre los cuales están ([http://ecuador.acambiode.com/empresas-alimentacion\\_y\\_bebidas\\_c280?pag=2&find=vino](http://ecuador.acambiode.com/empresas-alimentacion_y_bebidas_c280?pag=2&find=vino), s.f.):

- San Jorge: Empresa ubicada en la Provincia de Pichincha y que está dedicada a la fabricación de bebidas alcohólicas, vinos de frutas y whisky.
- La Casa del Vino: No es una empresa directamente productora pero comercializa vinos de frutas importados y está ubicada en la ciudad de Guayaquil.
- Cavem: Empresa dedicada a la producción, comercialización y distribución de bebidas alcohólicas, entre las cuales están los vinos de frutas, tiene su sede central en la Provincia de Pichincha.
- Vinos Ilusión: Está ubicada en la Provincia de Imbabura y se dedica a la producción de vinos con la mejor tecnología y últimas tendencias a nivel mundial.
- Industrial licorera: Tiene su negocio basado en la elaboración de vinos procesados por fermentación natural y champagn, está ubicado en la Provincia del Guayas.
- Vinos y Licores Rancho Alegre: Establecida en Zamora Chinchipe, la empresa se dedica a la fabricación de vinos y licores de frutas tropicales.

- Tropivino: Es una empresa que se dedica a producir vinos de frutas tropicales como el banano, papaya, mango y maracuyá.

Los mencionados anteriormente son pequeños productores y comercializadores de vinos de frutas a nivel ecuatoriano, a continuación se detalla aquellos productores y comercializadores que tienen mayor impacto en el mercado del Ecuador:

- Vinos Dos Hemisferios: Los mejores vinos del Ecuador, que han ganado varios premios a nivel de América Latina.
- Boone's: Es la empresa líder en el mercado, con su bebida ligera, fácil de tomar y con bajo grado de alcohol que presenta 7 diferentes sabores refrescantes.
- Baldoré: Característico por su aroma y sabor a durazno, tiene una variedad conservera y se lo cosecha en las faldas del volcán Tungurahua.
- Vinos Santa Catalina: Con especialidades sobre la pulpa de durazno y aceite de oliva, lo encontramos en el mercado a un precio cómodo al consumidor.
- Terra Loxa: Empresa con una producción de vinos de papaya, mora, maracuyá, uvilla, entre otras, asequibles a la sociedad y producidos en la ciudad de Loja.
- Riunite: Vinos de frutas y otros componentes que son elaborados en Italia y que en el Ecuador son comercializados a precios bajos.

Con estos datos, se puede concluir que en el Ecuador si existe una cantidad considerable de productores, comercializadores y distribuidores de diferentes vinos de frutas que tienen sus empresas ya establecidas y posicionadas en el mercado, lo que demuestra que la oportunidad de apertura y aceptación de los consumidores es bastante grande, razón por la cual se debe aprovechar ingresando el negocio con fuerza y seguridad.

### 1.3.1.1 Cuota de Mercado

La cuota del mercado es la participación de una determinada empresa en el mercado en el que se desarrolla, con el objetivo de aumentar clientes, ventas e ingresos. Esta cuota tiene relación con las estrategias de marketing que presenta la empresa, enfocándose especialmente en factores de segmentación del mercado, reputación de la marca y localización geográfica de los clientes (<http://www.economic.es/programa/glosario/definicion-cuota-mercado>).

El cálculo de la cuota del mercado se lo realiza de acuerdo a las ventas de la compañía en el mercado sobre las ventas totales de dicho mercado, o más específicamente, las unidades vendidas por la empresa en el mercado sobre el total de las unidades vendidas en ese mercado, según lo que indica la fórmula a continuación.

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Ventas de la compañía en el mercado}}{\text{Ventas totales del mercado}}$$

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Unidades vendidas por la empresa en el mercado}}{\text{Total de unidades vendidas en el mercado}}$$

Figura 11. Cálculo de la Cuota del Mercado  
Tomado de: e-conomic, contabilidad en línea

### 1.3.2 Líderes en el mercado

Para que una empresa logre ser líder en el mercado se toma en cuenta las posiciones competitivas de la misma, puede ir de ser la más fuerte a ser la más poderosa pero en ambas posiciones se toma en cuenta el liderazgo de la empresa, la diferenciación que tiene con respecto a otras, la participación en el mercado y las ventajas competitivas que tenga (Líderes de Industria, 2006). En el Ecuador existen muchas empresas que manejan el liderazgo de diferentes

maneras, si nos enfocamos directamente en aquellas que están dentro del mercado de alimentos y bebidas podremos observar tomando en cuenta a Porter, lo difícil y competitivo que es el mismo, hasta tal punto que existen varias empresas que con relación al proyecto propuesto desarrollan su negocio de igual manera en la producción y comercialización de vinos de frutas.

Con las empresas ya existentes que se dedican a la elaboración y comercialización de vino de diferentes frutas que se pueden obtener en el país, se tiene como pauta para tener una ventaja competitiva en la introducción y venta del producto en el mercado escogido, la producción de un vino de buena calidad, buen sabor y precio asequible a todo el que desee consumirlo.

#### **1.3.2.1 Informe de Servicios que conforman la Industria**

- La producción del vino de naranja tendrá lugar en el llamado Pueblo de Balsapamba, localizado a 70 Km al Suroeste de Guaranda, en la Provincia de Bolívar, ubicado a 750 m de altura a nivel del mar. Con una población de 3267 habitantes, es un lugar reconocido por su gran producción de naranjas de excelente calidad, es a partir de estos antecedentes que los servicios que se requerirán de esta población para el desarrollo del proyecto serán presentados bajo un análisis que permita no solo conseguir beneficios para el negocio sino también para los habitantes del lugar. Sin embargo en la Provincia de Pichincha también se requerirá del análisis para determinar y confirmar la necesidad de los servicios propuestos, entre los cuales están:
  - ✓ Mantenimiento de los cultivos de naranja
  - ✓ Cosecha y recolección de la fruta
  - ✓ Traslado de la fruta hacia la fábrica de producción del vino
  - ✓ Procesos internos de producción, mano de obra
  - ✓ Comercialización y venta del producto terminado, vino de naranja, fuerza de ventas

## **1.4 La Compañía y el Concepto de Negocio**

### **1.4.1 La Idea y el Modelo del Negocio**

#### **1.4.1.1 Estructura Legal de la Empresa**

La idea de constitución de la empresa de producción y comercialización de vino de naranja está enfocada para tener una estructura legal de Compañía Limitada, esta denominación social es la forma jurídica más común que usan los emprendedores para llevar a la práctica el proyecto de negocio. Según los estatutos ecuatorianos de la Compañía de Responsabilidad Limitada, la misma tendrá este nombre que durará 50 años a partir de su inscripción en el Registro Mercantil, con la opción de solicitar prorroga del nombre o de ser disuelta en menor tiempo, según lo que convenga la Junta de Socios de la empresa. Al constituir un negocio con esta estructura legal, es obligación que la compañía sea ecuatoriana y su sede principal esté ubicada en la Provincia de Pichincha, específicamente en Quito, pudiendo expandirse a otras ciudades dentro y fuera del Ecuador. El capital inicial de la empresa debe ser de 50,602 de dólares y las actividades económicas que puede realizar, son aquellas que tengan relación con el giro del negocio en cuanto a producción y comercialización de productos.

#### **1.4.2 Filosofía Institucional**

La filosofía institucional es la que describe la postura y compromiso que tiene la empresa con respecto al negocio que se va a desarrollar, está conformada por los principios y valores, con la misión y visión de la organización.

La filosofía institucional de la empresa de producción y comercialización de vino de naranja artesanal es mantener ante todo los principios y valores establecidos a través de los cuales se cumplirá los objetivos de la institución.

### **1.4.3 Misión**

La misión está enfocada en el negocio al que se dedica la empresa, tomando en cuenta las necesidades de productos, servicios, mercado e imagen de la organización. Es un importante elemento de la planificación estratégica porque a partir de la misma se pueden crear los objetivos del negocio.

Ser una empresa que con la iniciativa de accionistas y colaboradores haga la diferencia en el negocio de producción y comercialización de vinos de fruta, y que con la preservación del medio ambiente y el compromiso del personal, logre un producto de alta calidad que junto al buen servicio satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

### **Visión**

La visión es la imagen que una empresa quiere tener y es la inspiración para el crecimiento del negocio, representa la esencia para la motivación y compromiso de todos los que conforman la organización.

Ser para el año 2015 una empresa con mejores alternativas en venta y distribución masiva dentro del mercado de producción y comercialización de vinos de frutas, satisfaciendo las necesidades tanto de los clientes, como de los accionistas y de la sociedad.

### **Valores**

- Honestidad: Calidad humana que caracteriza al personal de “Viña Naranja”
- Lealtad: Compromiso del personal de cumplir con acuerdos en base a buenas relaciones que estén ajenas a intereses propios.
- Trabajo en equipo: Características del personal de “Viña Naranja” que están comprometidas con un mismo propósito, un mismo objetivo de trabajo y responsabilidades compartidas.
- Respeto: Apertura hacia la opinión de los demás y hacia sus capacidades de decisión.

- Espíritu de Servicio: Actitud permanente y sencilla ante la sociedad y colaboración constante hacia todos los compañeros de trabajo.
- Responsabilidad Social: Estar comprometidos con la sociedad a través de una ayuda mensual a fundaciones y centros de rehabilitación.

### **Objetivos**

- Desarrollar la producción artesanal del vino de naranja
- Tecnificar los procesos de producción del vino de naranja
- Incrementar el nivel de cultura de la industria vinícola
- Generar fuentes de empleo para el bienestar de las familias ecuatorianas
- Aumentar el nivel de consumo de productos ecuatorianos

### **1.5 Análisis FODA**

El análisis FODA es la herramienta que permitirá con toda la información que se obtenga del producto “Viña Naranja” saber las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del mismo y el entorno del mercado en el que se va a ingresar y competir. Consiste de una parte interna y una parte externa; la interna con las fortalezas y debilidades del producto como aspectos sobre los cuales se puede tener algún control y la externa con las oportunidades y amenazas como aspectos que debe enfrentar el producto en el mercado escogido.

#### **Fortalezas**

- Mejoramiento constante de la calidad de los productos vinícolas.
- Elaboración artesanal con 100% de pureza y naturalidad.
- Simplicidad en los procesos de producción de vinos de frutas, incluido el vino de naranja.
- Precios bajos con alta calidad del producto.

- Bajos costos en los factores de producción y comercialización de los vinos de frutas.
- Los procesos de envasado, tapado y etiquetado no tienen una fuerte afectación al medio ambiente.
- Los costos de comercialización no son muy altos.
- Personal altamente capacitado para el mejor desempeño de su función.
- Buen ambiente de trabajo que evite la constante rotación de personal.
- Fuertes valores institucionales.
- Motivación e incentivos constantes al personal.

### **Oportunidades**

- Precios de venta asequibles.
- Producción y comercialización limitada de vino de naranja.
- Existe una demanda creciente de los productos vinícolas.
- Campañas gubernamentales que fomentan el consumo de productos nacionales – “Cuando compres, Primero Ecuador”.
- Mayores barreras arancelarias para importación de vinos.
- Preferencia del consumidor en los productos naturales sobre los artificiales.
- Amplia variedad de lugares para la distribución y venta de los vinos de frutas.

### **Debilidades**

- Imagen de marca inexistente.
- Desconocimiento del producto “Viña Naranja” de sus características, cualidades y bondades en el segmento de vinos de frutas
- Volumen de producción limitada.
- Posible resistencia del consumidor a un producto nuevo en el mercado.
- Falta de un plan estratégico.
- Procesos internos de producción indefinidos.

- Falta de estrategias de posicionamiento.
- Poca disponibilidad de recursos para la puesta en marcha de todas las estrategias de promoción del nuevo producto.
- Altos costos de los Sistemas de Información requeridos.
- Inexistencia de alianzas estratégicas con proveedores y clientes.

### **Amenazas**

- El comercio ilegal o contrabando de licores y vinos es una realidad en el país que actualmente tiene niveles muy altos.
- El mercado ecuatoriano no se enfoca en la lealtad a la marca sino al precio.
- Buen posicionamiento de la competencia a nivel nacional e internacional.
- Incremento en el consumo de vinos finos.
- Precios altamente competitivos de los productos sustitutos.
- Tiempos para la obtención de Registros Sanitarios y permisos que permitan la comercialización del producto.
- La cosecha de la materia prima no se da durante todo el año por lo que si pasará algún fenómeno climático o desastre natural en el sector de producción, existiría riesgo de carencia de la materia prima (naranja).
- Altos costos de nuevas tecnologías.
- Cambios constantes en la economía del país.

### **1.6 Diagrama de la Cadena de Valor**

Conocida también como el modelo de procesos en el cual se encuentra el conjunto de actividades de entrada y salida que son valiosas para los clientes interno y externos. En todos los procesos es primordial identificar los objetivos, clientes, reconocer el alcance y las entradas, y definir las actividades para describirlas e identificar las salidas.

“La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales” (Facultad de Ciencias Económicas y de Administración, Universidad de la República de Uruguay, Modelo de Procesos).

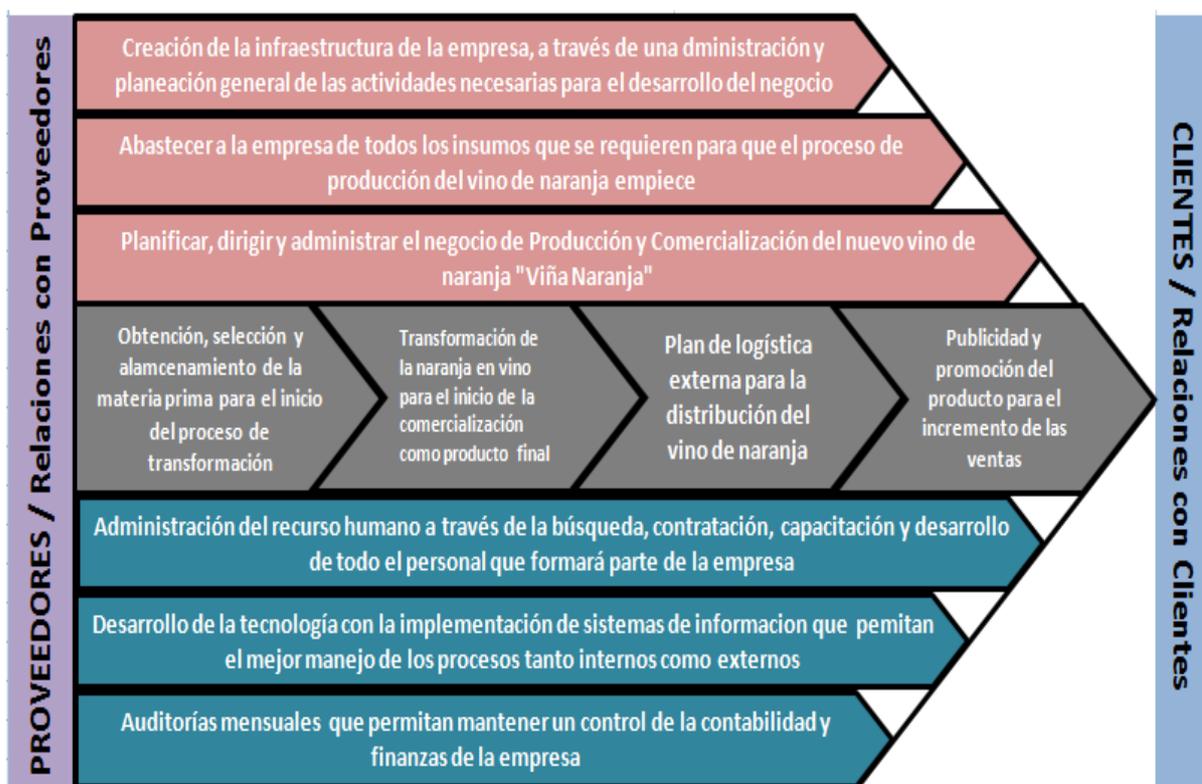


Figura 12. Cadena de Valor

### 1.6.1 Actividades Primarias

- Obtención, selección y almacenamiento de la materia prima para el inicio del proceso de transformación

Las primeras actividades de la cadena de valor son la obtención de la naranja a través de los diferentes proveedores, la selección de la misma y el almacenamiento dentro de los tiempos establecidos para que el proceso de transformación de materia prima en producto final empiece. Dentro de esta primera etapa se debe realizar un manejo de insumos a

través de un control de inventarios que permitirá mantener los costos de producción dentro de lo programado.

- Transformación de la naranja en vino para el inicio de la comercialización del producto final

La transformación del insumo o materia prima en el producto final es una actividad primaria que da inicio al negocio planteado. Esta actividad consiste en la obtención de la naranja en su estado de fruta natural para que a través de un proceso operativo se llegue al vino que se va a comercializar, el mismo que debe ser producido bajo los estándares establecidos por el mercado, para que el momento de salir a la venta tenga una buena acogida y pueda posicionarse en la mente del consumidor.

- Plan de logística externa para la distribución del vino de naranja

El plan de logística es considerado una actividad primaria porque a través del mismo se podrá realizar la distribución del vino de naranja a los diferentes clientes que se tenga para que lleguen al consumidor final. En un inicio el plan será horizontal, es decir se asignará a cada vendedor una zona geográfica para la distribución y entrega del producto. Esto es beneficioso no solo en lo que se refiere a costos de inversión en redes amplias de distribución, sino que como empresa genera bienestar social, promoviendo oportunidades de trabajo a muchas personas.

- Publicidad y promoción del producto para el incremento de las ventas

La publicidad y la promoción del nuevo producto son actividades relacionadas para lograr un alcance amplio del mismo en el mercado escogido. Tener estrategias de promoción que demuestren las características y bondades del vino de naranja, permitirán lograr el interés del consumidor en el producto y con eso incrementar las ventas

del mismo. El Ecuador es un país que tiene una sociedad consumista que requiere de incentivos y promociones para empezar a comprar, por esa razón, la publicidad y promoción que se realicen serán actividades primarias dentro de la cadena de valor que ayudarán a que las ventas del vino crezcan.

### 1.6.2 Actividades Secundarias

- Creación de la infraestructura de la empresa a través de una administración y planeación general de las actividades necesarias para el desarrollo del negocio

La creación de la infraestructura de la empresa es una actividad de apoyo que respalda a todas las demás actividades de la cadena de valor como un conjunto. Incluye la administración general de la empresa y la planeación de sus finanzas y contabilidad, así como también de los asuntos legales. Esta actividad a pesar de no ser primaria, es importante para el negocio ya que sin el correcto funcionamiento de toda la infraestructura como tal, no podría tener un desarrollo en el mercado enfoque.

- Abastecer a la empresa de todos los insumos que se requieren para que el proceso de producción del vino de naranja empiece

El abastecimiento es una actividad secundaria que da soporte al proceso de producción del vino de naranja como actividad primaria, ya que proporciona los insumos utilizados en la cadena de valor. Los insumos se refieren a la materia prima y todo el material que se necesita para que el proceso de transformación de naranja a vino se dé según lo planificado. Ésta es una actividad de apoyo que como su nombre lo indica ayuda al desarrollo de las actividades primarias expuestas para el desarrollo del proyecto.

- Planificar, dirigir y administrar el negocio de Producción y Comercialización del nuevo vino de naranja “Viña Naranja”

Para el desarrollo del producto en un mercado específico es importante establecer una planificación clara utilizando todos los recursos necesarios y poniendo en práctica las actividades de la cadena de valor, con eso se podrá dirigir y administrar el negocio logrando cumplir los objetivos planteados del proyecto. Las estrategias bien establecidas y el personal capacitado en la dirección y administración del negocio permitirán obtener las ganancias que toda empresa busca a través de la venta de su producto o servicio, en este caso la venta del vino de naranja.

- Administración del recurso humano a través de la búsqueda, contratación, capacitación y desarrollo de todo el persona que formará parte de la empresa

Actividad que consiste en la búsqueda y reclutamiento del personal que laborará en la empresa, el mismo que debe cumplir con un perfil determinado que plantee principalmente el trabajo en equipo y el compromiso con los objetivos de la organización. La administración del recurso humano permitirá no solo escoger el adecuado personal para la empresa, sino también la retención de los que con su trabajo logran el desarrollo y crecimiento del negocio, es por esa razón que esta actividad a pesar de ser secundaria es muy importante para el cumplimiento de las metas institucionales.

- Desarrollo de la tecnología con la implementación de sistemas de información que permitan el mejor manejo de los proceso tanto internos como externos

El desarrollo de la tecnología es una actividad de valor que fortalece los procedimientos y el know how de la empresa, así como la tecnología de

los procesos que mantienen. Para el mejor manejo de estos procesos, la implementación de sistemas de información es un factor muy importante, ya que permitirá dar una mayor atención a las necesidades de información que tiene la empresa y así mejorar la toma de decisiones y el desarrollo de las actividades que se realizan dentro del negocio.

- Auditorías mensuales que permitan mantener un control de la contabilidad y finanzas de la empresa

El realizar auditorías mensuales en la contabilidad y finanzas de la empresa permitirá conocer constantemente el estado de la misma, ver su desarrollo a través de resultados financieros y reconocer problemas y posibles fallas para las cuales debe estar preparada. Las auditorías son actividades de control interno que toda empresa debe tomar en cuenta en la cadena de valor ya que sus informes arrojarán resultados que permitirán una mejora en la toma de decisiones para que la empresa y el negocio en sí alcancen el éxito en el mercado.

## CAPÍTULO II

### Investigación de Mercados y su Análisis

#### 2.1 Investigación de Mercados

##### 2.1.1 Determinación de la Oportunidad

El mercado ecuatoriano es un mercado de precios no de marcas, el concepto de fidelidad a una marca determinada no es aplicable en el país, es decir, el consumidor ecuatoriano busca encontrar una bebida a un precio bajo pero con alta calidad. En el caso de los vinos de frutas, la producción y comercialización de los mismos representa no solo una oportunidad viable para el desarrollo agro-industrial, sino también una apertura de un producto no tan conocido en el mercado original de vinos que puede representar beneficios económicos a largo plazo.

El Ecuador al no ser un país productor de vino, vivió lejos de la cultura y el disfrute del consumo de la bebida, sólo se lo permitía en las iglesias el momento de una celebración religiosa y cuando los grupos sociales de nivel económicamente alto lograban proveerse de una que otra botella por viajes al extranjero; esto más el precio de los vinos en el país y la ausencia de cultura vinícola son las causas de la falta de consumo regular de la bebida, además de que también son razones por las cuales hasta casi mediados de los años 90 no existía una oferta significativa de vinos, ya sea por su composición, variedad, origen o marca en los supermercados y tiendas de barrio. Pero con el tiempo, las agresivas estrategias de introducción en nuevos mercados de países como Chile y Argentina, provocaron que muchos de sus países vecinos como el Ecuador se vean beneficiados por la invasión del producto. El aumento en la producción de la bebida da un vuelco a la industria vinícola de Sudamérica causando la aparición de vinos de mejor calidad a través de fuerzas de exportación de cada país productor, esto provocó que el negocio del vino a nivel mundial se active, emergiendo vinos de países como Sudáfrica, Australia,

Estados Unidos y Canadá ocasionando que los productores tradicionales como Francia, Italia, Portugal y España establezcan estrategias competitivas contra los nuevos productores. Con todos estos cambios en la industria de vinos, el mercado ecuatoriano ha teniendo una gran oferta del producto desde diferentes partes del mundo, pero la falta de conocimiento y apreciación del consumidor han sido un factor negativo que ha afectado el despunte de la bebida en el país. Por esa razón, en el año 1993 surge el primer club de vino en el Ecuador, llamado “La Cofradía del Vino”, con el objetivo de fomentar la cultura vinícola en el país. Esta entidad logra en la actualidad ser reconocida internacionalmente y contar con más de mil socios en las principales ciudades como Quito, Guayaquil, Cuenca y Machala (Jarrín, 2011), ante este panorama surge la necesidad de dar más información a la población y se crea en junio del 2005 la única revista emitida y producida en el país dedicada a fomentar la cultura del vino en todos sus aspectos, esta revista es conocida con el nombre de “Vinissimo”, la cual cuenta con un importante grupo de suscriptores y lectores. A partir de la aparición de la Cofradía del Vino y de Vinissimo, la cultura vinícola se ha expandido y los seguidores de la bebida han aumentado. Actualmente la Cofradía está realizando campañas para impulsar el consumo medido de vino y para que los márgenes de precios se establezcan de tal forma que estén al alcance de la mayoría de la población.

Todo este crecimiento en el mercado vinícola, demuestra que el Ecuador es un país con grandes oportunidades de desarrollo para las empresas que tienen como objetivo la producción y comercialización de vinos, incluyendo los vinos de frutas. Esto nos muestra un indicio de que la demanda ante nuevos productos de buena calidad y precios accesibles tendría buena acogida en la sociedad ecuatoriana.

Sin embargo, el Ecuador como todos los países, establece diferentes impuestos al consumo de alimentos y bebidas. Para el caso de bebidas destiladas o alcohólicas, se aplica el Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) el cual se enfoca en productos nacionales e importados, presentando una tarifa del 40% de este impuesto (<http://impuestoice.blogspot.com/>, s.f.). El ICE

está establecido para todos los fabricantes o importadores de bienes gravados en su primera etapa de producción, sin embargo se debe tomar en cuenta que por tratarse de un impuesto indirecto, a futuro su valor será trasladado al consumidor final a través del precio de venta al público (<http://impuestoice.blogspot.com/>, s.f.). Esta nueva regulación se la propuso para gravar y reducir productos que pueden ser suntuarios o nocivos para la salud humana, y esto representa un factor negativo para el sector de elaboración de vinos, ya que a pesar de ser de una fruta, se encuentra dentro de la división del CIU de elaboración de alimentos y bebidas y por lo tanto entra en los bienes a los que se aplicará dicho impuesto. Pero es importante mencionar, que según el “Servicio de Rentas Internas SRI, todos los productores de alcohol a partir del 1ero de Diciembre de 2011, ya no necesitarán el certificado de cupo de alcohol para realizar ventas es este producto” (SRI, 2011) lo cual nos da muestra que a pesar del Impuesto a los Consumos Especiales, regulación que se tiene que cumplir con obligatoriedad, también existen factores positivos que son un impulso para el negocio.

En conclusión, para el negocio de producción y comercialización de vino de naranja enfocado en una provincia del Ecuador, podemos ver que existen en el mercado grandes posibilidades de acogida a un nuevo producto que sepa satisfacer las necesidades que cada ecuatoriano tenga ante el vino propuesto.

## **2.1.2 Definición del problema de investigación**

### **2.1.2.1 Problema de Investigación de Mercados**

Determinar la viabilidad mediante la investigación de mercado, de desarrollar un proyecto que consista en la producción y comercialización de una bebida con varios grados alcohólicos y que esté hecha a base de una fruta tan conocida en el Ecuador, como es la naranja.

### **2.1.2.2 Problema Gerencial**

Determinar si el producto que se quiere producir y comercializar tendrá acogida en el mercado meta para de esa manera poder definir si el negocio tendrá o no el desarrollo que se planifica.

### **2.1.2.3 Objetivos de Investigación**

Determinar la factibilidad de producir y comercializar el vino de naranja “Viña Naranja” en la Provincia de Pichincha a través de una investigación cuanti-cualitativa, descriptiva y concluyente que permita obtener resultados confiables sobre el nivel de aceptación del nuevo producto en el segmento propuesto.

### **2.1.3 Necesidades de Información**

El objetivo de realizar las necesidades de información es obtener todo tipo de datos sobre los clientes, proveedores, competencia y sustitutos, que permitan encontrar puntos importantes para el desarrollo del proyecto. Esta parte del proceso de investigación de mercados es muy importante, ya que permitirá determinar el posible éxito o fracaso del proyecto y ayudará a responder la pregunta de ¿qué información específica se requiere para lograr los objetivos propuestos? (Jurado, J.G. 2009).

Esta herramienta de la investigación de mercados provee un equilibrio a las empresas sobre la información que desean tener y la que realmente necesitan para su desarrollo, sin embargo ésta también puede ser proporcionada a los consumidores para ver el nivel en el que se encuentran las diferentes empresas y lo que cada una puede ofrecer. Entre los datos que se obtiene a partir del cuadro de Necesidades de Información están la demografía, estilo de vida, condiciones económicas, patrones de consumo, entre otros (Jurado, J.G. 2009).

**Tabla 8**  
**Necesidades de Información**

NECESIDADES	FUENTES	HERRAMIENTAS
<b>Clientes</b>		
Productos naturales o artificiales	Primaria	Encuesta a clientes
Rango de precios	Secundaria	Página Web Ecuador en Cifras
Lugares para comprar del producto	Primaria	Encuesta a clientes
Frecuencia de consumo	Primaria	Encuesta a clientes
Conocimiento y consumo del producto	Primaria	Encuesta a clientes
Preferencias de sabores, tamaños, presentación, grado alcohólico, características, etc.	Primaria	Encuesta a clientes
Aceptación de nuevos productos	Primaria	Encuesta a clientes
Preferencias de pago	Primaria	Encuestas a clientes
Nivel de demanda en el segmento de vinos de frutas	Secundaria	Página Web Banco Central del Ecuador
Promedio de ingreso	Primaria	Encuesta a clientes
Razones de consumo	Secundaria	Página Web Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
<b>Proveedores</b>		
Cuántos proveedores de insumos hay en la industria	Secundaria	Oficinas comerciales, Ices, internet
Tiempos de entrega	Primaria	Encuesta a proveedores
Calidad del producto	Primaria	Encuesta a proveedores
Ubicación proveedores	Secundaria	Investigación de Mercado
Alianzas y convenios	Primaria	Encuesta a proveedores
Rango de precios	Secundaria	Página Web Ecuador en Cifras, INEC
<b>Sustitutos</b>		
Existen sustitutos	Secundaria	Investigación de Mercados / Revistas económicas
Cuántos hay	Secundaria	Investigación de Mercados / Revistas económicas
Cuáles son	Secundaria	Investigación de Mercados / Revistas económicas
Diferencias	Primaria	Encuesta a clientes
Accesibilidad	Primaria	Encuesta a clientes

Rango de precios	Secundaria	Página Web Ecuador en Cifras, INEC
<b>Competencia</b>		
Existen otros productores y comercializadores de vino de frutas	Primaria	Focus Group
Cuáles son	Primaria	Focus Group
Cuántos hay	Secundaria	Investigación de Mercados / Revistas económicas
Ubicación competidores	Primaria	Pruebas físicas
Posicionamiento en el mercado	Primaria	Focus Group
Rango de precios	Secundaria	Página Web Ecuador en Cifras, INEC

*Nota:* Necesidades de Información. Investigación de Mercados

### 2.1.3.1 Fuentes de Información

- *Fuentes Primarias:* Los datos primarios se originan con el propósito específico de que el investigador pueda definir y enfrentar el problema planteado, sigue las seis etapas del proceso de investigación de mercados y por esa razón la obtención de ellos puede ser prolongada y costosa. La información primaria debe ser recolectada y evaluada luego del análisis completo de los datos secundarios, ya que éstos son fuentes económicas y rápidas de dicha información (Malhotra, 2004).
  - ✓ Encuestas aplicadas a posibles consumidores de “Viña Naranja” que se encuentran en el segmento escogido.
  - ✓ Entrevistas realizadas a expertos en el mercado vinícola.
  - ✓ Focus group para conocer la opinión de los clientes sobre los diferentes vinos de frutas que ya existen y los nuevos que saldrán al mercado.

### 2.1.3.1.1 Tabulación de la Encuesta

**Pregunta 1:** Relación sexo del encuestado con el consumo de vino de frutas

**Tabla 9**

#### Resultados pregunta 1

		Ha consumido vino de frutas		Total
		SI	NO	
Sexo	FEMENINO	49,74%	3,65%	<b>53,39%</b>
	MASCULINO	46,09%	0,52%	<b>46,61%</b>
Total		<b>95,83%</b>	<b>4,17%</b>	<b>384 / 100%</b>

**Nota:** El 4,17% de personas encuestadas respondieron que NO a la pregunta filtro por lo que no se continuó con las demás preguntas de la encuesta.

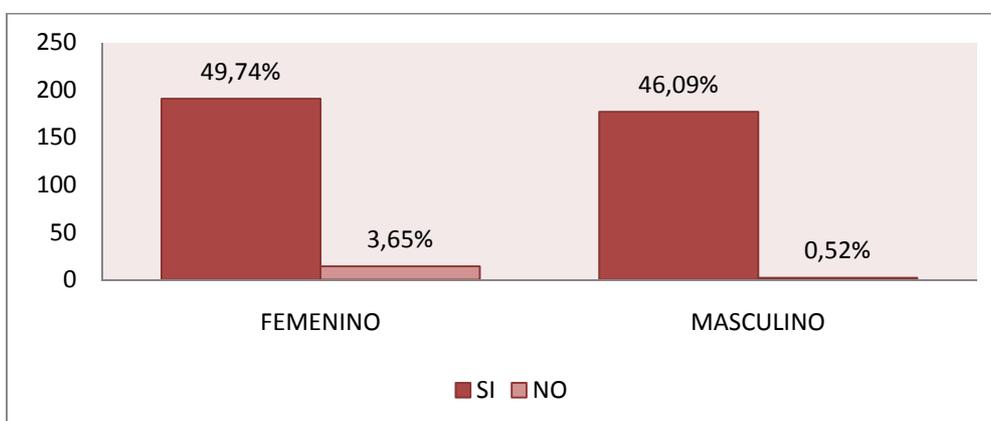
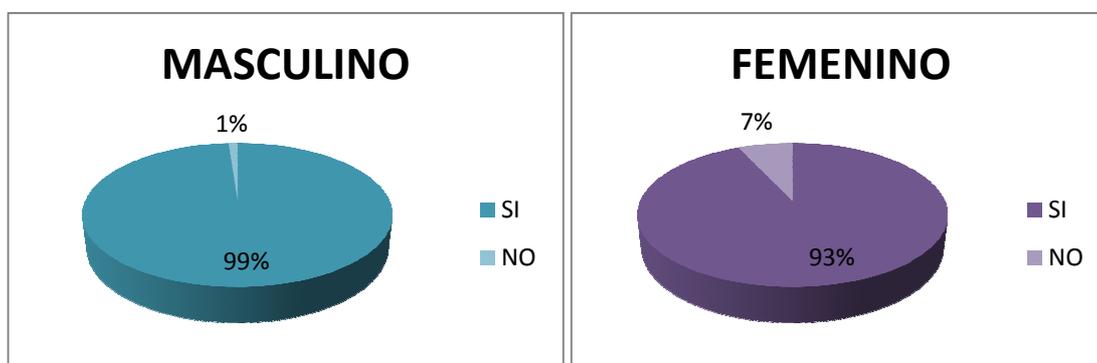


Figura 15. Resultados en barras sobre el consumo de vino de los encuestados

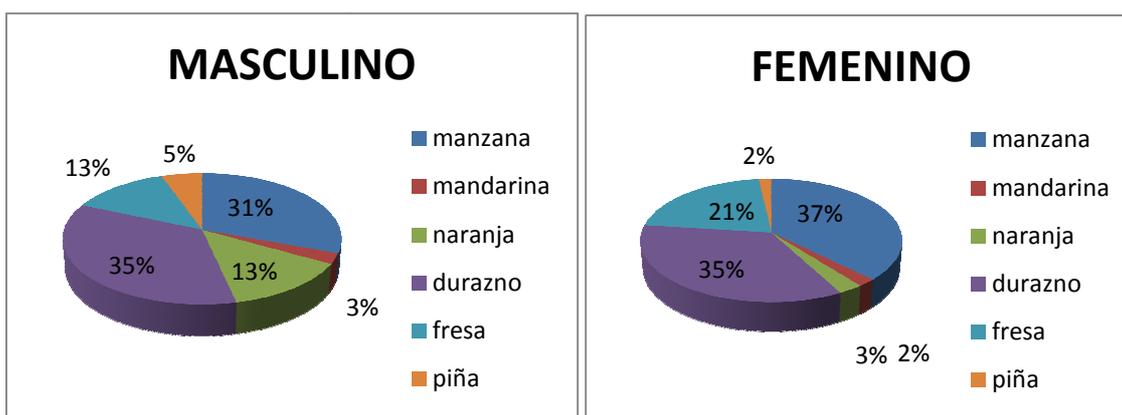
**Conclusión:** De acuerdo a los resultados obtenidos y a la relación del consumo de vino con el sexo de las personas encuestadas, vemos que fueron más mujeres las que llenaron la encuesta y que el 7% de ellas no ha consumido vino de frutas, mientras que de los hombres, únicamente el 1% contestó que no ha consumido este producto, por lo que si nos basamos solo en el sexo, se concluye que los hombres consumen más alcohol, específicamente vino de frutas que las mujeres.

**Pregunta 2:** Relación sexo del encuestado con el vino de frutas que se ha consumido

**Tabla 10**

**Resultados pregunta 2**

sexo	Vino de que fruta ha consumido					
	manzana	mandarina	naranja	durazno	fresa	piña
FEMENINO	37%	2%	3%	35%	21%	2%
MASCULINO	31%	3%	13%	35%	13%	5%



*Figuras 16-17. Resultados en pastel separados por sexo*

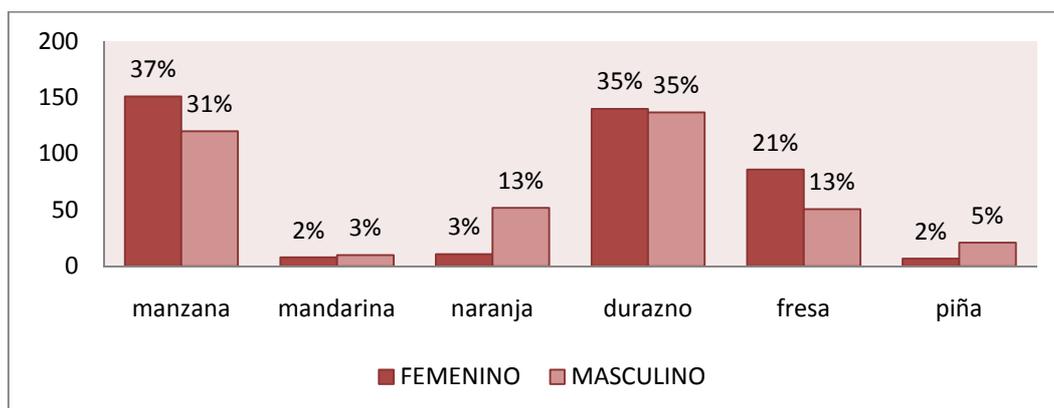


Figura 18. Resultados en barras de los diferentes vinos de frutas consumidos

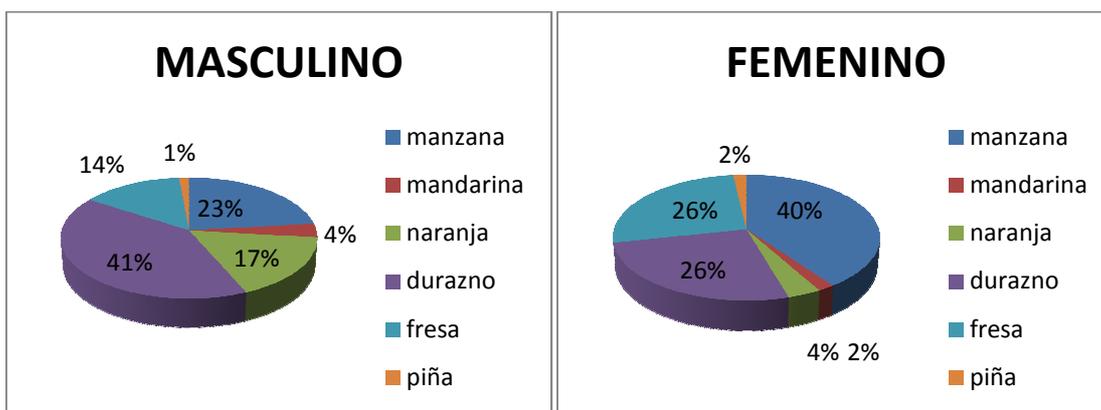
**Conclusión:** Según los resultados sobre el vino de frutas que más se consume en el segmento escogido resaltan claramente tanto en mujeres como en hombres el sabor de manzana y durazno, luego el más degustado es el de fresa y después el de naranja. Estos resultados indican que en el mercado el vino de manzana y de durazno son los más comerciales.

**Preguntar 3:** Relación sexo del encuestado con el sabor que más gusto

**Tabla 11**

**Resultados pregunta 3**

		Qué sabor es el que más le gusto					
		manzana	mandarina	naranja	durazno	fresa	piña
sexo	FEMENINO	40%	2%	4%	26%	26%	2%
	MASCULINO	23%	4%	17%	41%	14%	1%



Figuras 19-20. Resultados en pastel separados por sexo

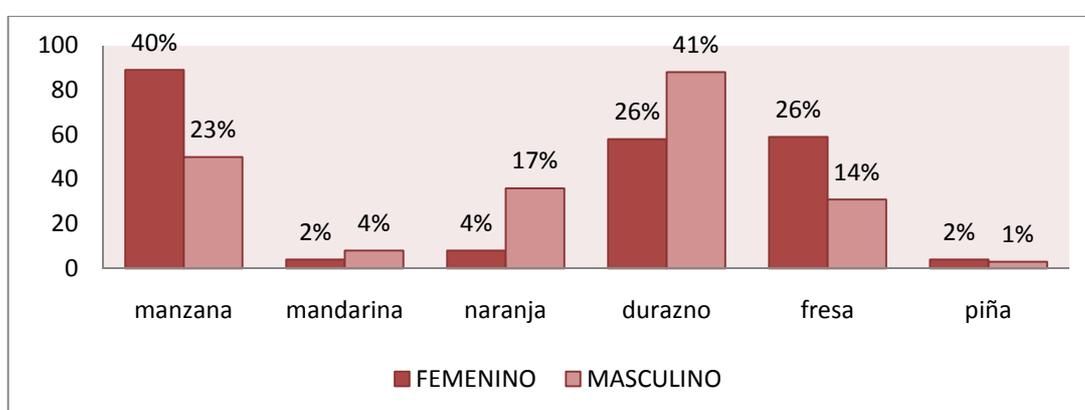


Figura 21. Resultados en barras de los sabores que más gustan

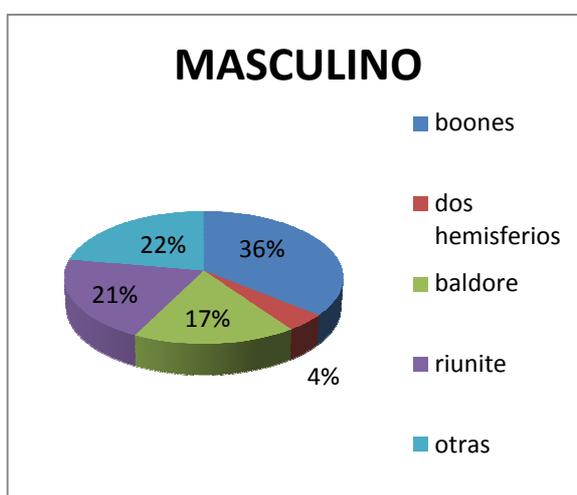
**Conclusión:** Los sabores que se pueden ver en los resultados que más gustaron a los encuestados son en realidad los más consumidos, manzana y durazno. Las mujeres disfrutaban más del sabor del vino de manzana y los hombres del vino de durazno, aunque el vino de fresa también es apetecible al paladar del consumidor. La naranja, mandarina y piña no tienen resultados altos y esto puede ser debido a que según el resultado de la pregunta anterior no han sido muy consumidos.

**Pregunta 4:** Relación sexo del encuestado con la marca de vino consumida por última vez

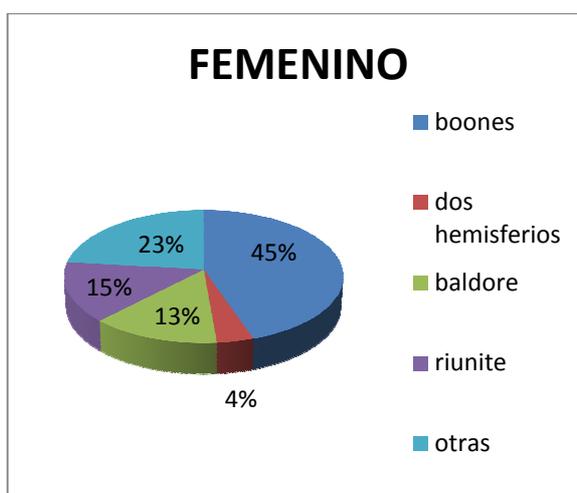
**Tabla 12**

**Resultados pregunta 4**

		Marca de vino que consumió la última vez				
		Boones	Dos Hemisferios	Baldoré	Riunite	Otras
sexo	FEMENINO	45%	4%	13%	15%	23%
	MASCULINO	36%	4%	17%	21%	22%



*Figura 22.* Resultado en pastel del sexo masculino



*Figura 23.* Resultado en pastel del sexo femenino

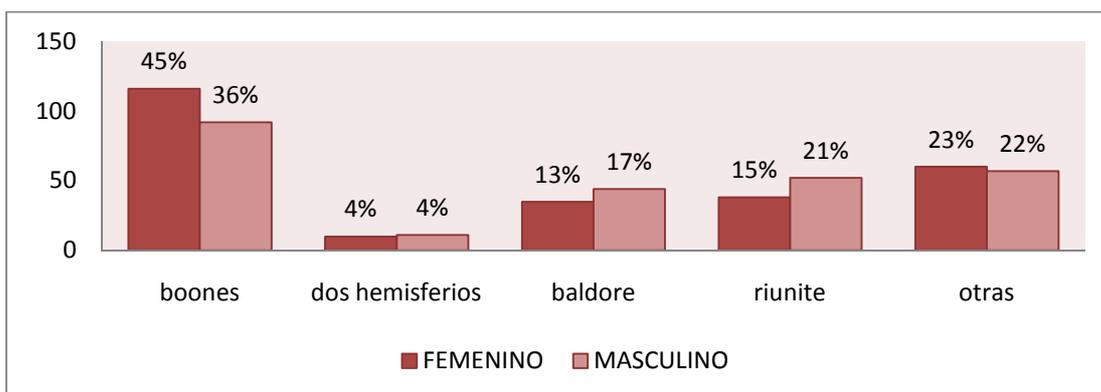


Figura 24. Resultados en barra de la última marca consumida

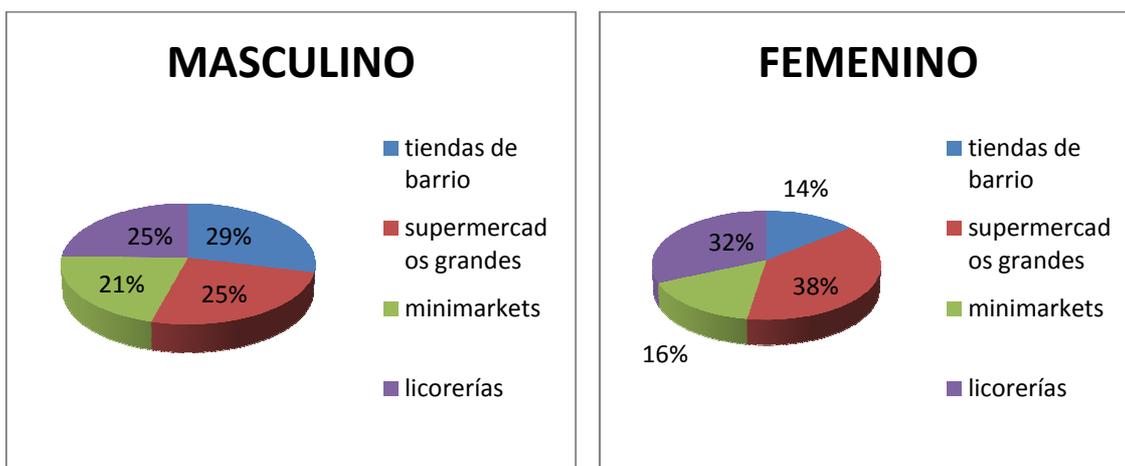
**Conclusión:** Según los resultados obtenidos, se concluye que la marca de vinos que fue consumida por última vez fue Boones lo que da un indicio de que es la que más se consume, en segundo lugar está Riunite y después Baldoré. Estas 3 marcas son las más comerciales en el mercado de vino de frutas.

**Pregunta 5:** Relación sexo del encuestado con el lugar donde se adquiere el vino

**Tabla 13**

**Resultados pregunta 5**

		En qué lugar adquiere este producto			
		tiendas de barrio	supermercados grandes	minimarkets	licorerías
sexo	FEMENINO	14%	38%	16%	32%
	MASCULINO	29%	25%	21%	25%



Figuras 25-26. Resultados en pastel separados por sexo

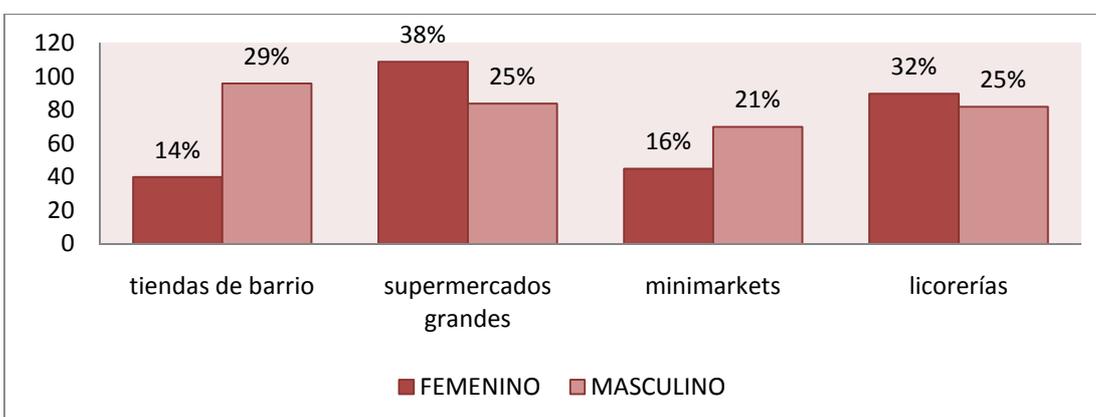


Figura 27. Resultados en barras de los lugares donde se adquieren los vinos

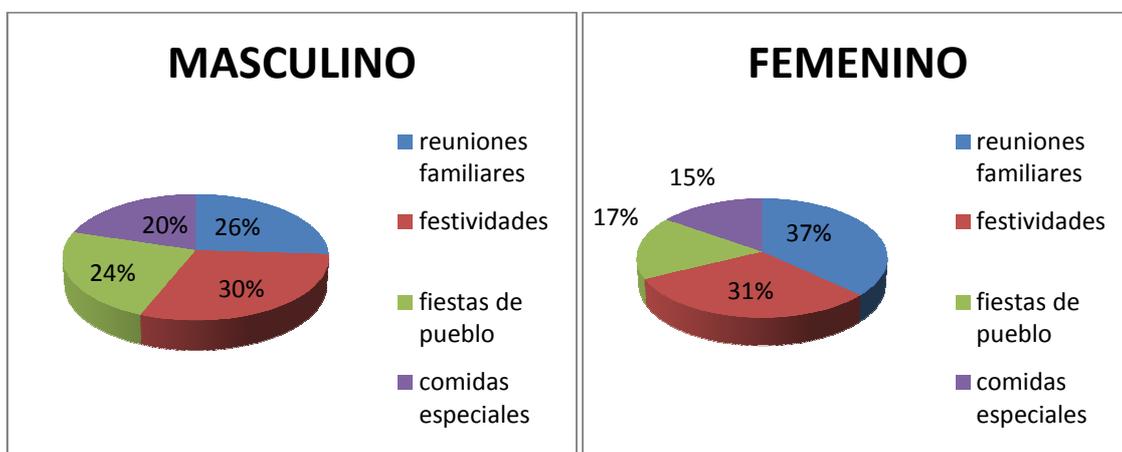
**Conclusión:** Las mujeres adquieren los vinos de frutas en los supermercados grandes lo que demuestra que tienen preferencia de adquirir estos productos en lugares de mayor alcance, y en el caso de los hombres la adquisición de estos productos lo hacen en tiendas de barrio lo que refleja que prefieren lugares más pequeños pero tal vez más asequibles y cercanos.

**Pregunta 6:** Relación sexo del encuestado con las ocasiones de consumo

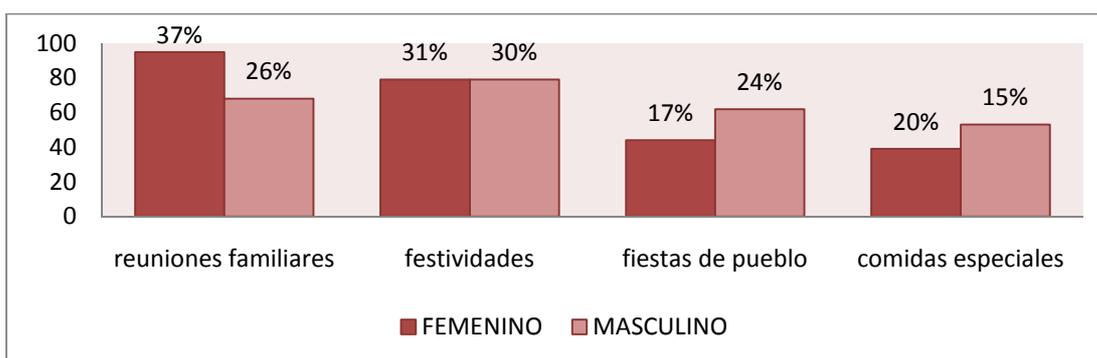
**Tabla 14**

**Resultados pregunta 6**

		En qué ocasiones se consume este producto			
		reuniones familiares	festividades	fiestas de pueblo	comidas especiales
sexo	FEMENINO	37%	31%	17%	15%
	MASCULINO	26%	30%	24%	20%



*Figuras 28-29. Resultados en pastel separados por sexo*



*Figura 30. Resultados en barras de las ocasiones de consumo del vino*

**Conclusión:** De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas, las ocasiones de consumo de vino de frutas para las mujeres son las reuniones familiares en primer lugar y las festividades en segundo, mientras que para los

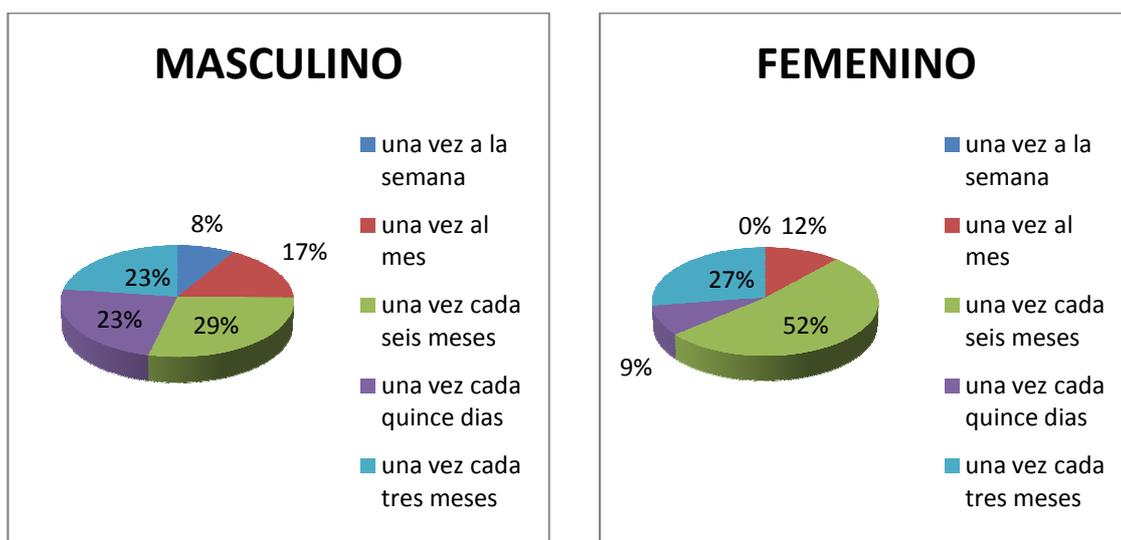
hombres en primer lugar la ocasión de consumo son las festividades y luego las reuniones familiares. Estos resultados reflejan que para las mujeres una buena ocasión de consumo de los vinos de frutas es en una reunión importante como es con la familia, en cambio para los hombres las buenas ocasiones son las de fiestas y el tiempo con sus amigos, pero en cualquiera de las ocasiones el producto es consumido por algún momento especial.

### Pregunta 7: Relación sexo del encuestado con la frecuencia de consumo

**Tabla 15**

#### Resultados pregunta 7

		Con qué frecuencia consume este producto				
		una vez a la semana	una vez al mes	una vez cada seis meses	una vez cada quince días	una vez cada tres meses
sexo	FEMENINO	0%	12%	52%	9%	27%
	MASCULINO	8%	17%	29%	23%	23%



Figuras 31-32. Resultados en pastel separados por sexo

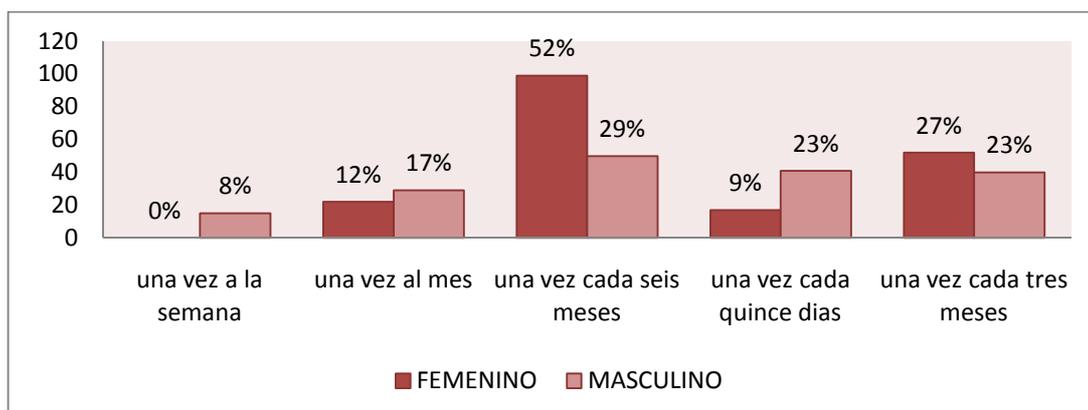


Figura 33. Resultados en barras sobre la frecuencia de consumo del vino

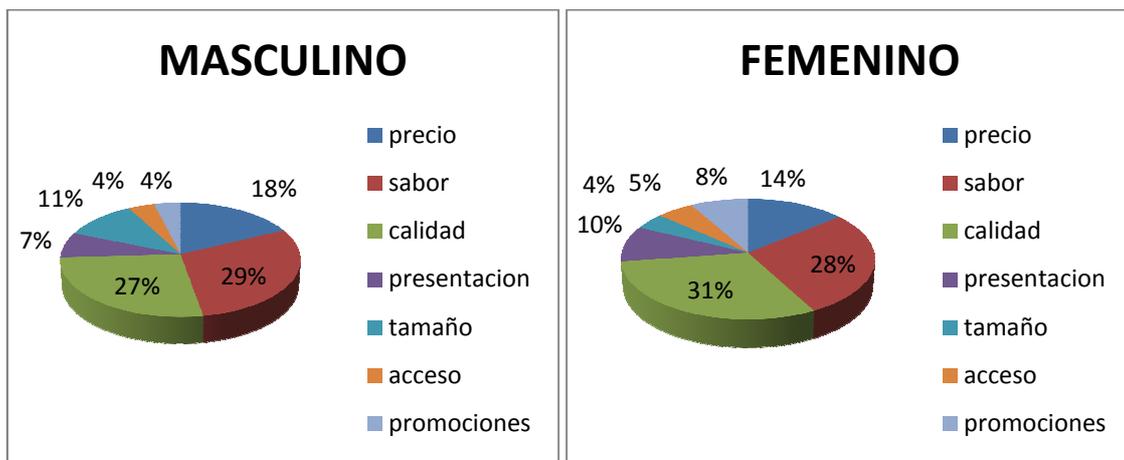
**Conclusión:** Según los resultados la frecuencia de consumo de vino de frutas de las mujeres es una vez cada 6 meses, al igual que la de los hombres, presentándose cada uno con el 52% y 29% correspondiente, sin embargo hay que tomar en cuenta que la frecuencia de consumo en los hombres se divide en segundo lugar en cada tres meses y cada 15 días, lo que nos permite concluir que en general los hombres tienden a consumir más el producto que las mujeres.

**Pregunta 8:** Relación sexo del encuestado con el factor más importante para elegir el producto

**Tabla 16**

**Resultados pregunta 8**

		Factor más importante para elegir el producto						
		precio	sabor	calidad	presentación	Tamaño	acceso	promociones
Sexo	FEMENINO	14%	28%	31%	10%	4%	5%	8%
	MASCULINO	18%	29%	27%	7%	11%	4%	4%



Figuras 34-35. Resultados en pastel separados por sexo

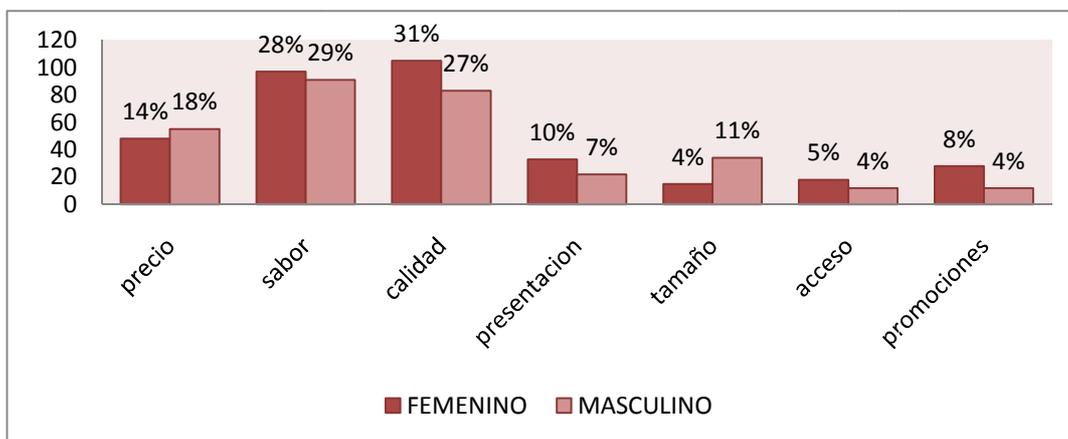


Figura 36. Resultados en barras del factor más importante para el consumo del vino

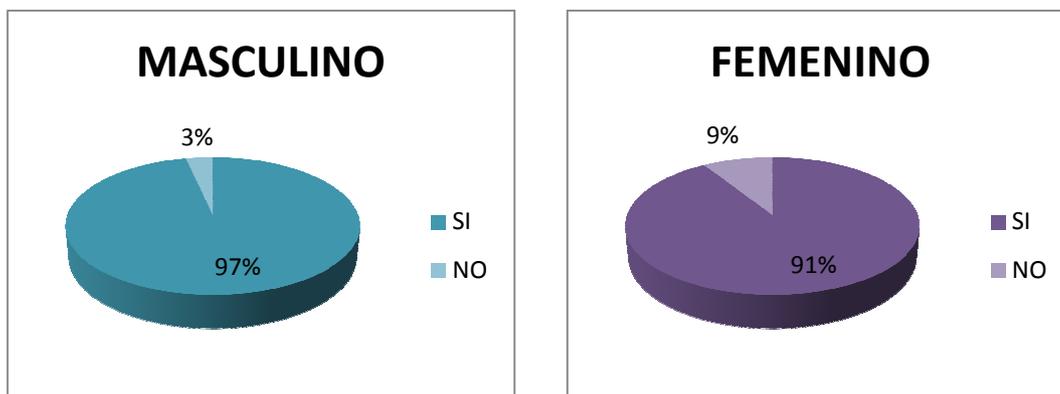
**Conclusión:** Los factores que más influyen el momento de adquirir un producto tanto para mujeres como para hombres es el sabor, la calidad y el precio, siendo estos resultados indicadores de que el producto que se va a comercializar debe ser de buen sabor, buena calidad y cumplidos esos dos factores se puede aplicar un precio que sea apto para el mercado escogido.

**Pregunta 9:** Relación sexo del encuestado con la aceptación de un nuevo producto

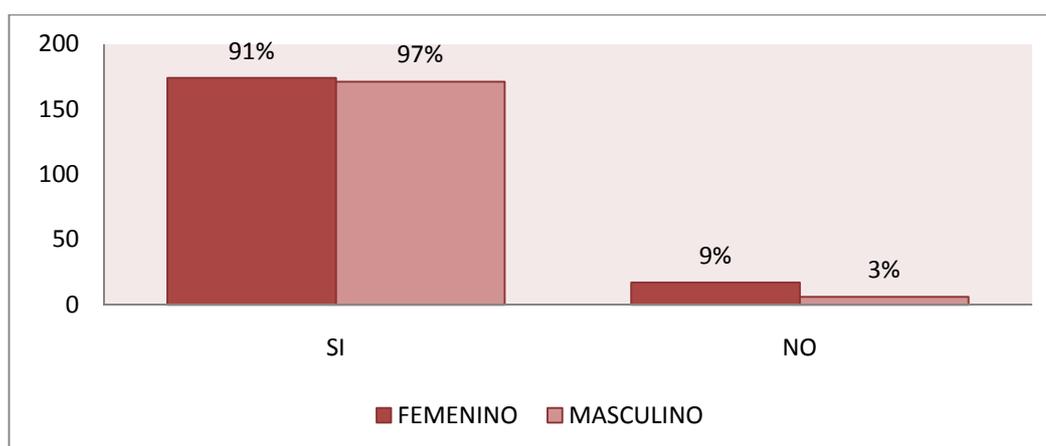
**Tabla 17**

**Resultados pregunta 9**

		Aceptación de un nuevo producto	
		SI	NO
Sexo	FEMENINO	91%	9%
	MASCULINO	97%	3%



*Figuras 37-38. Resultados en pastel separados por sexo*



*Figura 39. Resultados en barras de la aceptación de un nuevo producto*

**Conclusión:** Observando los resultados, se concluye que del 100% de personas que respondieron la encuesta completa, solo el 9% de las mujeres no

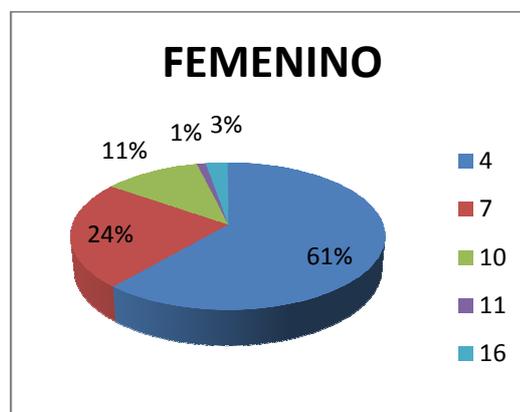
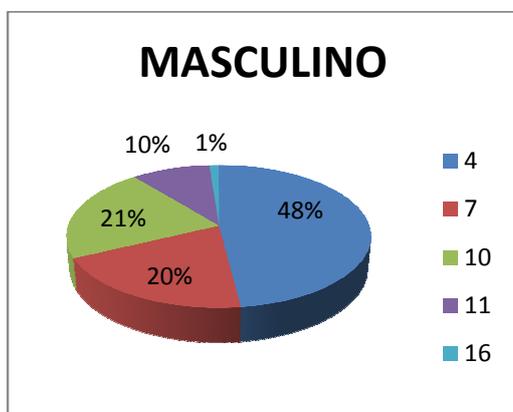
estarían dispuestas a probar un vino de naranja y el 3% de los hombres tampoco lo harían, lo que nos permite asegurar que la mayoría si aceptaría degustar un nuevo sabor en lo que refiere a los vinos de frutas.

**Pregunta 10:** Relación sexo del encuestado con el grado de alcohol que se prefiere

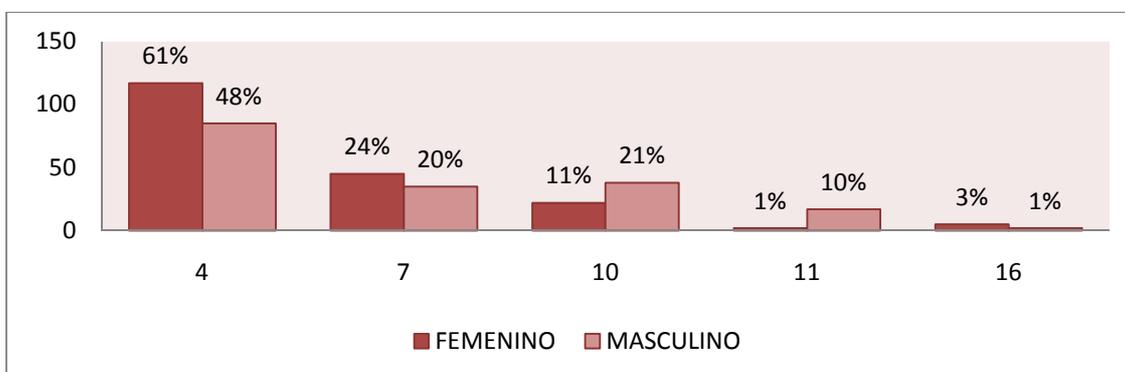
**Tabla 18**

**Resultados pregunta 10**

		Qué grado de alcohol se prefiere				
		4	7	10	11	16
sexo	FEMENINO	61%	24%	11%	1%	3%
	MASCULINO	48%	20%	21%	10%	1%



*Figuras 40-41. Resultados en pastel separados por sexo*



*Figura 42. Resultados en barras del grado de alcohol preferido para el vino*

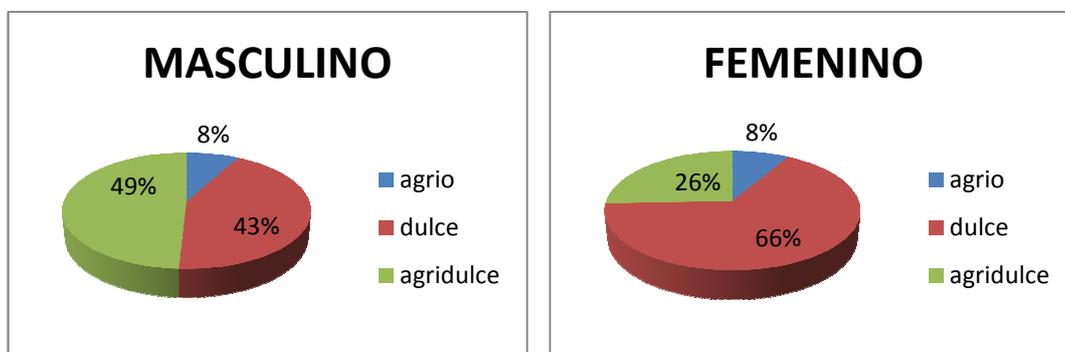
**Conclusión:** El grado de alcohol que más prefieren tanto mujeres como hombres para vinos de frutas es de 4, presentándose con el 61% y 48% respectivamente, por lo que se concluye que el vino de naranja que se va comercializar debe tener grado de alcohol entre 4 y 7 que fueron los porcentajes más altos de mujeres y hombres en la encuesta realizada.

**Pregunta 11:** Relación sexo del encuestado con tipo de sabor del producto

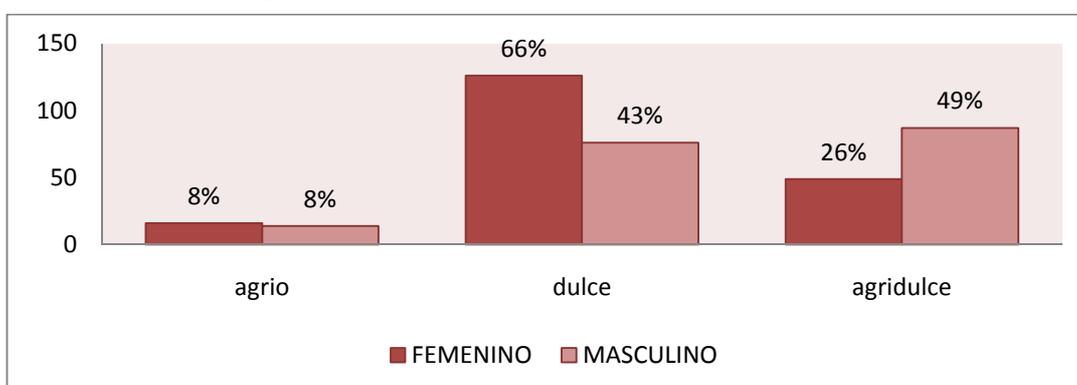
**Tabla 19**

**Resultados pregunta 11**

		Qué tipo de sabor prefiere		
		agrio	dulce	agridulce
sexo	FEMENINO	8%	66%	26%
	MASCULINO	8%	43%	49%



*Figuras 43-44. Resultados en pastel separados por sexo*



*Figura 45. Resultados en barras de sabor preferido para el vino*

**Conclusión:** El sabor que más gusta a las mujeres en un vino de frutas es el dulce y luego prefieren el agridulce, mientras que los hombres prefieren en primer lugar el agridulce y después el dulce lo que quiere decir que el consumidor optará por consumir vinos de frutas que tengan un sabor o duce a agridulce. El porcentaje de encuestados que prefiere un sabor agrio es únicamente el 16% entre hombres y mujeres.

**Pregunta 12:** Relación sexo del encuestado con el valor que se estaría dispuesto a pagar

**Tabla 20**  
**Resultados pregunta 12**

		Cuánto estaría dispuesto a pagar por un vino de frutas												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	13	15	4,50
sexo	FEMENINO	3%	4%	9%	14%	27%	5%	7%	4%	0%	10%	5%	8%	4%
	MASCULINO	3%	12%	11%	4%	11%	3%	16%	7%	3%	24%	1%	4%	1%

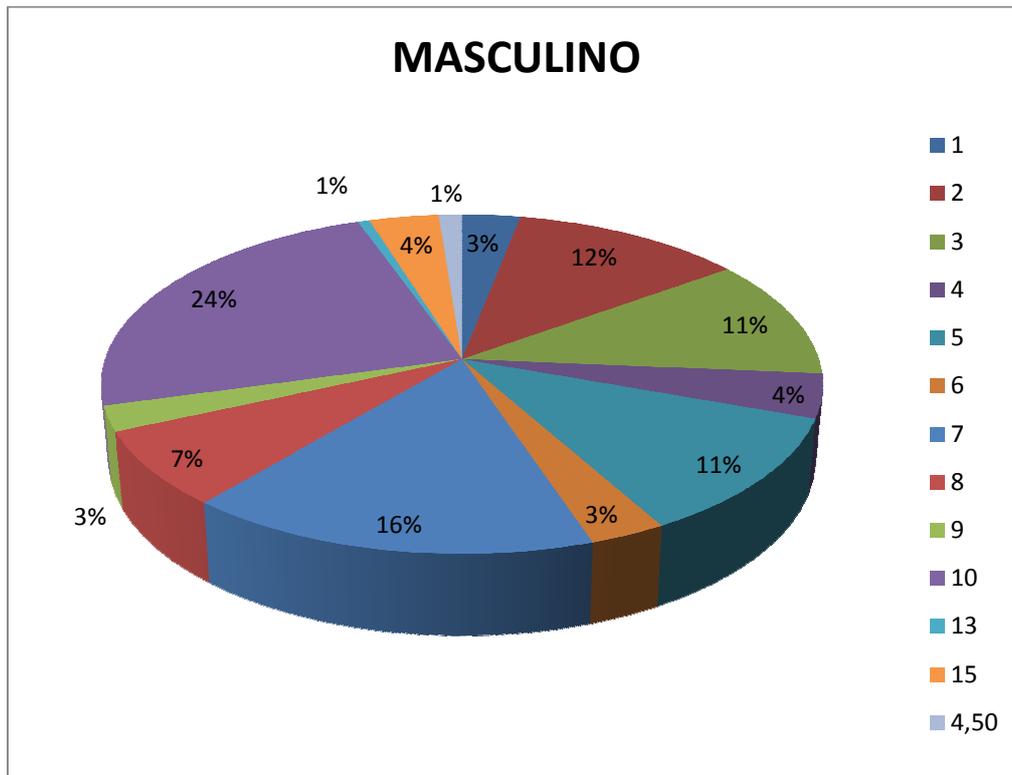


Figura 46. Resultado en pastel del sexo masculino

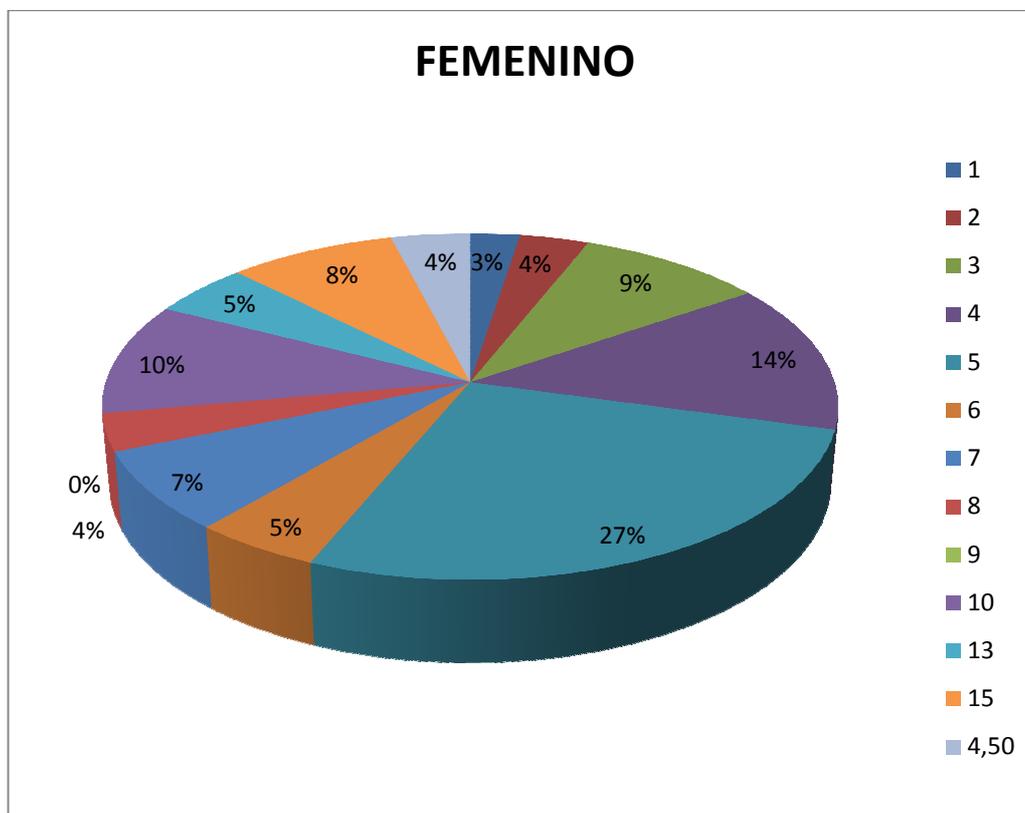


Figura 47. Resultado en pastel del sexo femenino

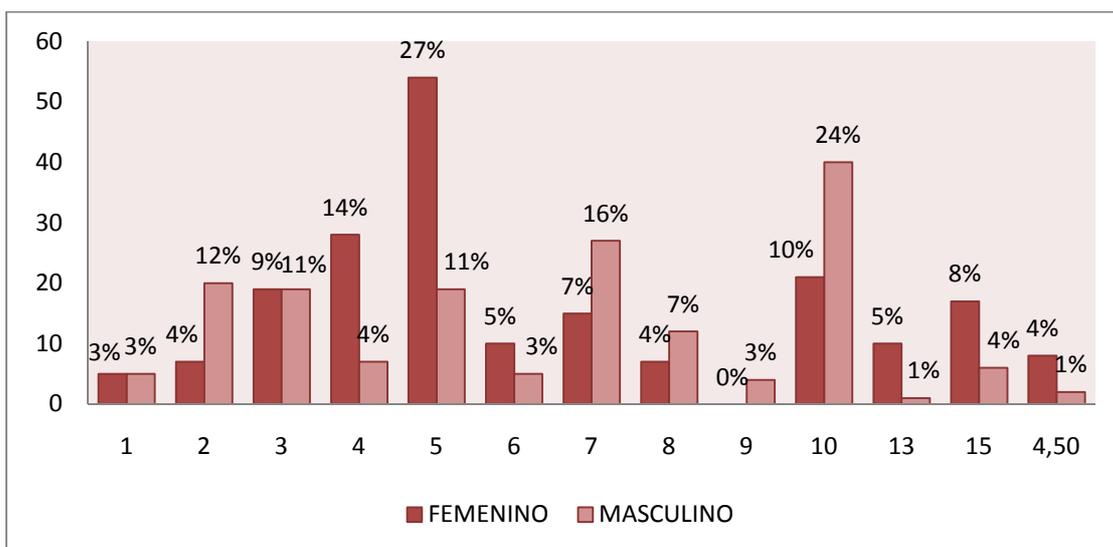


Figura 48. Resultados en barras del precio preferido para la compra del vino

**Conclusión:** Según los resultados se puede observar que el precio que pagarían tanto mujeres como hombres es muy variado, en mujeres el 27% pagaría \$5, mientras que en los hombres el 24% pagarían \$10, sin embargo los rangos de precios entre los cuales varían los resultados de la encuesta son de 1 a 15 dólares por lo que el precio de venta del vino de naranja tendría que constar dentro de ese rango.

### Conclusión General

Como conclusión general de las 384 encuestas realizadas y que representan el 100% de las personas de un rango de edad de los 18 a 60 años que viven en la Provincia de Pichincha, podemos observar a través de los resultados que la mayoría de encuestados han probado vinos de frutas con sabor a manzana y durazno y por lo tanto son los sabores que más gustan en el mercado. Se puede ver que las ocasiones en las que más se consume el producto son las reuniones familiares y las festividades y esto ocurre con una frecuencia de 3 a 6 meses, lo que nos demuestra que es consumido cada cierto tiempo y en ocasiones especiales, aunque hay un gran resultado del 41% que demuestra que el vino de frutas también se consume en fiestas de pueblo. Un factor muy importante de estos resultados es el del precio, en el cual observamos que el

27% de mujeres estaría dispuesta a pagar por un vino en envase tetra pack hasta máximo 5 dólares, mientras que el 24% de los hombres lo harían hasta 10 dólares, lo que demuestra que los hombres pagan más por este tipo de productos, siempre y cuando la calidad y el sabor sean buenos, ya que son la base fundamental para el consumo de vinos de frutas no solo para los hombres sino también para las mujeres.

Todos estos resultados, nos indican que el vino de naranja que se va a producir y comercializar debe primeramente tener un buen sabor y una buena calidad, con grados bajos de alcohol, para así lograr satisfacer los gustos del consumidor dentro del mercado objetivo, además debe tener un precio asequible para todo el segmento y para lograr el alcance que se quiere, se debe realizar campañas de publicidad y posicionamiento para que el producto sea conocido dentro del ramo de vinos de frutas como un vino diferente a los usuales con sabor a 100% naranja.

Preguntas realizadas: Anexo 1

### **2.1.3.1.2 Entrevista con Expertos**

#### **Entrevista No. 1**

##### **Objetivo:**

- Conocer el crecimiento que ha tenido la industria vinícola en el país y las razones de que esto haya ocurrido.

##### **Experto:**

- Prof. Enrique Javier Carvajal. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Comerciante vinícola.

**Entrevista:**

- 1. ¿Usted cree que el consumo de productos vinícolas se ha incrementado en el Ecuador en los últimos años? ¿Cuáles son las razones de este incremento?**

No conozco sobre las cifras, pero supongo que sí debe haber subido en vista de la expansión de la cultura vinícola en Ecuador.

- 2. ¿Usted cree que la población ecuatoriana consume únicamente vinos provenientes de la vid? ¿Por qué?**

Los ecuatorianos consumen vinos o los que se llaman vinos que son en realidad una mezcla de saborizantes, colorantes y alcohol de caña. Estos vinos son los que recientemente estuvieron involucrados en envenenamientos masivos con metanol. Entonces no solo consumen vinos provenientes de la vid.

- 3. ¿Qué parte de la población del Ecuador cree usted que es la que mayor consumo de vino tiene?**

No conozco estudios, pero supongo que vinos como tal, es decir de uva, son consumidos por un estrato medio o medio alto. Los otros vinos son de estrato bajo, es decir aquellos que se venden en cartón.

- 4. Conocemos la existencia de un mercado de vino de frutas en el Ecuador. ¿Cree usted que este mercado tiene buena acogida en la población? ¿Por qué?**

No he probado un vino de frutas hecho en Ecuador, pero creo que hay tres factores importantes para que un producto como ese tenga acogida: el primero es la inocuidad del producto, es decir que el consumidor sienta confianza de que el consumo de ese producto no le causará daños a su salud. El segundo es la estabilidad en la calidad del producto. No importa si es demasiado bueno o no, pero que siempre

tenga el mismo gusto. El tercer factor que permite el éxito de un producto como el vino en mención es la comercialización y marketing.

**5. ¿Cuáles son los factores que usted cree influyen en el consumo de vino?**

El vino es considerado como una bebida especial, que acompaña comidas o se sirve en ocasiones especiales. La cultura del vino en Ecuador está muy ligada al snob, es un gusto adquirido para el ecuatoriano, no representa un producto tradicional del país porque no tiene historia muy larga en cuanto a su consumo. El vino que se produce en Ecuador es muy costoso y pocos son los ejemplos de marcas que alcanzan galardones a nivel internacional.

**6. ¿Usted cree que la población ecuatoriana ve primero el precio antes que la calidad de este tipo de productos para su consumo?**

Eso depende del tipo de clientes. Por supuesto que el precio siempre es un factor que determina el mayor o menor consumo de un producto, sin embargo, los vinos finos de cepas o cosechas especiales se venden a altos precios.

**7. ¿Piensa usted que el vino de naranja es un producto atractivo que llame la atención de la población ecuatoriana y provoque su consumo frecuente? ¿Por qué?**

Puede ser un producto novedoso, quizás sea interesante en un círculo juvenil que busca algo con qué identificarse. Debería ser un producto no muy costoso y que cumpla con los parámetros que el cliente target defina como los más deseables.

**8. ¿Conoce usted qué cantidad de productores y comercializadores de vino de frutas existen a nivel nacional?**

No conozco

**9. ¿Cuáles son las normas obligatorias a cumplir para poder producir y comercializar bebidas alcohólicas en el país?**

Hay que consultar en las nuevas normas INEN que se están justamente redactando en estos momentos. Favor dirigirse a esa institución para averiguar este particular.

**10. Si el segmento enfocado es medio, medio-bajo. ¿Cuál cree usted que es el rango de precios que debe tener un producto el momento que sale a la venta?**

Esta es una pregunta que debería plantearse con alternativas. Yo no estoy muy al tanto de los precios de estos productos, pero si se enfoca en un segmento medio, medio-bajo, seguramente debería ser un producto de consumo masivo, con una producción importante en términos de volumen, lo que obliga a tener una gran fábrica con la inversión que eso implica. Por otro lado, si se hace un producto fino y exquisito, la producción es mucho más reducida, requiere de menos equipamiento, menos inversión en términos de distribución porque se va a puntos exclusivos y no en todo el país y supermercados. Hay que considerar que si se trata de producciones limitadas de alta calidad, se puede vender a precios altos. Toma más tiempo hacer un vino fino y exquisito que un vino joven y poco cuidado, pero quizás vale la pena esperar el tiempo que sea necesario.

Preguntas Realizadas: Anexo 2

## **Entrevista No. 2**

**Objetivo:**

- Conocer más sobre el mercado de vinos en otros países, para poder evaluar el nivel de crecimiento que puede tener el negocio.

**Experto:**

- Sr. Rodrigo Madrazo García de Lomana. Consejero Jefe, Oficina Económica y Comercial de España en Quito.

**Entrevista:**

- 1. ¿Usted cree que el consumo de productos vinícolas se ha incrementado en el Ecuador en los últimos años? ¿Cuáles son las razones de este incremento?**

Creo que es algo propio de la apertura a nuevas culturas. Al fin y al cabo, la cultura vinícola tiene unos cuatro milenios de antigüedad y ha sido conocida a lo largo y ancho del planeta, ¿por qué Ecuador iba a quedar al margen de ello? Creo que el consumo de vino es cada vez superior y, lo que es igualmente importante, el consumidor ecuatoriano disfruta cada vez más con la degustación de productos vinícolas.

- 2. ¿Usted cree que la población ecuatoriana consume únicamente vinos provenientes de la vid? ¿Por qué?**

Yo soy purista en esta materia y no concibo vinos procedentes de otros cultivos. Es lo suyo ¿no?

- 3. ¿Qué parte de la población del Ecuador cree usted que es la que mayor consumo de vino tiene?**

Dados los precios del vino, el consumo se centra principalmente en los segmentos sociales con elevado poder adquisitivo. A mi juicio, el Gobierno debería plantearse muy en serio la desgravación arancelaria de los vinos procedentes de Europa, sería una manera de abaratar su precio y abrir el consumo a más capas sociales, ¿o acaso no todo el mundo debería tener la oportunidad de disfrutar los mejores caldos españoles a unos precios asequibles?

- 4. Conocemos la existencia de un mercado de vino de frutas en el Ecuador. ¿Cree usted que este mercado tiene buena acogida en la población? ¿Por qué?**

El ecuatoriano es gran aficionado a los jugos de frutas y si se hiciera un licor de frutas barato, es posible que pudiera triunfar. Ahora bien, sin menoscabarlo insisto en que eso no es vino, sería otro producto.

- 5. ¿Cuáles son los factores que usted cree influyen en el consumo de vino?**

Cultura. El vino es cultura y, además, se circunscribe en el arte culinario. La curiosidad y las ganas de conocer son los principales factores impulsores del consumo vinícola sin soslayar, por supuesto, el coste. Insisto en que el vino europeo está excesivamente gravado por aranceles.

- 6. ¿Usted cree que la población ecuatoriana ve primero el precio antes que la calidad de este tipo de productos para su consumo?**

Hay capas sociales que no se pueden permitir beber vino. Con una desgravación arancelaria, bajarían los precios, aumentaría el consumo y, en consecuencia, las importaciones serían masivas, lo que repercutiría en descensos adicionales de precios. Además, los vinos argentinos y chilenos tendrían que competir con los europeos y se verían obligados a ofrecer más calidad y menor precio. Se trata de activar este círculo virtuoso.

- 7. ¿Piensa usted que el vino de naranja es un producto atractivo que llame la atención de la población ecuatoriana y provoque su consumo frecuente? ¿Por qué?**

Si no hay nada mejor...

**8. ¿Conoce usted qué cantidad de productores y comercializadores de vino de frutas existen a nivel nacional?**

No.

**9. ¿Cuáles son las normas obligatorias a cumplir para poder producir y comercializar bebidas alcohólicas en el país?**

Las normas INEN son las que se rigen actualmente para la producción y comercialización de bebidas alcohólicas en el Ecuador.

**10. Si el segmento enfocado es medio, medio-bajo. ¿Cuál cree usted que es el rango de precios que debe tener un producto el momento que sale a la venta?**

En el momento en que se pueda adquirir un vino medio por USD 10 y uno de primera calidad por debajo de USD 20 la botella Ecuador habrá alcanzado la madurez en la cultura vinícola.

Preguntas Realizadas: Anexo 2

### **Conclusión por pregunta**

#### **Pregunta 1.**

Los dos expertos coincidieron en que el consumo de productos vinícolas en el Ecuador ha crecido y que una de las razones principales es la cultura vinícola que se ha venido desarrollando con el tiempo.

#### **Pregunta 2**

Los dos expertos tuvieron diferente respuesta a la misma pregunta, ya que Enrique Javier Carvajal indica que en el Ecuador si se consume vinos de otros cultivos, mientras que Rodrigo Madrazo no concibe que haya productos vinícolas que provengan de frutas diferentes a la vid.

**Pregunta 3**

Los dos entrevistados coinciden que la parte de la población ecuatoriana que más consumo de vino, en especial proveniente de la vid, es la sociedad con un nivel medio alto, alto o con un gran poder adquisitivo.

**Pregunta 4**

En esta pregunta hubo diferentes conceptos, inicialmente tanto Enrique como Rodrigo piensan que si el producto es bueno puede triunfar en el país debido a que la sociedad ecuatoriana es aficionada al jugo de frutas, sin embargo Enrique Javier menciona tres importantes factores para que un vino de frutas tenga acogida, mientras que Rodrigo mantiene la posición de que no debería existir vinos que no provengan de la uva.

**Pregunta 5**

En esta pregunta ambos entrevistados coinciden que una de las razones principales por las cuales existe el consumo de vino, además de la cultura de los diferentes países, es el arte culinario, donde el vino es reconocido como un gran acompañante a comidas especiales.

**Pregunta 6**

Tanto Rodrigo como Enrique indican que existen diferentes niveles sociales, los cuales pueden determinar si se consume o no un vino, pero los dos expertos concuerdan que los vinos de más trayectoria y renombre son los que más alto costos tienen. Por lo que se concluye que dependiendo del vino y de la capa social, el precio si es un factor muy influyente.

**Pregunta 7**

En esta pregunta existen diferentes posiciones ya que Enrique Javier piensa que el vino de naranja podría ser un producto que atraiga a los jóvenes siempre y cuando tenga un precio bajo y una buena calidad, sin embargo Rodrigo

menciona que podría tener acogida, eso si es que no habría un producto parecido mejor.

### **Pregunta 8**

Ninguno de los dos entrevistados conoce la cantidad de productores y comercializadores de vinos de frutas en el Ecuador.

### **Pregunta 9**

Tanto Enrique Carvajal como Rodrigo Madraza coinciden que las normas para la producción y comercialización de bebidas alcohólicas son determinadas por las conocidas Normas INEN.

### **Producto 10**

Las dos personas entrevistadas concuerdan que cuando se trata de un producto enfocado a un segmento medio, medio-bajo el precio del vino debe ser bajo y con un volumen de producción alto para abarcar a un gran mercado, pero para la producción y comercialización de vinos finos la producción es más limitada ya que va a puntos exclusivos de venta y por lo tanto los precios deben ser mayores.

### **Conclusión General**

El resultado de las dos entrevistas realizadas a las personas conocedoras del tema dio como conclusión general que existen diferentes formas de pensar sobre la acogida de un vino de frutas nuevo en el mercado ecuatoriano, sin embargo se concuerda en la idea de que si el producto tiene buena presentación, calidad y precio, el mismo tendría una gran posibilidad de posicionarse en dicho mercado. Además con la respuesta de los dos entrevistados se concluye que la cultura vinícola está creciendo cada vez más en el Ecuador, presentando como opción importante el desarrollo de productos a partir de diferentes frutas que se cultivan en el país, tomando en cuenta que existen diferentes clases sociales y que los diferentes vinos deben ser

enfocados en los segmentos correspondientes para que se desarrollen en el mercado escogido.

### **2.1.3.1.3 Grupos Focales**

#### **Objetivo:**

- Conocer la aceptación de un nuevo vino sabor a naranja en el mercado y saber cuáles son los factores para lograr obtener ventajas competitivas con respecto a la competencia y así ganar posicionamiento en dicho mercado.

#### **Grupo Focal No. 1**

#### **Participantes:**

- Víctor Burneo: Profesional, 30 años, soltero
- Paulina Chacón: Profesional, 29 años, soltera
- Christian Betancourt: Profesional, 32 años, soltero
- Pablo Vargas: Profesional, 30 años, soltero
- Oscar Andrade: Profesional, 31 años, casado
- Carolina Román: Profesional, 29 años, casada
- Belén Navarro: Profesional, 27 años, soltera
- Karla Vargas: Profesional, 27 años, soltera

#### **Conclusiones:**

- La aparición de un nuevo vino de frutas causa interés en los participantes, lo que demuestra una posible apertura al producto en la población adulta.
- La mayoría de participantes ha probado vinos de diferentes frutas y han disfrutado de los sabores, sin embargo indican que no es muy común un vino de naranja.
- La forma de introducir un nuevo producto al mercado, marcará la diferencia con la competencia.

- Todos los participantes indicaron que el precio es el factor más importante para el consumo de este tipo de bebida.

Preguntas Realizadas: Anexo 3

## **Grupo Focal No. 2**

### **Participantes:**

- Catalina Hinojosa: Estudiante, 21 años, soltera
- Daniel Vargas: Estudiante, 25 años, soltero
- Pablo Sebastián López: Estudiante, 20 años, soltero
- Francisco Hinojosa: Estudiante, 24 años, soltero
- Martín Saona: Estudiante, 23 años soltero
- María José Jaramillo: Profesional, 26 años, soltera
- Iván Bustamante: Estudiante, 23 años, soltero
- José Barreiro: Profesional, 24 años, soltero

### **Conclusiones:**

- La mayoría de los participantes indicó que han probado vinos de frutas de las marcas Boones y Riunité.
- Más de la mitad de los participantes menciona que el precio y el sabor son los factores más importantes para el consumo de un producto de este tipo.
- Las ocasiones de mayor consumo de estas bebidas son las fiestas y festividades.
- La mayoría de los participantes indicó que los lugares más frecuentes donde se pueden adquirir los vinos y cualquier otra bebida alcohólica son las licorerías y tiendas de barrio.

Preguntas Realizadas: Anexo 3

- *Fuentes Secundarias:* Los datos secundarios son aquellos que se reúnen con un objetivo diferente al problema inicial propuesto, a

diferencia de las fuentes primarias, estos datos presentan algunas ventajas, como por ejemplo: “son de fácil acceso, relativamente baratos y de rápida obtención” (Malhotra, 2004, pp. 107). Además según lo que indica Naresh K. Malhotra, los datos secundarios pueden ayudar en la identificación, definición y desarrollo del enfoque del problema, elaboración del diseño de investigación, verificación de hipótesis e interpretación de los datos primarios.

## **2.2 Diseño de Investigación**

Dentro del diseño de investigación, existen categorías que ayudarán a definir de mejor manera el proceso de estudio del mercado; una de ellas es la investigación cuantitativa, que como su nombre lo dice, es la que reúne datos que pueden ser cuantificados sobre las variables de estudio escogidas. Esta investigación analiza la relación que existe entre dichas variables para obtener información medible que sea útil para el proyecto, y la otra es la investigación cualitativa la cual realiza su análisis en marcos situacionales que permiten obtener de mejor manera la información desde su realidad.

Según Malhotra, un diseño de investigación es el esquema que permite llevar a cabo el proyecto de investigación de mercados, especificando los detalles de los pasos que se deben seguir y que son necesarios para obtener la información requerida para responder los problemas de dicha investigación. Se van a utilizar varios diseños de investigación para el análisis del proyecto, los cuales son:

### **2.2.1 Investigación Descriptiva**

Esta investigación permite describir las características del mercado en el que se va a enfocar la comercialización y distribución del producto, razón por la cual se la utiliza en gran parte del proceso de Investigación de Mercados. “Según Kinnear y Taylor, un 74% de las empresas utilizan este diseño de investigación, en especial para la formulación de preguntas a encuestados y para ver la

disponibilidad que se puede obtener de las fuentes secundarias” (García, P. pp. 32).

### **2.2.2 Investigación Concluyente**

Permite medir los parámetros de la población para llegar a resultados concluyentes, para obtener dichos resultados se requiere de modelos estadísticos que garanticen objetividad y consistencia en las conclusiones. Esta investigación se centra básicamente en ser más formal y estructurada que las otras, la obtención de datos se toman a partir de muestras grandes, para ser después evaluadas con un análisis cuantitativo. Por lo general la investigación concluyente sirve para dar un apoyo en la toma de decisiones administrativas dentro del proyecto a desarrollar.

## **2.3 Mercado Relevante y Cliente Potencial**

### **2.3.1 Segmentación del Mercado**

Se llama segmentación al proceso de dividir el mercado en grupos de personas que tienen características y necesidades parecidas, y que pueden ser clientes potenciales de un determinado producto o servicio. Entre los objetivos por los cuales se realiza este proceso de segmentación están, analizar el mercado para encontrar los nichos específicos para el proyecto que se plantea y tener una imagen competitiva que permita un buen desarrollo de la empresa. La segmentación del mercado tiene varios beneficios que ayudan a diseñar productos que cumplan con las necesidades del mercado escogido, además de que permiten determinar estrategias competitivas que permitan evaluar a los rivales en el negocio.

Cumple con un proceso a partir del cual se podrá definir el segmento que será escogido para el desarrollo del proyecto, este proceso consta de los siguientes pasos:

1. *Definir el mercado:* Se debe tener presente para la definición del mercado, pensar en función de necesidades y no de producto y enfocarse en los usuarios finales y no en los clientes (Estrella, D) esto para poder alcanzar un posicionamiento en los mercados meta
2. *Encontrar los segmentos:* El segmento puede ser encontrado basándose en el comportamiento y características del cliente, tomando en cuenta los factores geográficos, demográficos, psicológicos, socioculturales (Estrella, D).
3. *Escoger los ganadores:* Se debe escoger la estrategia de marketing que mejor se asemeja al proceso de desarrollo del proyecto plantado para saber si el enfoque es hacia uno o más segmentos.
4. *Segmentación del negocio:* Se basa especialmente en las necesidades que tienen las diferentes industrias, tomando en cuenta en cuenta las características de cada una (Estrella, D).

Tomando en cuenta los pasos mencionados anteriormente, el segmento para el negocio se lo determinó a partir de un perfil demográfico, socioeconómico, geográfico y de estrato social, que dio como resultado al grupo de personas desde los 18 años de edad que viven en la Provincia de Pichincha con un nivel económico medio, medio-bajo y que tienen ocupaciones generales.

### **2.3.1.1 Macro-segmentación**

La Macro-segmentación es la división del mercado en segmentos amplios y con características generales que se enfoca en 4 principales cosas:

- ✓ Ubicación Geográfica: se refiere a que la acogida de los productos en el mercado varían de acuerdo a la ubicación donde se los produzca y comercialice. En el caso del plan de negocios de "Viña Naranja", la ubicación escogida para el desarrollo del proyecto es la Provincia de Pichincha, donde gracias al Censo de Población realizado en el 2010 por el INEC, se conoce que existe un total de 2'576.287 de habitantes, de los cuales para diciembre

del mismo año en la ciudad de Quito el porcentaje de ocupación plena fue de 59,40% lo que indica que más de la mitad de la población tienen ingresos.

**Tabla 21**  
**Resultados Censos de Población**

Provincias	Cantones:
2010	PICHINCHA
<b>Consultar</b>	
<b>Total</b>	<b>2.576.287</b>
<b>Mujeres</b>	<b>1.320.576</b>
<b>Hombres</b>	<b>1.255.711</b>

*Nota:* Resultados del Censo de Población en la Provincia de Pichincha. Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2010

**Tabla 22**  
**Tasa de Ocupado Plenos**

	2010 (Junio)	2010 (Diciembre)	2011 (Junio)	2011 (Diciembre)
<b>QUITO</b>	52,10%	59,40%	57,40%	58,60%
<b>GUAYAQUIL</b>	40,10%	47,50%	46,80%	53,40%
<b>CUENCA</b>	48,30%	59,30%	52,30%	61,50%
<b>MACHALA</b>	36,10%	44,00%	48,40%	53,00%
<b>AMBATO</b>	41,80%	49,60%	49,70%	56,00%
<b>NACIONAL URBANO RURAL</b>	32,60%	37,30%	36,70%	40,50%

*Nota:* Tasa de Ocupados Plenos en las ciudades destacados del Ecuador. Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2011

- ✓ Tipo de Cliente: Se ajustan las necesidades a lo que cada cliente desea, es decir las empresas buscan cumplir con lo que sus clientes exigen. En el caso del plan de negocios propuesto, los clientes a los que el producto estará dirigido será la población mayor a 18 años que tengan al menos el ingreso del sueldo básico de \$292.00 y que disfruten del consumo de vino de frutas,

por lo que la empresa buscará satisfacer las necesidades de este mercado meta.

- ✓ Tamaño del cliente: Se refiere al volumen de compra que el cliente tiene con respecto a un producto determinado que satisface sus necesidades. La idea de este paso es conocer el tamaño de compra del cliente para mantener la oferta del producto al mismo nivel. El proyecto utilizará los resultados de la investigación de mercado para definir el tamaño del mismo y cumplir con las expectativas a través de su producto.
- ✓ Uso del producto: La manera como el cliente utiliza el producto influirá en el nivel de compra que éste tiene, en el caso del consumo de “Viña Naranja”, la compra de este vino dependerá de la aceptación del cliente con respecto a su precio, sabor y características de diferenciación, factores que determinarán si el uso del producto será para reuniones importantes, comidas especiales, festejos entre otros.

#### **2.3.1.2 Micro-segmentación**

Se enfoca en la parte interna de las características basadas en el proceso de Macro-Segmentación, es decir en lo que la empresa debe hacer para satisfacer el mercado escogido para el desarrollo de su plan de negocios.

- ✓ Criterios de compra clave: Es el desarrollo interno que se enfoca en la calidad y precio del producto, así como también en los servicios de entrega rápida y confiable por parte del proveedor. La empresa debe tener claro los criterios de estandarización de compra del producto para crear fidelidad en el cliente y tener un poder de recompra hacia “Viña Naranja”.
- ✓ Estrategias de compra: Las compras forman parte de las estrategias empresariales las cuales permitirán alcanzar los objetivos de la empresa. Es a partir de estos objetivos que deben

derivarse las estrategias de compras para que la empresa pueda utilizar todos los recursos para satisfacer al mercado enfoque.

- ✓ Importancia de la compra: Para una empresa que recién empieza es importante saber cuáles son las cosas indispensables que se deben comprar para el buen funcionamiento y desarrollo, ya que estas compras van directamente a los bienes de capital como un gasto fuerte, mientras que para las empresas grandes, este factor es menos importante ya que la compra de bienes representan únicamente un gasto normal. En el caso del proyecto, al ser una empresa que recién empieza, debe cuidar sus intereses dando una importancia alta a la compra de bienes.
- ✓ Características personales: “Son las características personales de quienes toman la decisión de compra, tomando en cuenta características demográficas, estilo de decisiones, tolerancia al riesgo, nivel de confianza, responsabilidades del puesto, entre otras” (Astudillo, 2011, p. 6-7)

#### **2.4 Tamaño del Mercado**

La investigación de Mercado se va a realizar considerando los habitantes representados por hombres y mujeres que hay en la Provincia de Pichincha. Según el Censo de Población realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el año 2010, de los 15'605.685 habitantes, 2'576.287 de ellos viven la Provincia de Pichincha siendo el 51,26% mujeres y 48,74% hombres.

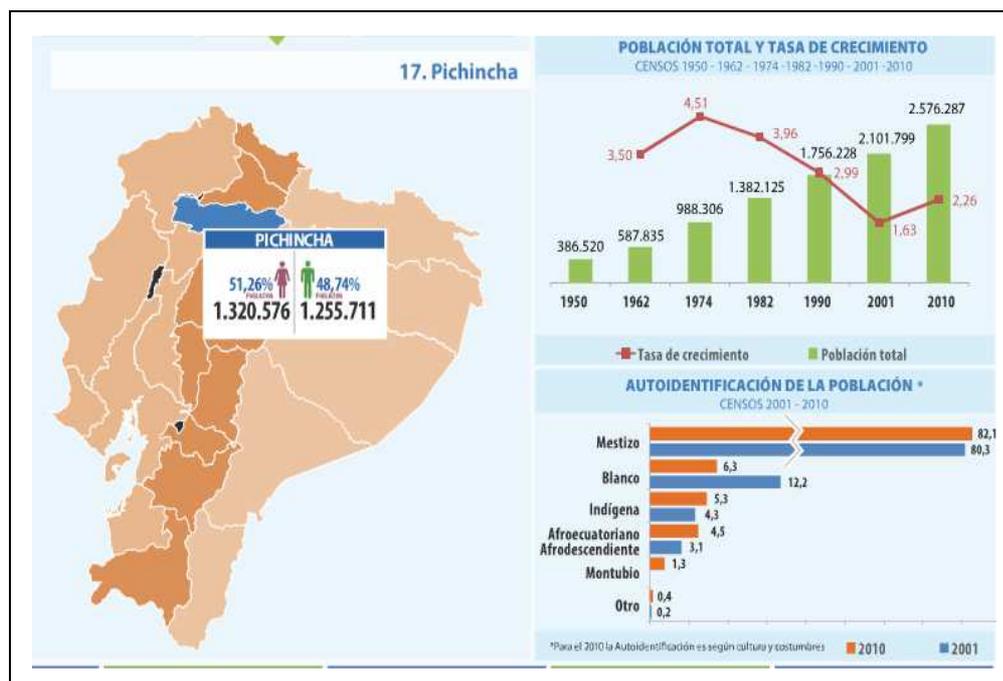


Figura 49. Porcentaje de población en la Provincia de Pichincha.  
Tomado de: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos 2010

✓ *Tamaño de la muestra*

Para hallar el tamaño de la muestra se divide a la población de la Provincia de Pichincha por grupos de edad, en este caso de 18 años en adelante y luego se aplica un muestreo aleatorio simple.

- Nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5%
- De acuerdo a la tabla normal, el valor Z del nivel de confianza es de 1,96
- Probabilidad de éxito por consumidores del producto (p) 50%
- Consumidores de la competencia (1-p) 50%

$$n = \frac{z_{\alpha} * p(1 - p)}{E^2}$$

Donde,

N: tamaño de la muestra

Z= valor para el nivel de confianza

p= probabilidad de éxito

q= probabilidad de fracaso

E= error

$$n = \frac{(1,96)^2(0,5)(0,5)}{(0,05)^2}$$

$$n = 384$$

Del segmento escogido, la población de la Provincia de Pichincha tiene alrededor de 2'576.287 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010) de habitantes, el primer filtro es conocer de dicha población, cuál es su estructura económicamente activa que según datos provenientes del INEC, es el 1'249.950 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010) de habitantes. Para aplicar un segundo filtro es importante conocer de la población total de la provincia, cuántos son mayores a 18 años y de acuerdo a datos estadísticos el 1'614.511 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010) de habitantes superan esa edad, por lo que haciendo una regla de tres con los datos obtenidos, la Población Económicamente Activa mayor a 18 años de la Provincia de Pichincha y por lo tanto el mercado objetivo para el plan de negocios propuesto es de 783.320 de habitantes que corresponden al 30,41% de la población total. Este dato o porcentaje es el tamaño de la muestra sobre el cual se realizará la investigación de mercados y en base a esta información se estima alcanzar un posicionamiento en al menos el 6% de dicho mercado para el consumo del vino de naranja.

### 2.4.1 Análisis de la Demanda

Para establecer la demanda esperada del producto, en primer lugar se debe confirmar el número total de personas que habitan en la Provincia de Pichincha que es el lugar donde se quiere comercializar el vino de naranja, sabemos según estudios que son 2'576.287 de habitantes de los cuales los posibles consumidores deben ser mayores a 18 años.

Sin embargo para hacer un análisis de la demanda, es importante tomar en cuenta los factores socio-demográficos, económicos y políticos del país. El Ecuador se encuentra todavía en vías de desarrollo y por esa razón el nivel de consumo que tiene con respecto a algunos productos es bajo, según datos proporcionados por el Banco Central, en la actualidad el salario mínimo vital es de \$292,00 y solo el 20% de la población gana alrededor de \$600,00 lo que implica que el poder adquisitivo para el consumo de vino no es tan alto, sin embargo, si el producto se presenta según el estudio de mercado con alta calidad y precios bajos, la demanda podrá ser bastante atractiva. Otro factor que influye en la demanda y que está relacionado con el salario mínimo es la canasta básica y vital que según datos del INEC actualmente se encuentran en \$535,48 y \$383,44 respectivamente, valores que son obtenidos según el número de productos que cada una tenga y según el promedio de 4 miembros por familia con 1,6% perceptores de la remuneración básica (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Índice del Precio al Consumidor, 2012). Con esta información se concluye que los ingresos de las familias se enfocan en primer lugar en alimentación, luego vivienda, vestimenta y al final en entretenimiento y ocio, lugar donde a pesar de no tener un dato exacto, se puede posicionar al consumo de vinos de frutas.

En todo este análisis de la demanda, se presentan algunas tendencias que dan indicio del nivel de consumidores de vinos que se tiene en el Ecuador:

- ✓ *Culturales*: El consumo de vino en el país está limitado a la sociedad con mayor poder adquisitivo, sin embargo los vinos de menor calidad o vinos de frutas están dirigidos a la población de estratos medios, medios-bajos debido a que son más asequibles por la forma como se los comercializa

y a los precios con los que se los vende. A pesar de que el consumo de vino no es muy habitual, salvo en ocasiones especiales, en los últimos años ha crecido el conocimiento sobre los beneficios que éste da y es una de las razones por las cuales este mercado se está incrementando en el Ecuador.

- ✓ *Legislativas:* Otros de los factores que influyen en el consumo de vino son las disposiciones legislativas y restricciones que se aplican a las bebidas alcohólicas, como por ejemplo, el consumo permitido a partir de los 18 años de edad. Además de que para el consumo y comercialización de estas bebidas, existen impuestos y aranceles que pueden también llegar a ser un obstáculo comercial.

Además de todo lo mencionado anteriormente, el análisis del comportamiento del consumidor es un factor importante en el estudio de la demanda, de este factor podemos obtener los hábitos de consumo de los individuos, los cuales se determinan dependiendo de la edad de las personas, lugar donde residen y estilos de vida, por lo general se conoce que personas de edad madura con un ingreso alto consumen vinos obtenidos de la vid y la mayoría importados, pero para el resto de la población que no tienen estas posibilidades, se plantea el plan de negocios, el cual producirá y comercializará un vino de naranja 100% ecuatoriano con altos niveles de calidad y a un precio asequible. Esta idea surge debido a que actualmente en el Ecuador se está produciendo vinos de frutas como producto sustituto de otras bebidas alcohólicas de bajo precio, fabricación que está teniendo una gran aceptación en la población ecuatoriana, especialmente en los jóvenes. La mayor producción de esta bebida se concentra en el cantón Patate, lugar de donde se obtiene la mayoría de frutas, como materia prima, para la elaboración de estos vinos, los cuales serán distribuidos en tiendas de barrio, licorerías, micromercados entre otros.

### 2.4.2 Análisis de la Oferta

La oferta de vinos en el Ecuador, está principalmente basada en la importación, vinos chilenos y argentinos son los más demandados por su calidad, precio y marca. Sin embargo, la importación de estos productos está regida a los aranceles establecidos por el país, valores del CIF y para bebidas alcohólicas el ICE son algunos de estos aranceles que deben ser cancelados si se quiere importar al Ecuador.

**Tabla 23**  
**Situación Arancelaria**

Código de Producto (TNAN)	0
Advalorem	20%
FDI	0,5%
ICE	40%
IVA	12%
Incremento ICE	25%
Unidad de Medida	Litro (LT)
Es Producto Perecible	NO

*Nota:* Arancel General para las Importaciones

Concretamente, los impuestos que deben ser pagados en las importaciones son: el FODINFA (FDI) que representa el 0,5% del CIF destinado al Fondo de Desarrollo de la Infancia, el IVA equivalente al 12% y el ICE que se establece tanto para productos nacionales como importados y que representa alrededor del 70% (Moreno, 2007). Como se mencionó anteriormente, la oferta de vinos en el Ecuador está centrada básicamente en las importaciones, son relativamente pocas las empresas nacionales que producen y comercializan vinos de frutas y por esa razón la introducción de un nuevo producto con similares características a los ya existentes, es mucho más factible.

Este análisis de la oferta indica que si nos basamos en los proveedores de vinos de frutas nacionales se tiene una gran oportunidad de crecimiento en el mercado, ya que el ingresar con estrategias competitivas y con un producto de calidad es más fácil llegar al consumidor y lograr su aceptación. Sin embargo todos los procesos de producción de alimentos y bebidas, incluidos los

procesos de importación, requieren de obtener un Registro Sanitario para los productos, lo cual representa una traba importante en su comercialización ya que a pesar de los cambios legislativos que ha tenido el país últimamente, los procesos de obtención de estos Registros no son del todo ágiles y demoran la comercialización e importación de los productos. Actualmente “el Ministerio de Salud Pública, a través del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical con sede en Guayaquil y oficinas en Quito y Cuenca son los encargados de otorgar, mantener, suspender y cancelar el Registro Sanitario” (Moreno, 2007, pp. 16), el mismo que es de única responsabilidad de la persona autorizada legalmente a producir y comercializa o importar y exportar un determinado producto.

Estas normas establecidas de Registros Sanitarios, nivel de aranceles entre otros, son factores que influyen en la oferta el momento de la producción y comercialización de un determinado producto, ya que sin estos permisos dicho producto no podrá salir al mercado y ser consumido; por lo tanto, la obtención de las normas sanitarias es una obligación para todos los negocios que quieran mantenerse o entrar en un mercado. Además de estas normas también están los requisitos técnicos de regulación impuestos por el Instituto Ecuatoriano de Normalización donde indica que para la comercialización de vino, sea por importación o producción nacional, el producto debe tener envases que cumplan con las siguientes medidas.

200 cm<sup>3</sup> - 355 cm<sup>3</sup> - 375 cm<sup>3</sup> - 500 cm<sup>3</sup> - 750 cm<sup>3</sup> - 1000 cm<sup>3</sup> - 2000 cm<sup>3</sup>  
3000 cm<sup>3</sup> - 5000 cm<sup>3</sup>

En su etiqueta debe indicar, Ecuador con el número de Registro Sanitario otorgado, el grado alcohólico y la capacidad en centímetros cúbicos del envase y el rotulado debe contener lo siguiente.

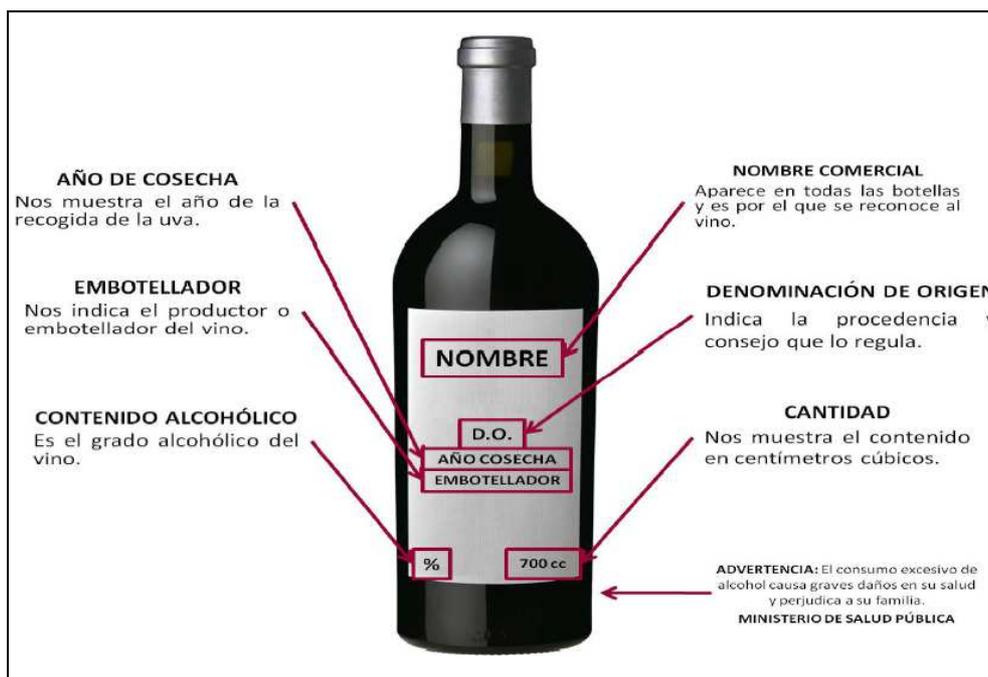


Figura 50. Rótulo de etiqueta para bebidas alcohólicas  
Tomado de: Instituto Ecuatoriano de Normalización

Cualquier producto líquido que circula por el Ecuador sin estos requisitos será tomado como ilícito.

## 2.5 La Competencia y sus Ventajas

Con todo el análisis realizado anteriormente se conoce que en el Ecuador, el 90% de los vinos que se consumen es importado y el 10% es producto nacional (Banco Central del Ecuador, 2011), lo que nos demuestra que el mercado de productos ecuatorianos no es tan amplio, por lo que puede presentar varias ventajas.

Del producto importado, los países que tienen mayor participación son Chile, Argentina, Estados Unidos y España, según tabla a continuación el país que lidera en el mercado es Chile.

**Tabla 24**  
**Estadísticas 2010**

Principales Países de Origen	Cantidad (kg.)	Monto (Miles US\$)	% Participación en el Mercado
CHILE	3.930.030	6.881.480	73.01%
ARGENTINA	625.900	1.236.170	13.12%
ESTADOS UNIDOS	436.440	503.130	5.34%
ESPAÑA	143.630	394.190	4.18%
Subtotal	5.136.000	9.014.970	95.65%
<b>TOTAL GENERAL:</b>	<b>5.320.440</b>	<b>9.425.380</b>	<b>100%</b>

*Nota:* Estadísticas 2010 países exportadores. Tomado de: Información Comercial Pro Chile 2011

Con respecto a datos anteriores al año 2010 se puede ver que el consumo de vino en el país ha tenido un crecimiento, pero no solo en la parte de vinos extranjeros sino también en la de vinos nacionales y aunque existen empresas ecuatorianas que tiene producción de vinos a partir de la vid, también en el porcentaje de mercado se encuentran las empresas que producen vinos de frutas, solo que el segmento de dichos productos es diferente.

Como se mencionó en el capítulo de la Industria, el mercado ecuatoriano enfocado en el consumo de vinos de fruta no es muy amplio, lo que representa varias ventajas para el desarrollo del proyecto de “Viña Naranja”, entre las cuales están: la oportunidad de posicionarse en la mente del consumidor de manera más fácil si es que el plan de negocios se presenta con una fuerte estrategia de crecimiento, la expansión del producto a lo largo de todo el territorio nacional si es que la acogida en la Provincia de Pichincha es buena, la opción de desarrollo de un nuevo producto tecnificado, 100% ecuatoriano y de altos niveles de calidad que permitan un éxito en la producción y comercialización del vino de naranja.

En conclusión, aunque se puedan presentar algunos problemas debido a que el mercado en el que se ubica el proyecto es reducido, si se sabe manejar el posicionamiento, la competencia y la marca se podrán alcanzar los objetivos propuestos y cumplir con la visión de la empresa.

## **2.6 Conclusiones de la Investigación de Mercados**

Las conclusiones de este capítulo permitirán observar la información obtenida a través de las diferentes herramientas utilizadas para realizar la investigación de mercados y hacer referencia a las necesidades de información planteadas, para definir la utilidad que tuvieron en dicha investigación y verificar si se cumplieron dichas necesidades. Las conclusiones de la investigación de mercados en base a las necesidades de información son las siguientes:

- A través de la encuesta se pudo obtener información sobre los gustos y preferencias de los clientes con respecto a los vinos de frutas, además de poder conocer los factores clave que el consumidor considera el momento de querer adquirir un determinado producto.
- Se logró reconocer cuáles son las verdaderas necesidades y exigencias de los clientes para el consumo de este tipo de productos, a través del contacto directo que se mantuvo el momento de realizar las encuestas y entrevistas.
- El mercado escogido está dispuesto a probar el nuevo vino de naranja siempre y cuando cumpla con los gustos, calidad y precio que lo indican. Esto se refiere, a un producto natural, sabor dulce y agridulce, que sea asequible para todo el mercado no solo por el lugar donde se lo puede adquirir sino por el precio.
- El mercado ecuatoriano se enfoca mucho en la calidad y precio para consumir un determinado producto, más aún cuando éste no es de consumo diario.
- Existen varios productores a nivel nacional de naranja, pero los que se convertirán en proveedores de la fruta para la producción del vino son aquellos que estén cerca de la planta de producción en la Provincia de Bolívar y los que tengan una cosecha que pueda abarcar la demanda del producto cumpliendo con los estándares de calidad y de entrega del mismo.

- Los productos sustitutos de los vinos de frutas son en realidad todas las demás bebidas alcohólicas que cumplen con los requisitos del mercado en especial aquellos que tienen un precio bajo y asequible a todos.
- Los productos sustitutos no necesariamente están en la misma línea de vinos, sino que también son otro tipo de bebidas que pueden ser consumidas en diferentes ocasiones.
- Según las encuestas realizadas, las ocasiones de consumo de este tipo de bebidas son las reuniones familiares, festividades y fiestas de pueblo lo que indica que el producto sería consumido cuando se presentan eventos especiales.
- En la actualidad existen varias marcas que producen y comercializan vinos de frutas y que son reconocidas por los consumidores. Esto da muestra de que la competencia hacia el negocio propuesto tiene ya un posicionamiento en el mercado por lo que para lograr la introducción del nuevo producto se debe tener buenas estrategias comerciales.
- Los resultados de los focus group realizados, arrojaron que una de las razones por las cuales hay mayor consumo de este tipo de bebidas es por la cercanía de los canales donde se las puede adquirir.

## CAPÍTULO III

### Plan de Marketing

#### 3.1 FODA del Producto

El análisis FODA del producto es una herramienta que permite utilizar toda la información que se tiene disponible sobre el mismo, para poder definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que éste puede presentar. En el caso del proyecto que se quiere desarrollar, se utilizará este análisis FODA para poder identificar las relaciones que existen entre el vino de naranja “Viña Naranja” y el entorno en el que se va a desenvolver.

Los objetivos del FODA permitirán conocer la realidad de la situación actual del producto para evaluar las posibilidades de convertir las debilidades en oportunidades, cada una en el ámbito interno y externo según corresponda y así lograr que el producto sea competitivo entre sus rivales. Es importante tomar en cuenta que los factores internos, fortalezas y debilidades, permiten un grado de control, mientras que los factores externos, oportunidades y amenazas, presentan una resistencia al cambio, por lo que es más difícil modificarlos.

- Fortalezas
  - ✓ El producto “Viña Naranja” es uno de los primeros vinos elaborados en base a la naranja.
  - ✓ El vino de naranja que se elaborará será 100% natural ya que en su proceso de producción no está contemplado el uso de químicos ni sustancias que quiten lo natural de la fruta.
  - ✓ Los pioneros en la producción el vino de naranja, tienen alta experiencia en el proceso de elaboración del mismo.
  - ✓ Los costos de obtención del producto final para la venta al público no son altos, por lo que mantener un precio bajo no será difícil.

- Oportunidades

- ✓ El rápido crecimiento de la población mayor a 18 años, económicamente activa y de clase media, media-baja, permitirá el aumento en el volumen de ventas del vino de naranja.
- ✓ La introducción de “Viña Naranja” como producto nuevo en un mercado como el ecuatoriano que ha tenido un incremento en el conocimiento de bebidas como el vino y las opciones que éste puede presentar, dan una muestra de un gran potencial de crecimiento.
- ✓ Creación de alianzas estratégicas con los distribuidores y vendedores del producto.
- ✓ Estrategias de negociación y promoción que permitan posicionamiento en el mercado para obtener mayor participación con respecto a los productos sustitutos.
- ✓ Gustos y preferencias del segmento escogido en productos naturales.
- ✓ El crecimiento en el porcentaje de consumo de bebidas alcohólicas a nivel nacional (Banco Central del Ecuador, 2011).
- ✓ Mano de obra disponible para el trabajo en la planta de producción de vino de naranja ubicada en el pueblo de Balsapamba en la Provincia de Bolívar (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2010).

- Debilidades

- ✓ Introducción de un producto totalmente nuevo a un mercado que desconoce sobre sus cualidades.
- ✓ Volumen de ventas bajo por ser un producto nuevo.
- ✓ Desventajas de posicionamiento con respecto a la competencia.
- ✓ Imagen del producto inexistente.

- Amenazas
  - ✓ Productos con empaques más económicos y que tienen posicionamiento en el mercado.
  - ✓ Cambios constantes en las regulaciones impuestas por el gobierno ecuatoriano.
  - ✓ La economía del país inestable podría causar variaciones en los precios de la materia prima, afectando los costos de producción del producto final.
  - ✓ La constante variación del clima puede provocar que los cultivos de naranja se vean afectados en su producción.

### 3.2 Estrategia General de Marketing

Las estrategias de marketing, también conocidas como estrategias comerciales están compuestas por diferentes acciones que se ponen en práctica para alcanzar los objetivos que tiene la empresa sobre este aspecto. Entre los objetivos de marketing pueden estar el “captar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos, entre otras cosas” (Anuncios Google, 2012).

#### 3.2.1 Estrategia General

El segmento al que el proyecto de producción y comercialización de vino de naranja está enfocado es la población mayor a 18 años de la Provincia de Pichincha, según algunos datos, esta población presenta un alto porcentaje de consumo de bebidas alcohólicas, lo que nos indica que entre sus gustos y preferencias están los vinos de frutas con un cierto grado de alcohol. Pero con estos resultados también se presentan competidores, muchos de los cuales ya tienen un posicionamiento en el mercado. Con estos dos factores, tanto de gustos y preferencias del cliente como de la participación de la competencia en el mercado, se puede concluir que **la estrategia general que se va a utilizar en el proyecto es lograr la elaboración de un vino de naranja de alta**

**calidad con precios asequibles al mercado**, aprovechando las oportunidades de la baja producción que existe del producto y de la posibilidad de negociar con proveedores y clientes un costo bajo para un precio de venta bajo.

Es claro que “Viña Naranja” debe ser un producto que cumpla con todas las especificaciones exigidas para su venta y que cumpla con las “necesidades” o gustos y preferencias de los consumidores.

### **3.2.2 Marketing Estratégico – Ciclo de Vida del Producto**

El ciclo de vida del producto consiste en cuatro etapas en las cuales el comportamiento del producto es diferente.

- **Introducción:** Es la etapa inicial cuando el producto es lanzado al mercado para determinar su acogida, por lo general en esta etapa no se tienen ganancias ya que el mercado se ve un poco reservado con respecto al consumo y el flujo de caja es totalmente negativo debido a que se presentan altos gastos con casi nada de ingresos. La idea de esta etapa es enfocarse en el reconocimiento tanto del producto como de la marca por lo que no se debe esperar beneficios mayores a esos. El vino de naranja será lanzado al mercado a través de una campaña de promoción que se posicione en la mente del consumidor, el costo de esta campaña se verá recompensado en la obtención de nuevos clientes.
- **Desarrollo:** Es la etapa en la que el producto empieza a tener clientes y se empieza a sentir la aceptación del mismo a través de los beneficios e incremento del volumen de ventas, el flujo de caja en esta etapa se vuelve más estable y a medida que pasa el tiempo los ingresos empiezan a aumentar y los gastos a disminuir. En esta etapa es importante lograr la fidelización de los clientes a través de la satisfacción a sus necesidades, gustos y preferencias, pero también es la etapa en la que aparece la competencia, por esa razón “Viña Naranja” dará a conocer sus bondades manteniendo buenos precios en el mercado y

reforzando sus ventajas competitivas, las mismas que demostrarán al mercado que el consumo del vino de naranja se encuentra en constante crecimiento.

- **Madurez:** Es la etapa en la que las ventas del producto empiezan a mantenerse, es decir no presentan variación, la empresa obtiene sus frutos con el riesgo de que tanto el producto como su imagen empiecen a estancarse, por lo que se deben establecer estrategias sobre la especialización del segmento o el rediseño del producto. El objetivo de la empresa en la etapa de madurez es que el vino de naranja no pierda su atractivo en el mercado.
- **Declive:** Esta es la última etapa del producto, donde sus ventas empiezan a decaer porque el mercado deja de interesarse en su consumo. Esto sucede por la saturación del mercado y por la aparición de productos sustitutos que se venden a precios más bajos que el producto original, por esa razón “Viña Naranja” debe ser un producto en constante innovación para no desaparecer de la mente del consumidor.

### 3.3 Mix de Marketing

#### Producto

Es el bien o servicio que se ofrece al consumidor, el cual debe tener diseñadas varias estrategias que permitan el aumento del volumen de ventas.

La presentación inicial del producto será en envases tetra-pack, los cuales serán diseñados de acuerdo al tamaño y al grado de alcohol con el que se elabore el vino de naranja. Entre las características principales del producto están:

- Vino de naranja 100% natural y puro
- Producto con grados de alcohol de 4 a 7
- Vino producido con altos estándares de calidad a precios asequibles
- Producto de color naranja y de textura simple

- Vino en embase tetra-pack, práctico y de fácil manejo
- Producto macerado y fermentado para la obtención del grado de alcohol
- Vino de calidad producido para ser consumido en cualquier ocasión

Y sus beneficios son:

- Lo natural del vino de naranja ayudará a una buena digestión, cuando acompaña a una comida
- Bebida de moderación que por su componente puede ser también utilizada para cocinar
- Producto de alta calidad y buen sabor con precios asequibles a todo consumidor
- Vino con grado de alcohol moderado que permite disfrutar grandes momentos con los seres queridos



Figura 51. Empaque del producto a comercializar

### **Precio**

Es el valor monetario que se establece al producto el momento que sale a la venta. Para el proyecto del vino de naranja se utilizará inicialmente la estrategia del precio bajo para lograr una penetración más rápida y una imagen de marca

que se recuerde. Sin embargo existen otras estrategias que se pueden diseñar a medida que el producto se va introduciendo en el mercado con el objetivo de atraer nuevos clientes, mantener a los que ya existen y mejorar la imagen de la marca. La idea de mantener diferentes estrategias de precios es para que el producto no se vea afectado a medida que pasa el tiempo, el Mix de Marketing es un complemento que permitirá a través de estrategias de costo, distribución y precio, que el vino de naranja no se convierta en un producto olvidado en el mercado. La principal estrategia que se establece para “Viña Naranja” es tener precios asequibles para todo el público pero sin perder la calidad, pureza y naturalidad del producto, ya que después de que el mismo se encuentre bien posicionado en el mercado, con volumen de ventas alto y con lealtad de sus clientes se pensará en establecer estrategias que cambien el segmento, la presentación y necesariamente el precio.

Para el caso del proyecto propuesto, se planteará una estructura de precios para los canales de distribución, la misma que garantizará la rentabilidad del negocio y demostrará el equilibrio entre el costo real de producción y el valor final de venta, esto se lo hará únicamente para los canales, ya que el cliente directo de la empresa es el distribuidor y no el consumidor final, por lo tanto no se puede fijar el valor final al que dichos distribuidores deciden vender el vino de naranja.

### **Plaza**

La plaza consiste básicamente en los lugares donde se va vender y distribuir el producto, se refiere a los canales de distribución que va a tener el mismo para estar al alcance del segmento enfocado. Para obtener resultados sobre donde se puede vender el vino de naranja, se realizará un estudio de canales de distribución en la Provincia de Pichincha a través de encuestas y cuestionarios tanto a los consumidores finales como a los propietarios de las diferentes cadenas de supermercados, tiendas delicatessen, licorerías, tiendas de barrios, despensas entre otros, con esto se obtendrá información de las diferentes formas de distribución que hay entre los proveedores y los tenderos y de igual

manera de cómo ellos ofrecen los diferentes vinos de frutas a los consumidores.

Según estudios del mercado, los canales de distribución del Ecuador se establecen en el esquema de proveedor, distribuidor mayorista, minorista y consumidor final y tomando en cuenta esta clasificación, los principales distribuidores son:

- ✓ Cadenas de Supermercados (mayoristas): Mi Comisariato, Tía, Akí, Santa María.
- ✓ Licorerías (minorista): Ubicadas en grandes ciudades y pueblos pequeños, se especializan en la venta de bebidas alcohólicas a precios moderados para cualquier consumidor.
- ✓ Tiendas de barrio y despensas (minorista): Lugares donde se puede adquirir productos alimenticios y bebidas a precios relativamente bajos con respecto a los supermercados.

### **Promoción**

Es el método por el cual se informa y se da a conocer la existencia de un producto para luego a través de estrategias inducir a la compra del mismo. El proyecto del vino de naranja se manejará a través de estrategias de un plan de comunicación que consiste en primer lugar en definir los clientes fieles, no fieles y esporádicos, así como también su conducta con respecto al producto y el estilo de vida que tienen. Otra cosa importante para la elaboración del plan de comunicación es la manera cómo se envía el mensaje, es decir, el contacto que se tiene con el cliente para hacer llegar la información del producto, siempre utilizando correctamente los objetivos de comunicación y de promoción establecidos, que junto con las herramientas y tácticas adecuadas lograrán un plan de comunicación que permita la promoción del producto. Para el desarrollo del plan de comunicación del negocio se contará con una persona capacitada en el área de marketing que pondrá en práctica estrategias de comunicación dinámicas, relevantes, comprensibles y transparentes para que a través de la

marca, la reputación en cero de una nueva empresa, la responsabilidad civil corporativa, etc se logre llegar al consumidor y vender el vino de naranja.

El segmento al que el plan de negocios está enfocado es medio, medio bajo por lo que crear ofertas a los distribuidores para que los clientes finales se vean también beneficiados es una estrategia que plantea el negocio. Lo que se propone en un inicio como promoción para mayoristas y minoristas, es la segunda caja a mitad de precio y a medida que se hagan los pedidos se irán incrementando las promociones en las que la base sea “mayor cantidad, menor precio”, esto para incentivar la compra de “Viña Naranja”, pero manteniendo siempre la buena imagen del producto. Las estrategias que se utilizan, aplican los descuentos por cantidad y los descuentos por temporada para alcanzar un mayor volumen de ventas.

Algo más innovador para la fase de promoción será expuesto después de confirmar la aceptación del vino de naranja, se utilizará el slogan “VIÑA NARANJA, VIÑA DEL SABOR” para atraer a más clientes y se usarán promociones BTL en diferentes sectores de la Provincia de Pichincha donde estén ubicadas la mayor cantidad de plazas para distribución y venta del vino utilizando gente que realice presentaciones y degustaciones en supermercados, tiendas, ferias, entre otros lugares donde haya gran afluencia de personas.

### **3.4 Gráfica del Canal de Distribución**

Los Canales de Distribución están compuestos por diferentes intermediarios relacionados entre sí, los cuales cumplen la función de llevar un producto al consumidor final, sin la necesidad de que éste recorra grandes distancias para obtenerlo y así poder satisfacer las necesidades que cada uno de ellos tiene.

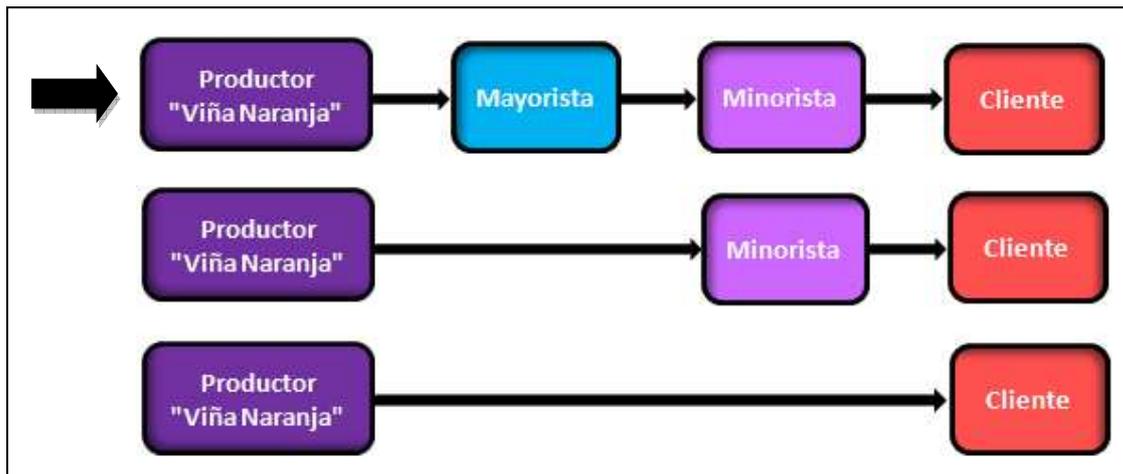


Figura 52. Gráfica de los Canales de Distribución

Existen 3 canales de distribución, el primero está compuesto por el mayorista y el minorista, los cuales son los intermediarios para que el vino de naranja llegue al cliente final, este es el canal donde las utilidades son repartidas entre todos los intermediarios, en el segundo canal, el producto pasa del productor al minorista y éste a su vez lo lleva hasta el consumidor final y el tercer canal de distribución es directo, es decir el producto sale del fabricante para llegar donde el consumidor final, es el canal donde todas las utilidades van directo al productor. En el caso de la empresa productora y comercializadora de “Viña Naranja” el canal de distribución que va a seguir es el primero ya que todo el negocio consiste en la producción del vino para ser vendido tanto a mayoristas como minoristas y que éste llegue al cliente final a través de sus propios medios de distribución y venta. A pesar de que en este canal el concepto es que las utilidades son repartidas, cada intermediario pondrá su valor adicional al producto para que de esa manera, el fabricante inicial no se vea afectado en el precio de venta que estableció inicialmente.

### 3.5 Estrategias de Marketing de Posicionamiento

El posicionamiento se refiere a lo que el cliente piensa sobre determinado producto, cómo lo reconoce y a través de qué factores lo hace. Existen varias estrategias de marketing para lograr el posicionamiento de un producto, como son (Cruz, J. 2011):

- ✓ Ventaja buscada: es la ventaja competitiva que tiene determinado producto sobre otro similar, es decir el beneficio que este producto ofrece al consumidor con respecto a su competencia. En el caso del vino de naranja, la naturalidad de la fruta presenta grandes beneficios al usuario que otros vinos no lo tienen debido al uso de químicos en su producción, como por ejemplo, que el vino no solo es para ser consumido como bebida sino también puede ser utilizado para la preparación de diversos platos gourmet, además de que acompañando a una comida, ayuda a la buena digestión.
- ✓ Atributo: se refiere a las características especiales que hacen que el producto resalte ante los demás, el enfoque de los atributos está en la parte tecnológica que el producto puede tener. “Viña Naranja” tal vez en un inicio no presente grandes atributos, pero en una segunda etapa del proyecto la tecnología será un factor indispensable para la producción del mismo.
- ✓ Tipo de usuario: son los usuarios a los que está direccionado determinado producto. El plan de negocios propuesto está enfocado en las personas mayores a 18 años de la Provincia de Pichincha que les guste tomar vino de frutas y que disfruten de los nuevos sabores que éstas les pueden ofrecer.
- ✓ Momentos de uso/consumo: se refiere a las ocasiones especiales en las que el producto es utilizado o consumido. Para el caso del vino de naranja que se va a ofrecer, se establecerá los momentos de consumo de los usuarios a través de las encuestas que se realizarán, en las cuales las opciones son: reuniones familiares, comidas especiales, festividades y fiestas de pueblo.

Es importante tomar en cuenta que las estrategias de posicionamiento que se utilicen deben estar bien planteadas para que la competencia al querer imitarlas no logren los mismos resultados. Además de que “identificar a los clientes meta a los que se deben dirigir los esfuerzos de marketing (estrategias)

crea el marco para decidir cómo satisfacer las necesidades y deseos de grupos particulares de consumidores” (Fred R, 2008, pp. 311).

### **3.5.1 Diferenciación**

La diferenciación es la estrategia de marketing que se enfoca en resaltar las características especiales de un determinado producto, con el objetivo de que ante los consumidores sea considerado como único. Los factores que pueden diferenciar a un producto son la marca, el envase, la distribución, publicidad, calidad, precio, innovación entre otros (El Ergonomista, 2004). La diferenciación además de resaltar las cualidades y características del producto, permite que el mismo tenga ventajas frente a su competencia, pero también se pueden presentar diferentes riesgos debido a que provoca varias percepciones sobre un solo producto por parte de los consumidores, creando así un amplio mercado donde la competencia puede tomar parte y ganar los clientes.

Es importante tener claro el concepto de diferenciación y segmentación, siendo diferenciación la estrategia para distinguir lo que se ofrece de un producto sobre su competencia y segmentación la división entre clientes reales y potenciales para el producto que ofrece una empresa. Para ofrecer “Viña Naranja” se establece la estrategia de diferenciación basándose en las cualidades que la fruta tiene y la posibilidad de mantenerlas en todo el proceso de producción hasta obtener el vino, esto hará la diferencia con la competencia porque en todo el concepto del producto que se va a ofrecer se van a ver reflejadas estas características, es decir que no solo en el sabor estará la naturalidad sino que el consumidor podrá percibirla en el envase, la llamativa presentación y el olor de la fruta tropical.

### **3.5.2 CRM**

El Customer Relationship Management o en español Gestión sobre la Relación con los Consumidores es la estrategia centrada en el cliente que deben tener todas las empresas. La estrategia CRM está establecida para ser aplicada a los mejores clientes de una determinada empresa y el objetivo de ésta es mejorar

la efectividad sobre cada uno de ellos. Según los conceptos básicos de CRM, está compuesto por (Sepúlveda García, H):

- ✓ Funcionalidad de las ventas y administración
- ✓ Telemarketing
- ✓ Manejo del tiempo
- ✓ Servicio y soporte del cliente
- ✓ Mercadotecnia
- ✓ Manejo de la información para ejecutivos
- ✓ Integración del ERP (Enterprise Resource Planning)
- ✓ Sincronización de los datos
- ✓ E-commerce
- ✓ Servicio en el campo de ventas

La implementación de CRM en una empresa permite que las relaciones con los clientes se fortalezca a través del conocimiento que se tiene sobre cada uno, además esta estrategia permite también reducir los costos de atraer nuevos clientes y mantener fieles a los actuales logrando así una mayor rentabilidad del negocio, lo que da un gran indicio de que es una buena herramienta para los proyectos nuevos que se lanzan al mercado con nuevos productos y marcas.

El principal objetivo de implementar CRM en el negocio de producción y comercialización del vino de naranja es conocer el ciclo de vida de los clientes y optimizar los recursos de la mejor manera para no solo fidelizarlos sino también lograr ganancias del negocio. Pero es importante tomar en cuenta que la estrategia dará resultado siempre y cuando la relación de empresa-cliente sea tan fuerte que se difunda no solo las cualidades del producto ofrecido sino el servicio que da su empresa para venderlo. Para la implementación de esta gestión se requiere tener un nivel de tecnología que permita llegar a todos los consumidores y posibles consumidores del producto, y para alcanzar esto se

deben establecer estrategias de marketing que permitan alcanzar la meta de posicionar el vino en el mercado escogido.

Como el canal de distribución de la empresa productora y comercializadora del vino de naranja está enfocado en llegar al consumidor final a través de mayoristas y minoristas, se aplicará CRM directamente a este canal, con el objetivo de lograr una buena relación y un buen entendimiento con cada distribuidor y así presentar a los clientes ofertas que sean adecuadas y provoquen lealtad a la marca y al producto en sí, además la idea de aplicar este CRM, es también para lograr relaciones fuertes y duraderas que darán la oportunidad de mejorar el servicio y aprovechar de la información que se tiene disponible para impulsar el éxito del negocio no solo a través de las ventas sino de la optimización de los recursos.

### **3.6 Política de Precios**

Las políticas de precios son establecidas por las compañías conscientemente para alcanzar los objetivos propuestos, la base para establecer estas políticas es no permitir que el mercado como oferta y demanda determinen los precios, sino que sean las mismas empresas las que los fijen, manteniéndolos estables por un tiempo o modificándolos constantemente dependiendo del cumplimiento de las metas. Para crear las políticas de precios de una empresa se puede optar porque sean a corto o a largo plazo. El objetivo de que sean a *Corto Plazo* es que con un precio alto o bajo, el producto se venda sin importar la lealtad y permanencia de los clientes y el objetivo a *Largo Plazo* es reflejar una imagen del negocio demostrando mayor interés en las utilidades futuras de la empresa y no en las ventas inmediatas del producto (Vallado Fernández, R. H). Las políticas de precios son una herramienta muy importante para el desarrollo de la empresa ya que de ellas dependerá en gran parte de la confianza y aceptación que tengan los consumidores en el producto que se va a ofrecer y el éxito del mix de marketing que se proponga.

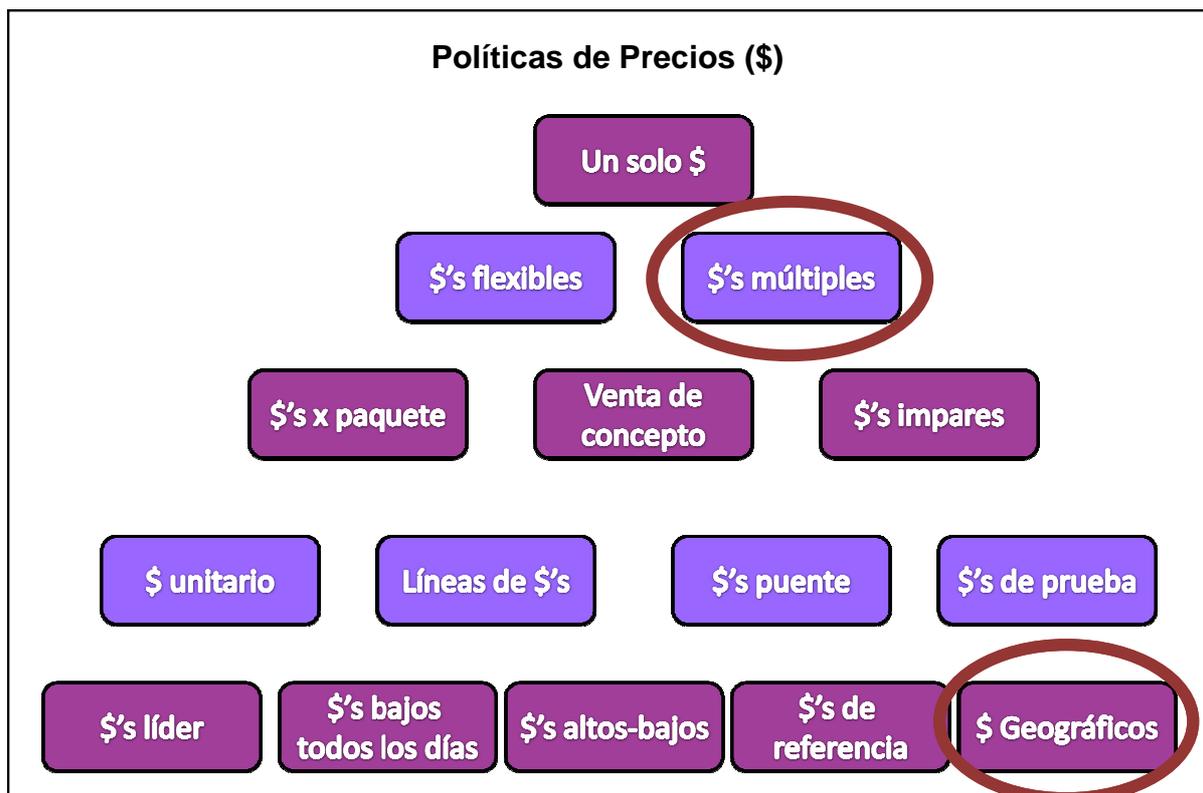


Figura 53. Políticas de Precios

En el caso del plan de negocios planteado, una de las políticas de precios que se va a aplicar es la de Precios Múltiples, con el objetivo de obtener un incremento en no solo el volumen de ventas sino también en el ingreso que se tiene de ellas, esta estrategia se basa en la reducción del precio cuando el volumen de compras es alto, es decir mientras más el proveedor compre el vino de naranja los precios podrán ser menores. Esto es según Raúl H. Vallado, en su trabajo de Licenciatura de Mercadotecnia una manera de fijar precios múltiples y psicológicos, ya que muchos consumidores han sido condicionados a esperar un precio más barato si se compra en grandes cantidades. Otra de las políticas de precios que se aplicaría en el negocio del vino de naranja es la de los Precios Geográficos, la cual se basa en considerar las distancias y los medios que trasladarán el producto hasta la tienda o lugar donde será vendido al consumidor final. Esto se puede enfocar de acuerdo a los convenios que se realice con cada comprador, ya sea que él asuma todo el costo de transporte, que el vendedor lo haga en su totalidad o que se divida

este costo tanto para el vendedor como para el comprador. En todos los convenios que se vayan a establecer se debe tomar en cuenta cuatro puntos clave establecidos en el trabajo de Política de Precios de Raúl H. Vallado:

1. Límites geográficos del mercado de la empresa
2. Localización de la fábrica de producción del vino de naranja
3. Ubicación de las fuentes de la naranja como materia prima
4. Fuerza competitiva

Siguiendo estos puntos se podrán establecer los precios con los que se venderá el producto según el canal de distribución escogido.

### **3.6.1 Estrategia de Precios**

Las estrategias de precios son las decisiones que se toman en base al valor monetario que se le asigna a un determinado producto para sacarlo al mercado y venderlo. Para establecer estrategias de precios se puede tomar en cuenta diferentes etapas; el apareamiento de un nuevo producto en el mercado después de haber fijado un precio inicial y la oferta de descuentos de un producto ya existente.

En el caso del vino de naranja, las estrategias que se aplicarán serán las enfocadas en la introducción de un producto nuevo, específicamente para el negocio propuesto se planteará la **estrategia de fijar un precio inicial bajo de USD 3.50 por unidad**, con el objetivo de tener una rápida penetración y aceptación por parte del cliente; como el canal de distribución escogido es a través de intermediarios, mayoristas y minoristas, la meta es lograr con precios bajos que el volumen de compras de “Viña Naranja” sea alto, dando como resultado un crecimiento en la demanda de este tipo de bebidas. A medida que el producto sea aceptado y conocido se puede ver la opción de ir aumentando los precios, tomando en cuenta que el mercado objetivo debe ser estable y que la variación de los mismos con respecto a la competencia también puede influir en aquellos que se establezcan en el producto que se ofrece.

Para la definición de las estrategias de precios en un negocio, se debe tener en cuenta los objetivos de la empresa, la flexibilidad y la orientación del mercado (<http://www.elergonomista.com/marketing/estra.html>, s.f.), y en el caso específico de productos nuevos, como es el del vino de naranja “Viña Naranja” se escoge la estrategia antes mencionada pero mejor conocida como Estrategia de Penetración, la cual según el trabajo de El Ergonomista (2004) es recomendable cuando el producto no constituye una novedad o puede ser fácilmente imitado, cuando la demanda es altamente sensible al precio, cuando existe la alta posibilidad de entrada de nuevos productos, cuando se puede dar inicio a economías de escala, donde los precios bajos aumentarán la demanda y los costos de producción disminuirán y cuando se tiene la necesidad de una recuperación rápida de la inversión.

### **3.7 Tácticas de Ventas**

Las tácticas de ventas son los medios que se utiliza en un negocio para transmitir el mensaje que se quiere dar al cliente. Existen diferentes tipos de tácticas que su aplicación dependerá del mensaje que se quiere dar, por ejemplo hay tácticas para “generar flujos de prospectos, generar familiaridad y mantenimiento, para convertir prospectos en clientes, para fidelizar a los ya existentes, para buscar referencias y testimonios y para fortalecer la marca” (González Jordys, 2004). Lo importante es saber qué tácticas son las ideales para los objetivos del negocio y tener los recursos para ponerlas en práctica.

Para el negocio de “Viña Naranja” y en general para todos los negocios pequeños que recién están empezando, es clave aplicar tácticas de ventas que generen familiaridad y confianza del consumidor hacia el producto nuevo, además de que es básico dar seguimiento a los prospectos para convertirlos en clientes y que después estos clientes repitan sus compras siendo fieles al producto y recomendándolo a los potenciales. Es importante ser conscientes de que todas las actividades que se realicen en una empresa se pueden convertir en una táctica de venta, por tal razón el negocio debe contar con

personal capacitado y comprometido con las metas de la empresa, logrando posicionamiento y lugar en el mercado, para de esa manera hacer que las tácticas tengan resultado en lo propuesto.

### **3.8 Políticas de Servicio al Cliente y Garantías que ofrece la Empresa**

El servicio al cliente es un punto fundamental que deben analizar todas las empresas para su crecimiento, ya que de los clientes dependerá si un negocio funciona o no. Algunas empresas en la actualidad enfocan sus estrategias en el desarrollo y administración de los recursos económicos, humanos y materiales, dejando de lado el servicio, lo que causará una desventaja con respecto a la competencia que probablemente ponen más atención en satisfacer las necesidades de sus clientes. Por esa razón es muy importante que dentro de las políticas internas de las empresas, se tenga la del servicio al cliente como algo fundamental que manejar, ya que sin ellos no hay negocio. Por otro lado también es importante que una empresa ofrezca garantías de servicio, para que los compradores tengan la seguridad de contar con el respaldo de la empresa que produce los bienes que están adquiriendo o que ofrecen el servicio que están necesitando.

En el caso del negocio que se va a realizar, se planteará como parte no solo de las políticas internas de la empresa sino de sus principales estrategias, el servicio al cliente, esto se hará a través de una relación personalizada con cada uno de ellos, la cual permita conocer las necesidades y preferencias que tienen y así poder mejorar el servicio que se les da, además de que las buenas relaciones que se puede llegar a tener con un cliente, permitirán conocerlo mejor y así satisfacer con el servicio lo que cada uno de ellos requiere, evitando las quejas y comentarios negativos sobre el producto, servicio y empresa en general. El buen servicio al cliente será un factor fundamental para la venta del vino de naranja, razón por la cual una de las estrategias que se aplicará será la de mantener un personal capacitado y motivado que cumpla con las necesidades de los clientes y se anticipe a los problemas de ellos. En cuanto a

las garantías que la empresa ofrecerá, las mismas estarán basadas en cosas reales y objetivas para el desarrollo del negocio, es decir estarán enfocadas en el beneficio principal del cliente, el cual tendrá relación con la calidad del producto, ya que el mismo debe satisfacer no solo lo que el mayorista y minorista requieren sino lo que el consumidor final lo hace, siendo importante para el productor inicial las ventas constantes del producto. Entre las garantías que la empresa ofrecerá están; escuchar al cliente para tener claras sus expectativas sobre lo que se está ofreciendo, utilizar las medidas que el cliente utiliza para medir la calidad de determinado producto y de esa manera establecer estándares de servicio en todas las áreas que definan las exigencias del mercado para fidelizar al consumidor. Es importante hacer de las garantías de servicio algo visible, ya que esto dará una ventaja a la empresa sobre la competencia no solo con los intermediarios del canal de distribución sino con el consumidor final.

## CAPÍTULO IV

### Plan de Operaciones y Producción

#### 4.1 Estrategia de Operaciones

La estrategia de operaciones consiste en la visión que se tiene de las funciones y estrategias corporativas que toda empresa debe tener para mejorar en la toma de decisiones y crear un impulso por parte de los clientes, ganando así una ventaja competitiva con respecto a las demás empresas. Según la Planificación Estratégica de la Producción, documento proveniente de “Slideshare”, el modelo de la estrategia de operaciones está basado en:

- ✓ Misión: Relacionada con la estrategia del negocio donde se indica el objetivo del mismo.
- ✓ Competencia Distintiva: Habilidad de las operaciones que se basa en los factores que hacen a una empresa distinta de otra, como pueden ser su calidad humana, tecnología e innovación propia.
- ✓ Objetivos Operacionales: Son derivados de la misión y se encuentran en términos cuantitativos como costo, calidad, entrega y flexibilidad.
- ✓ Políticas Operacionales: Dependen de los objetivos de operación ya que son los medios para alcanzarlos, pueden estar divididas en procesos, capacidad, fuerza de trabajo y calidad.

Los objetivos de la estrategia de operaciones para poder determinar si la productividad del negocio es significativa son:

- Cumplir con los plazos operacionales y las entregas del producto a tiempo: Para lograr este objetivo se debe tener facilidad administrativa para hacer los pedidos y flexibilidad en las cantidades, materia prima de buena calidad y capacidad para tener velocidad y confiabilidad en la entrega del producto final.

- Mejorar constantemente la calidad del producto y del proceso: Para cumplir con este objetivo, la empresa debe disminuir los costos de “no calidad”, que son aquellos que agregan gastos sin agregar un valor adicional (Arnoletto Eduardo. J).
- Mejorar el servicio a los clientes: Una de las estrategias competitivas más importantes es el servicio al cliente, por eso se plantea mejorarlo desde el proceso de operaciones para crear un valor agregado al vino que se va a ofrecer y con eso tener una ventaja sobre la competencia.
- Aumentar la flexibilidad: Esta flexibilidad administrativa permitirá utilizar los recursos productivos según las exigencias de la demanda, cambiando también los procesos internos para ofrecer al mercado un mejor producto. La flexibilidad es un factor que dará la opción de estar abiertos a cambios tanto positivos como negativos de la demanda, y de esa manera poder tomar las mejores decisiones para el desarrollo del negocio.

En todo el proceso y modelo de estrategia de operaciones es importante tener en cuenta el desarrollo de los objetivos de operación para determinar las prioridades competitivas identificando los puntos fuertes, destrezas y habilidades de la empresa para convertir cada idea en un hecho y así alcanzar el objetivo de la misma. Parte de la estrategia de operaciones es lograr a nivel de negocio que se den cambios estratégicos que permitan cumplir con las metas generales de la organización y de esa manera lograr un desarrollo en el negocio establecido.

#### **4.1.1 Características Técnicas del Producto**

Dentro del proceso de producción del vino de naranja, la tecnificación puede aparecer en las etapas de preparación y pelado, extracción de la pulpa y extracción del jugo, ya que éstas son las etapas donde de acuerdo al volumen de producción, se puede necesitar de maquinaria especializada que realice estos trabajos. En el caso de la preparación y pelado, existen máquinas que realizan el pelado automático de la fruta a mayor velocidad y en menor tiempo,

lo que permite ahorrar recursos importantes en la producción del vino; en la etapa siguiente, la extracción de la pulpa de la naranja se la puede hacer a través de un despulpador o exprimidora industrial que representa una gran inversión en el negocio debido a su nivel de trabajo y en la etapa de extracción del jugo se utilizará la misma exprimidora industrial de la anterior etapa, ya que ésta se encuentra diseñada para realizar las dos funciones y así ahorrar recursos para seguir a la siguiente etapa del proceso de producción de “Viña Naranja”.

La opción de invertir en maquinaria para la producción del producto final permitirá ahorrar tiempo y dinero a la empresa, ya que con máquinas especializadas se podrá aprovechar mejor los recursos y se podrá mejorar el volumen de producción una vez el producto esté ubicado en el mercado.

#### **4.1.2 Características Funcionales del Producto**

El vino de naranja es una bebida con un grado de alcohol moderado la cual durante su proceso de producción mantiene las características y bondades de la naranja, es decir al producirlo se procura preservar la naturalidad y pureza de su jugo, además de que es una bebida refrescante que cumplirá con todos los requisitos para su comercialización y consumo.

Dentro de sus características funcionales están:

- El vino de naranja será comercializado con un envase de cartón que después de su uso puede ser reciclado, aportando de esta manera al medio ambiente.
- El envase del producto será práctico y funcional, lo que permitirá facilitar el uso del mismo, dando comodidad al abrirlo y más aún al consumirlo.
- El producto tendrá todas las protecciones requeridas para evitar filtraciones y variaciones en el envase.
- El tamaño del envase que portará el vino de naranja será cómodo y con medidas prácticas para su transportación y almacenamiento.
- El envase del vino facilitará la conservación del mismo y evitará su mal uso.

Las características descritas del vino de naranja provocarán un interés en el consumidor y permitirán que las ventas del mismo aumenten, por lo que la empresa las estará manteniendo siempre e innovándolas a medida que la demanda exija.

## 4.2 Ciclo de Operaciones

### 4.2.1 Proceso de Producción del Vino de Naranja

El ciclo de operaciones consiste en determinar los tiempos que se requieren en cada etapa del proceso de producción del vino de naranja que se va a comercializar, para poder al final ver la totalidad de tiempo que toma el obtener este vino y así estar preparados para cuando el producto salga al mercado y se tenga los primeros datos del volumen de ventas.

1. *Extracción de la naranja:* La recolección de la naranja se la hace en los meses de Julio, Agosto y Septiembre que es la época en la que el cultivo está listo para la cosecha. El tiempo que toma en la recolección de la fruta dependerá del número de personas que estén contratadas para realizar este trabajo y del tamaño del cultivo que está listo para la cosecha, pero no debe tomar más de una semana en la extracción de la fruta.
2. *Transporte:* Una vez la naranja se encuentre recolectada y subida en los camiones, la fruta será trasladada hasta la planta la producción. Las distancias que se recorrerán desde los cultivos hasta la planta no serán extensas por lo que el tiempo de traslado será de 30 minutos a 1 hora.
3. *Recepción de la naranja:* Cuando la naranja llega a la planta de producción es recibida y cuantificada para pasar a la siguiente etapa, en esta fase el tiempo que se tomará recibirla y contarla dependerá de la cantidad que se haya solicitado para la producción del vino, pero es una fase rápida que debe tomar no más de 2 horas como máximo.

4. *Lavado y selección de la naranja:* En la etapa de lavado y selección se debe ser minuciosos ya que es cuando se rechaza la naranja que no está en condiciones para pasar a la siguiente etapa por lo que el tiempo que se debe tomar para este paso debe ser de alrededor de 1 día completo.
5. *Preparación y pelado de la naranja:* El pelado de la naranja se puede realizar con la maquinaria especializada la cual permitirá que sea una etapa rápida en el proceso de producción, por lo que los tiempos en sí dependerán de la cantidad de fruta que se deba pelar y preparar para la siguiente etapa. En tiempo estimado la máquina peladora industrial, puede pelar alrededor de unas 20 naranjas por minuto.
6. *Extracción de la pulpa:* La extracción de la pulpa se hará a través de una exprimidora industrial la cual puede dividir a la pulpa, del jugo. La maquinaria que se utiliza realiza su trabajo exprimiendo para obtener pulpa y jugo de 40 naranjas en un minuto.
7. *Extracción del jugo de naranja:* Al igual que la etapa anterior, se utilizará la misma exprimidora industrial la cual separa al jugo de la pulpa y el nivel de trabajo que se presenta con esta máquina especializada es de 40 naranjas por minuto, lo que permite ganar mucho tiempo para mejorar los tiempos del proceso de producción del vino.
8. *Preparación del extracto:* Mezclar el azúcar y los nutrientes al jugo que se obtuvo no toma mucho tiempo, todo dependerá del volumen de producción que se tenga en ese momento.
9. *Fermentación:* La etapa de fermentación, de acuerdo a lo establecido en el diagrama del proceso de producción, toma de 3 a 10 días, una vez ya se tenga el preparado listo y los recipientes en los que debe reposar el vino deben ser barriles de madera que permitan la mejor concentración del preparado obtenido.
10. *Separación del fermento:* La separación del fermento a través de la succión para quitar los residuos que se quedan de la pulpa de la fruta, toma alrededor de 4 horas, sin embargo es importante tomar en cuenta

que el tiempo puede variar dependiendo del grado de pureza que se quiera obtener en el vino.

11. *Filtrado y estandarizado*: Si la etapa anterior no fue suficiente para obtener el vino con total pureza, se realiza un filtrado especial que de igual manera tomará un par de horas, sin embargo en el estandarizado, etapa en la que se designa el grado de alcohol que el vino va a tener, el tiempo se alarga de 6 meses a 1 año, ya que el mismo entra a su período de maceración.
12. *Envase y Sellado*: Para el envase y sellado del producto, se llegarán a acuerdos con los proveedores y terceros, los cuales determinarán tiempos de entrega de acuerdo a la cantidad de producto que se entregue. Es importante tomar en cuenta que en esta etapa se dará un control absoluto del proceso de envasado y sellado.
13. *Almacenaje y despacho*: Esta última etapa del proceso dependerá del nivel de ventas que se tenga, es decir no se podrá establecer tiempos específicos de almacenaje ya que se planea tener un movimiento constante del producto hacia su destino final.

Dentro del ciclo de operaciones es importante tomar en cuenta que los tiempos son estimados, ya que no se tiene un volumen de ventas y compras exacto, por lo que no se puede dar aún valores establecidos de producción, los cuales son la clave para determinar los tiempos en cada etapa del proceso.

### **4.3 Flujograma de Proceso**

#### **4.3.1 Flujos y Diagramas del Proceso de Producción del Producto**

El Ecuador es un país productor de frutas tropicales, entre las cuales podemos encontrar la naranja. La temporada alta de producción de esta fruta está entre los meses de Julio, Agosto y Septiembre donde el valor tiende a bajar por la cantidad de oferentes.

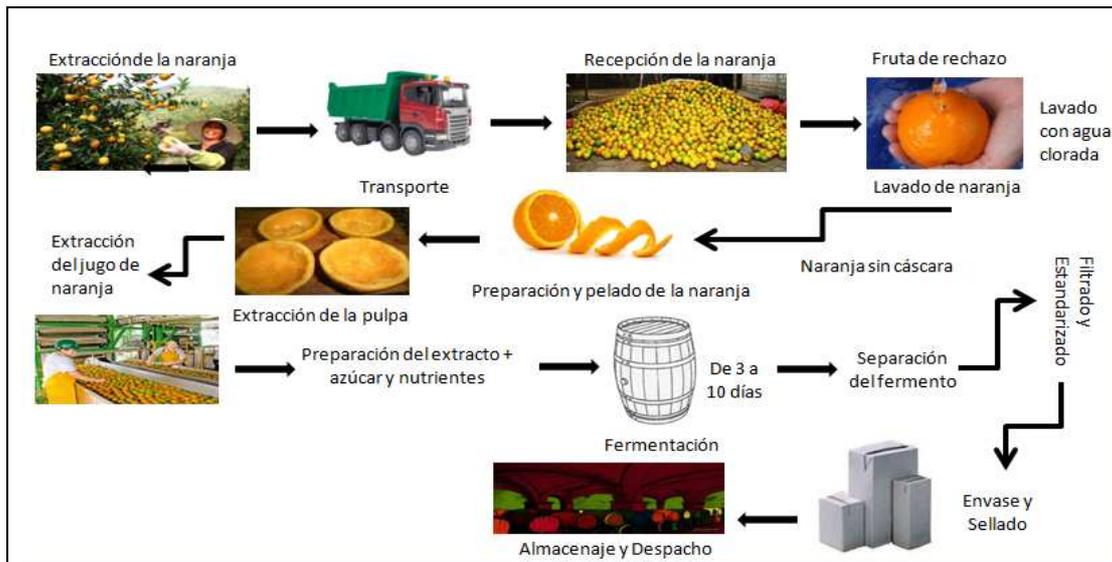


Figura 54. Flujos y Diagrama del Proceso de Producción de Viña Naranja

1. **Extracción de la naranja:** Consiste en la recolección de la fruta en sus meses de cosecha, realizando tareas repartidas para aprovechar los cultivos en su totalidad.
2. **Transporte:** Toda la naranja recolectada es transportada hasta la fábrica de producción en camiones adecuados que evitarán el maltrato de la fruta para que ésta pase sin inconvenientes y demoras a la siguiente etapa.
3. **Recepción de la naranja:** Se recibe la fruta en la fábrica, cuantificando el ingreso de la materia prima al proceso de producción, esto se lo debe hacer utilizando los recipientes adecuados para la siguiente etapa.
4. **Lavado y selección de la naranja:** Utilizando agua clorada, se realiza la limpieza de la naranja, lavándola muy bien y evitando dañar la corteza de la fruta para eliminar todas las bacterias y residuos que están pegados a la misma. En esta etapa del proceso se puede rechazar la fruta que no está en condiciones para pasar al siguiente paso de producción, es decir que se rechaza la naranja que no tenga el grado de madurez requerido o que presente golpes o podredumbre, realizando el control de calidad correspondiente para obtener la materia prima en óptima calidad.

- 5. Preparación y pelado de la naranja:** Para ablandar a la fruta se procede con el pelado de la misma, la cual ya fue pre seleccionada como adecuada para la obtención del producto final, esta actividad puede realizarse manual o mecánicamente y el objetivo es ablandarla para que sea más fácil y rápido la extracción de la pulpa, siguiente paso en el proceso de producción.
- 6. Extracción de la pulpa:** Para obtener la pulpa de la fruta, se puede utilizar varios métodos, los cuales dependerán del tiempo que se tenga y de la concentración que se quiera obtener para el vino. Se puede realizar a través de un despulpador de naranjas o a través de una licuadora o exprimidora industrial.
- 7. Extracción del jugo de naranja:** Para la extracción del jugo se utiliza la misma exprimidora industrial de la etapa anterior que presionará la pulpa obtenida y que a través de un cernidor o de filtros, separará el jugo de la “base” de la naranja. Es importante que en esta etapa la pulpa se encuentre a temperaturas adecuadas para garantizar el sabor, color y olor natural de la fruta, evitando así que se alteren las cualidades de la misma.
- 8. Preparación del extracto:** Al jugo que se obtiene de la pulpa se le agrega diferentes cantidades de azúcar dependiendo del grado dulcificante que se quiera dar al vino final de naranja. Se puede también agregar un insumo enológico o nutriente como el fosfato de amonio, el cual es un factor de crecimiento nitrogenado que permitirá el desarrollo de mejor calidad del vino y la levadura que se obtiene de los hongos naturales propios de la naranja  
([http://www.vinicas.cl/pdf/fosfato\\_amonio.pdf](http://www.vinicas.cl/pdf/fosfato_amonio.pdf), s.f.).
- 9. Fermentación:** Para evitar que el preparado se haga vinagre, en esta etapa se utiliza “trampas de aire” y se deja totalmente cerrado el recipiente de 3 a 10 días a una temperatura de 30 °C y en un lugar donde llegue el sol, el tiempo de fermentación en realidad dependerá del grado de alcohol que se quiera dar al vino. Los recipientes

recomendados para esta etapa son los barriles hechos a base de roble o envases de polipropileno.

- 10. Separación del fermento:** En esta etapa se separa mediante succión lo que se produce en la etapa anterior de fermentación, en la cual se apartan los residuos de la fruta que pueden quedar con la mezcla del preparado del vino. Sin embargo esta etapa no garantiza la naturalidad del vino, por tal razón se pasa al siguiente paso.
- 11. Filtrado y estandarizado:** La etapa de filtrado es para garantizar que el vino salga puro para estandarizarlo, es decir que cualquier residuo que se quede de la pulpa o que no haya sido totalmente separado en la fermentación se lo hace con el también conocido destilado, utilizando cernidores de gran tamaño. En la parte del estandarizado, se puede opcionalmente agregarle alcohol al vino obtenido para alcanzar los diferentes grados que requiera el consumidor, sin embargo el grado natural del vino, dependerá del año de añejamiento del mismo, pero como base para lograr una buena mezcla de aromas y sabor, se debe dejar la sustancia obtenida en reposo de 6 meses a 1 año.
- 12. Envase y sellado:** El envase que se va a utilizar son tetra packs que deben estar en excelentes condiciones y que deben cumplir con las regulaciones adecuadas para ser recipiente de un producto consumible y el sellado del logo se lo hará en los envases antes de que el producto sea puesto en los mismos.
- 13. Almacenaje y despacho:** Es la última etapa del proceso de producción, una vez obtenido el vino, envasado y sellado en los recipientes adecuados se procede a almacenarlo para bajo un proceso de despacho, embarcarlo en los diferentes transportes que lo llevarán a los distintos puntos de venta.

#### **4.4 Fases del Proceso que requiere de un Tercero**

El plan de negocios propuesto está basado en la producción y comercialización del vino de naranja desde sus inicios, es decir será manejado como propio desde la primera etapa para obtener el producto que se va a comercializar.

Las fases del proceso que requieren de un tercero no serán muchas en el negocio, pero si serán partes fundamentales para que el mismo se pueda desarrollar y tenga éxito. El proveedor de la materia prima, en este caso de la naranja, es el primer externo involucrado en el proceso, son las personas que como su nombre lo dice, proveen de la fruta para que la producción del vino empiece, sin ellos no se podría poner en marcha el proceso para la obtención de "Viña Naranja", por eso es importante tener buenos acuerdos con todos los proveedores posibles, tomando en cuenta que la cosecha de la fruta no se da durante todo el año, sino únicamente en los meses de Julio, Agosto y Septiembre. El siguiente tercero en el proceso de producción es el transportista, la persona que va a trasladar la naranja no sólo como materia prima sino como producto terminado a sus diferentes destinos, este tercer involucrado tomará lugar en la primera parte del proceso y en la última, es así como una vez con el vino de naranja preparado, se requiere de un envase, sello y etiqueta para comercializarlo y venderlo a los mayoristas y minoristas que lo harán llegar al consumidor final, es la etapa donde entra otro tercero en el proceso, el cual estará encargado del envasado del vino, sellado y etiquetado de este envase, mismo que será llevado hasta los lugares de venta de los intermediarios para que el cliente final lo pueda adquirir.

Por lo tanto las fases que requieren de un tercero en el plan de negocios de producción y comercialización del vino de naranja, se dan en la inicial y final del proceso, empezando con el proveedor de la materia prima, pasando por el transportista de la misma y terminando con los encargados de realizar el envase para la venta del producto y el transportista designado para llevar este producto a su destino final.

## 4.5 Requerimiento de Maquinaria y Equipo

### 4.5.1 Maquinaria y Herramientas

- Peladora Industrial de Naranja (Orange Peel): Es la maquinaria que se utilizará al inicio del proceso para pelar las naranjas y dejarlas listas para continuar con la siguiente etapa del proceso. La máquina que se va a utilizar tendrá características especiales para la producción que se quiere tener en el negocio y presentará ventajas reflejadas en el trabajo diario y en el tiempo. Ver proforma Anexo 4.
- Despulpador o Exprimidora Industrial: Es la maquinaria que se utilizará en dos etapas del proceso, la extracción de la pulpa y la extracción del jugo. Las ventajas de esta máquina son que se ahorrará tiempo ya que son dos procesos en uno, es decir por un lado se obtendrá la pulpa, a la par que se extraerá el jugo de la fruta para seguir a la siguiente etapa. Ver proforma Anexo 5.
- Generador de Energía: El generador es una maquinaria indispensable para mantener con energía eléctrica a toda la planta de producción de vino de naranja y para regular de manera correcta la energía que las dos maquinarias en la planta requieren. Ver proforma Anexo 6.
- Estanterías para sustancias y recipientes: Las estanterías son muebles metálicos en ángulo de hierro, con una estructura soldada y una tabla de madera que soporta cualquier peso y que se utilizarán para mantener las sustancias y recipientes necesarios para la producción del vino en un lugar adecuado y en orden. Ver proforma Anexo 7.
- Mesas de trabajo: Las mesas de trabajo de acero inoxidable serán útiles no solo para colocar los implementos necesarios para empezar con el proceso diario de producción, sino también es una herramienta práctica para cualquier cosa que se requiera utilizar, manteniéndolas cerca y sobre una base. Ver proforma Anexo 8.
- Lavamanos: Los lavabos de acero inoxidable que se van a adquirir se utilizarán para lavar las naranjas que se reciban para que pasen a la

fase de pelado y así empiece el proceso de preparación del vino de naranja. Ver proforma Anexo 9.

- Equipos de oficina: Para la oficina que se va a rentar en la ciudad de Quito se requiere de varios equipos para adecuarla y empezar con su funcionamiento, los equipos necesarios son:
  - ⇒ Muebles de oficina/Estación de Trabajo: La estación de trabajo consiste en un escritorio con anaquel librero y dos cajones metálicos, además de que incluye la silla tipo gerente y dos sillas para visitas, se planea adquirir una estación de trabajo para la oficina en Quito que estará designada al Gerente General. Ver proforma Anexo 10.
  - ⇒ Escritorios y Sillas de Oficina Moderna: Los escritorios y sillas modernos serán adquiridos para el Gerente de Mercadeo y Ventas y el Gerente de Producción y Logística, los cuales estarán en la oficina administrativa en Quito. Ver proforma Anexo 11.
  - ⇒ Escritorios y Sillas de Cómputo: Se van a adquirir 3 escritorios y sillas de cómputo para la secretaría, el ejecutivo de ventas y el supervisor de planta que van a estar ubicados, dos en la oficina en Quito y uno en la planta de producción en Balsapamba. Ver Proforma Anexo 12.
  - ⇒ Muebles para Sala de Espera: Para los clientes que visiten la oficina en Quito, se comprarán dos sillones tripersonales de espera que sean cómodos y elegantes para que vayan acorde con la estética del lugar. Ver Proforma Anexo 13.
  - ⇒ Computadores: Se utilizará equipos portátiles marca Lenovo ThinkPad serie T, modelo T420s con Windows 7, que están diseñadas para ofrecer un alto rendimiento, de alta durabilidad y simplicidad en el uso, son ideales para el negocio. Se requieren seis laptops de estas características para ser divididas entre la oficina administrativa y la planta de producción. Ver proforma Anexo 14.

- ⇒ Impresoras: Se adquirirán dos impresoras Multifunción Xerox 3200MFP B que permitirán optimizar el tiempo con el trabajo operativo que tenga el negocio. Cada una de las impresoras estarán tanto en la oficina en Quito como en la planta en Balsapamba. Ver proforma Anexo 15.
- ⇒ Archivadores: Estos muebles se utilizarán para archivar todos los documentos referentes a clientes y proveedores de la empresa, así como también todos los documentos importantes de la misma, cuatro estarán en la oficina administrativa y uno en la planta de producción. Ver proforma Anexo 16.
- ⇒ Dispensador de Agua: Se comprarán dos dispensadores de agua caliente y al clima para la oficina en Quito y la planta de producción en Balsapamba. Ver Proforma Anexo 17.
- ⇒ Teléfonos: Se adquirirán dos líneas telefónicas, una para la oficina matriz y la otra para la planta de producción. Los teléfonos serán inalámbricos, marca Panasonic Modelo Kx-tg4011. Ver proforma Anexo 18.
- ⇒ Cafetera con filtro: Se adquirirán 2 cafeteras Electric Life para la oficina administrativa y para la planta de producción. Ver proforma Anexo 19.

## **4.6 Instalaciones y Mejoras**

### **4.6.1 Plano Esquemático de la Planta**

La planta estará ubicada en el pueblo de Balsapamba, será un galpón arrendado de 400 metros cuadrados que estará distribuido de la siguiente manera.

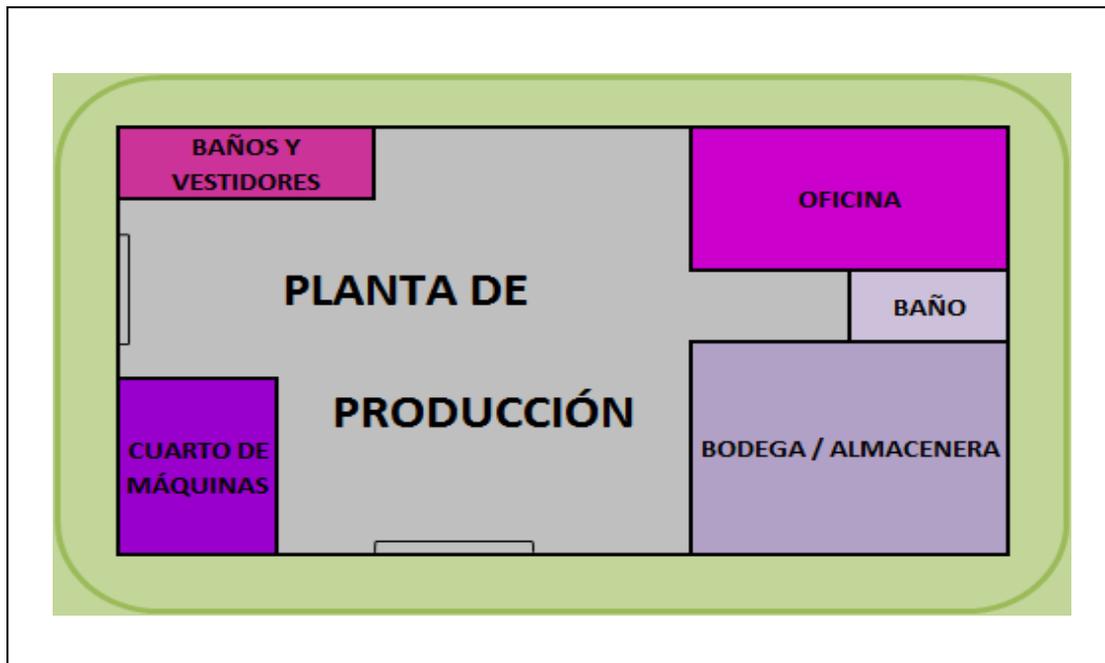


Figura 55. Plano Esquemático de la Planta de Producción

La planta de producción tendrá una distribución sencilla que dará a los trabajadores la comodidad para realizar los distintos procesos para la producción del vino, será un espacio lo suficientemente amplio para el manejo de la maquinaria y el desarrollo del proceso.

#### 4.7 Localización Geográfica

El plan de negocios sobre la producción y comercialización de vino de naranja está planteado para que se desarrolle comercialmente en la Provincia de Pichincha, sin embargo debido a la ubicación de los cultivos de naranja, la planta de producción estará ubicada en el pueblo de Balsapamba, el mismo que se encuentran en la Provincia de Bolívar.

El desarrollo del negocio tendrá como base productiva a su fábrica en Balsapamba, la cual estará construida en un terreno de aproximadamente 400 metros cuadrados y la parte comercial, donde se harán todos los manejos de venta y entrega del producto, logística y administración del negocio tendrán como base Quito, en la Provincia de Pichincha, donde se rentará una oficina de

120 metros cuadrados ubicada en el centro norte de la ciudad, en una parte bastante comercial. La oficina estará en el Edificio Platinum en las calles Carlos Padilla y Núñez de Vela, y el costo mensual de arriendo será de \$600,00.

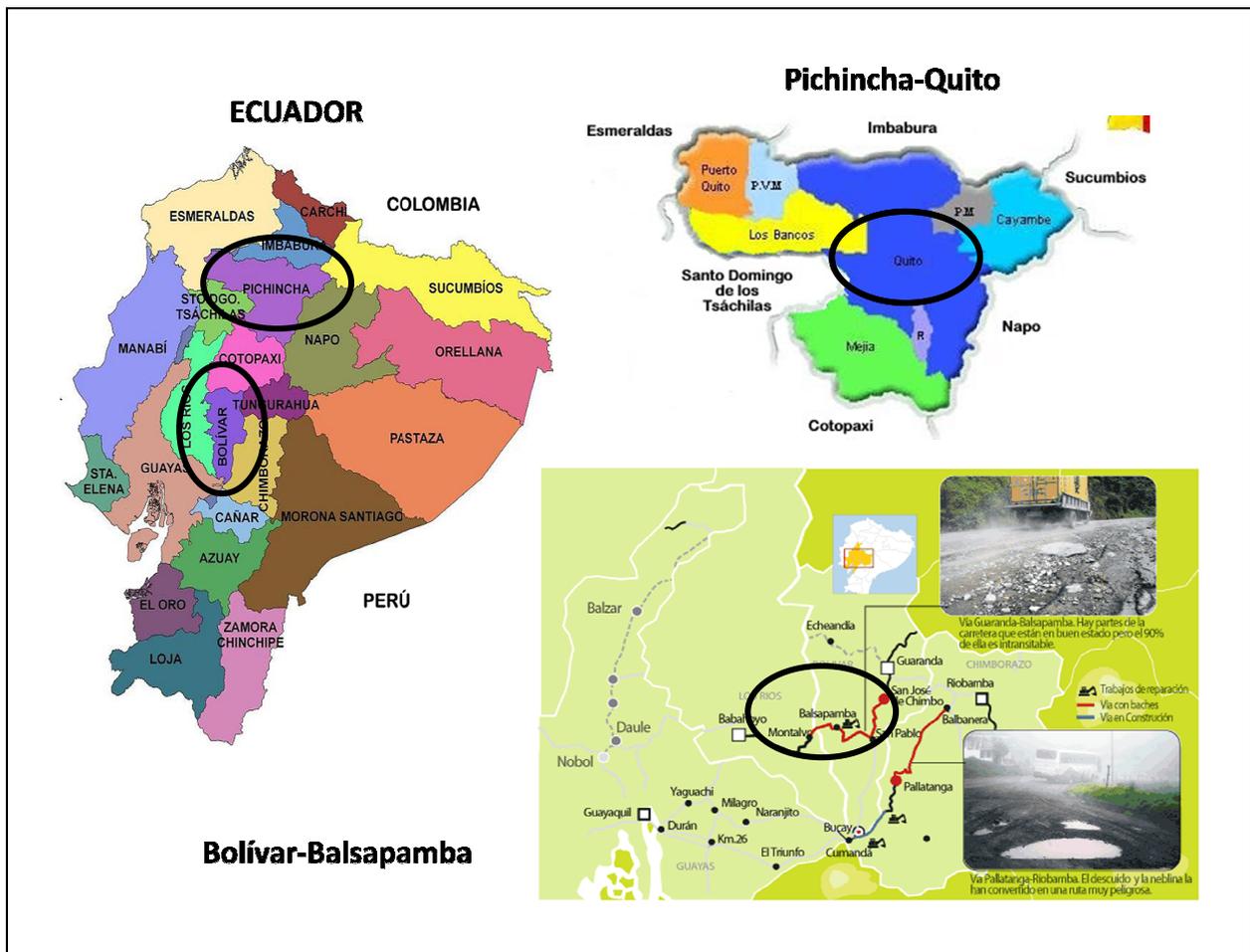


Figura 56. Mapas geográficos del Ecuador y Provincias Tomado de: Imágenes Google

## 4.8 Aspectos Regulatorios y Legales

### 4.8.1 Aspectos Regulatorios

- Registros Sanitarios que contengan información en la cual los datos de la solicitud deben concordar con los de los rótulos y etiquetas del producto y cada uno de ellos debe llevar los siguientes datos ([www.fedexpor.com/site/attachments/.../58/req\\_permiso sanitario.pdf](http://www.fedexpor.com/site/attachments/.../58/req_permiso_sanitario.pdf),

s.f.):

- ✓ Nombre del Producto
- ✓ Marca Comercial
- ✓ Identificación de Lote
- ✓ Razón Social de la Empresa
- ✓ Contenido Neto en unidades del Sistema Internacional
- ✓ Indicar si se trata de un alimento artificial
- ✓ Número de Registro Sanitario
- ✓ Fecha de elaboración
- ✓ Tiempo máximo de consumo
- ✓ Lista de Ingredientes
- ✓ Forma de conservación
- ✓ Precio de Venta al Público, P.V.P
- ✓ Ciudad y país de origen

Adicional a estos documentos se debe anexar lo siguiente:

- ✓ Certificado de existencia de la persona jurídica y nombramiento de su Representante Legal
- ✓ Recibo de pago por derechos de registro sanitario
- ✓ Certificado de operación de planta procesadora sobre la utilización de buenas prácticas de manufactura, según el reglamento

Es importante tomar en cuenta que en caso de que el producto sea objetado durante el trámite de inscripción del Registro Sanitario, el fabricante debe en un lapso de hasta 3 meses cumplir con todas las objeciones que se le dio a su

producto, si con eso el producto es rechazado, se deberán presentar nuevas muestras al Instituto Nacional de Higiene Leopoldo Izquieta Pérez para su reevaluación.

Adicional se debe conocer que la vigencia del permiso es de 7 años a partir de la fecha de expedición y que no se permitirá la circulación de un producto que tiene la obtención del Registro Sanitario en Trámite ([www.fedexpor.com/site/attachments/.../58/req\\_permiso\\_sanitario.pdf](http://www.fedexpor.com/site/attachments/.../58/req_permiso_sanitario.pdf), s.f.).

- Norma INEN, Clasificación NTE 0374:1987 Bebidas alcohólicas, Vino de frutas, Requisitos. Esta norma establece los requisitos que deben cumplir los vinos de frutas. ICE 67.160.10.
- Certificados de operación sobre el cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufacturas en plantas procesadoras de bebidas, emitidos por el Ministerio de Salud Pública a través de la Dirección Nacional de Vigilancia y Control Sanitario ([www.fedexpor.com/site/attachments/.../58/req\\_permiso\\_sanitario.pdf](http://www.fedexpor.com/site/attachments/.../58/req_permiso_sanitario.pdf), s.f.).
- Ley Orgánica de la Salud: Capítulo VII - Del Tabaco, Bebidas Alcohólicas, Psicotrópicos, Estupefacientes y otras sustancias que generan dependencia, Sección II - De la prevención del consumo de Bebidas Alcohólicas, Artículos del 46 al 50 (Ministerio de Salud Pública, 2011).

#### **4.8.2 Aspectos Legales**

##### **4.8.2.1 Requerimientos legales para la Constitución**

De acuerdo a lo establecido por el Conquito, Agencia Metropolitana de Promoción Económica los pasos para constituir una empresa son:

- Aprobación del Nombre de la Compañía: El nombre elegido para la empresa debe ser aprobado por la Superintendencia de Compañías.

- Apertura cuenta de Integración de Capital: Se debe abrir una cuenta llamada de integración de capital en cualquier banco de la ciudad donde se vaya a conformar la empresa.
  - ✓ Copia de cédula y papeleta de votación de las personas que constituirán la Compañía
  - ✓ Aprobación del nombre de la Compañía
  - ✓ Solicitud emitida por el banco escogido para la apertura de la cuenta de integración de capital
  - ✓ Valor del depósito
- Celebrar la Escritura Pública: Presentación en una notaría de la minuta para la constitución de la empresa.
  - ✓ Copia de cédula y papeleta de votación de las personas que constituirán la Compañía
  - ✓ Aprobación del nombre de la Compañía
  - ✓ Certificado de apertura de la cuenta de integración de capital dado por el banco
  - ✓ Minuta para constituir la empresa
  - ✓ Pago derechos de notaria
- Solicitud de aprobación de escrituras: Las escrituras deben igual ser aprobadas por la Superintendencia de Compañías.
  - ✓ Tres copias certificadas de las escrituras de constitución
  - ✓ Copia de la cédula del abogado que suscribe la solicitud
  - ✓ Solicitud de aprobación de las escrituras de constitución
- Resolución de aprobación de las escrituras: Las Superintendencia de Compañías entregará 3 resoluciones de aprobación con las escrituras correspondientes
- Cumplimiento de disposiciones de resolución: Se debe publicar en un periódico los datos indicados por la Superintendencia de Compañías con las resoluciones aprobadas para obtener la patente municipal y el certificado de inscripción ante la Dirección Financiera.

- ✓ Copia de la escritura de constitución y resolución aprobatoria
- ✓ Formulario para la obtención de patentes
- ✓ Copia de la cédula de la persona que será el Representante Legal
- Inscripción de la escritura en el Registro Mercantil: Inscribir a la persona que será el Representante Legal y al Administrador.
  - ✓ Tres copias de la escritura de constitución
  - ✓ Patente municipal
  - ✓ Certificado de inscripción del Municipio
  - ✓ Publicación del extracto
  - ✓ Copias de cédulas y papeletas de votación de los comparecientes
- Nombramiento de la Directiva de la Compañía: Con las escrituras inscritas se debe elaborar el nombramiento de la directiva de la empresa.
- Inscripción del nombramiento en el Registro Mercantil: Inscribir al Presidente y Gerente en el Registro Mercantil.
  - ✓ Tres copias de cada nombramiento
  - ✓ Copia de la escritura de constitución
  - ✓ Copias de cédula y papeleta de votación del Presidente y Gerente
- Reingreso de documentos en la Superintendencia de Compañías: Se reingresa las escrituras para obtener las hojas de datos de la compañía.
  - ✓ Formularios de RUC
  - ✓ Nombramiento
  - ✓ Documentos del Presidente y Gerente
  - ✓ Tercera copia certificada de la escritura de constitución
  - ✓ Copia planilla de luz o agua del domicilio de la empresa
  - ✓ Publicación del extracto

- Obtención del RUC: Las hojas de datos de la compañía permitirán la obtención del RUC
- Retira de la cuenta de integración de capital: Se presenta el RUC en la Superintendencia de Compañías para obtener la autorización de retiro del valor depositado para aperturar la cuenta.
- Apertura de Cuenta Bancaria: Toda empresa debe tener una cuenta en algún banco
  - ✓ Solicitud de apertura de cuenta
  - ✓ Documentos del responsable de la cuenta
  - ✓ Copias de planillas de servicios básicos
  - ✓ Depósito para abrir la cuenta bancaria
- Obtención del permiso para emitir facturas: El SRI debe comprobar la dirección de la compañía para otorgar el permiso.

## CAPÍTULO V

### Equipo Gerencial

#### 5.1 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de una empresa es la manera de dividir las distintas áreas de trabajo, para mantener todo en coordinación y lograr alcanzar los objetivos de la organización. Esta estructura es la base del negocio, ya que de acuerdo a la división de las tareas que se establezca se podrá definir con mayor claridad las metas planteadas. Dentro de la estructura organizacional, encontramos el organigrama estructural y funcional el cual representa jerárquicamente los puestos que hay en la compañía y la función que cada persona cumple dentro de la misma. El organigrama de la empresa productora y comercializadora de “Viña Naranja” es el siguiente:

### 5.1.1 Organigrama

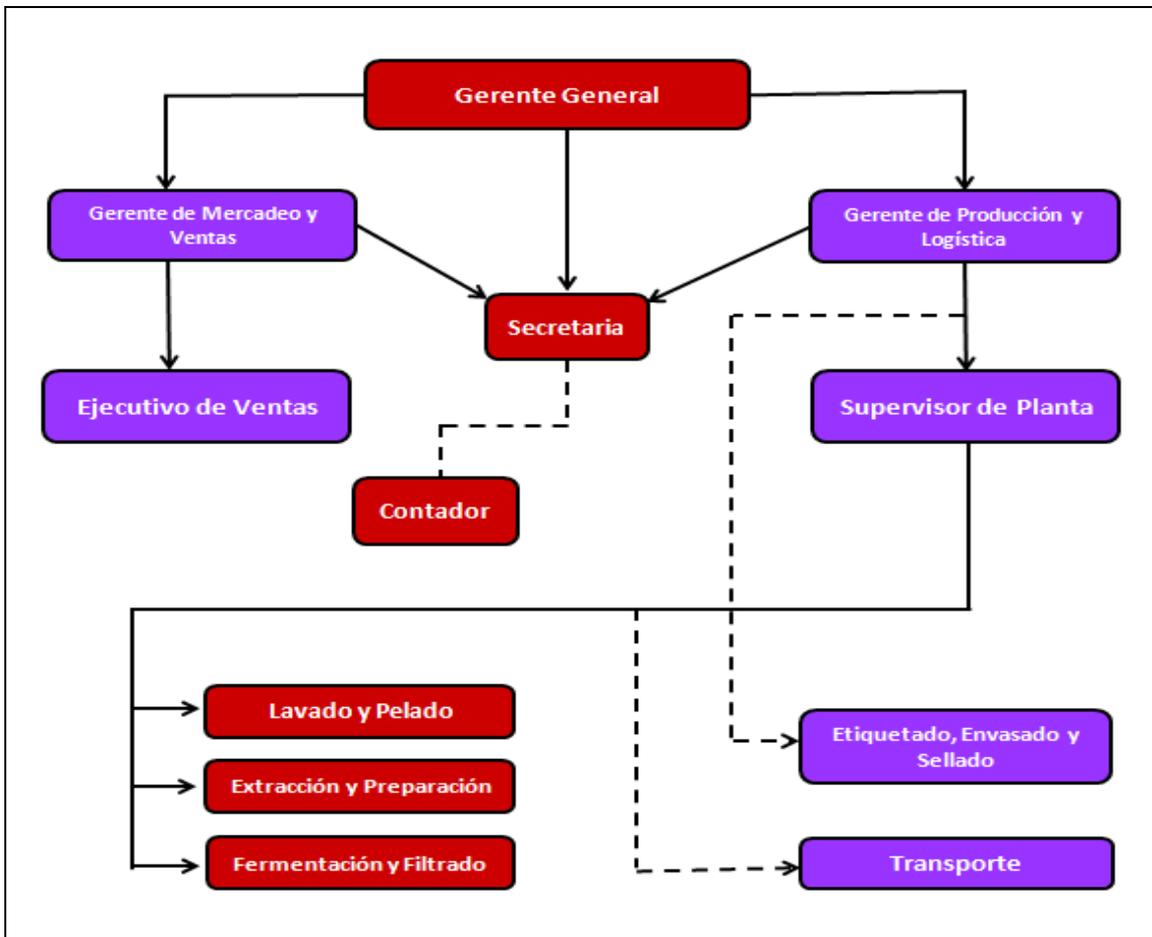


Figura 57. Organigrama de la Empresa

## 5.2 Personal y sus responsabilidades

### 5.2.1 Descripción de Funciones

Manual de Funciones: Es un documento que en el que se detalla las funciones que cumple cada persona que se encuentra en el organigrama de una organización.

- Gerente General: Es el Representante Legal de la empresa que está encargado de fijar todas las políticas que se rigen en la misma,

responsable ante los accionistas por los resultados de operación y desempeño de la organización y como imagen de la empresa tiene el objetivo de crear un valor agregado al producto que se oferta. Entre sus funciones principales están:

- ✓ Liderar y asesorar en el plan estratégico de la empresa, determinando los objetivos y metas de la misma, y el camino que se debe seguir para alcanzarlos.
  - ✓ Desarrollar estrategias que permitan alcanzar los objetivos planteados.
  - ✓ Incentivar constantemente al personal de la organización, creando un ambiente favorable para lograr su mayor rendimiento y aprovechar los recursos.
  - ✓ Implementar un plan administrativo que permita poner en práctica las estrategias de acción que se establecen dentro de la empresa.
  - ✓ Establecer tareas y objetivos internos para cada una de las áreas dentro de la organización.
  - ✓ Definir y satisfacer necesidades no solo del cliente externo sino también del interno.
  - ✓ Seleccionar personal capacitado para el desarrollo de las distintas funciones dentro de la empresa.
  - ✓ Dar seguimiento constante a las actividades del negocio y evaluar resultados realizando un control de gestión para conocer el estado de la empresa.
- Gerente de Mercadeo y Ventas: Es la persona que está encargada de desarrollar estrategias que orienten al producto que se va a ofrecer para satisfacer a los clientes y lograr alcanzar las metas de ventas y así tener una buena rentabilidad. Algunas de sus funciones son:
    - ✓ Desarrollo y estrategias de ventas para el crecimiento del producto.
    - ✓ Supervisar las estrategias de mercadeo determinadas para lograr alcanzar los objetivos propuestos.

- ✓ Liderar las actividades comerciales de la empresa para abrirse mercado y atraer nuevos clientes.
  - ✓ Preparar planes y presupuestos de ventas aprovechando los recursos que se tienen y optimizando tiempo.
  - ✓ Establecer metas y objetivos de ventas claros y dar el seguimiento para que los mismos se cumplan.
  - ✓ Realizar estudios de mercado para determinar la demanda del producto dentro del segmento escogido.
  - ✓ Determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas para lograr el posicionamiento del producto.
  - ✓ Seleccionar vendedores capacitados que cumplan con todos los requisitos para formar parte de la empresa.
  - ✓ Crear planes de compensación para la fuerza de ventas que cumpla con los objetivos para incentivar su trabajo.
  - ✓ Calificar el desempeño de los vendedores y realizar evaluaciones constantes para mantener un control de sus labores.
- Ejecutivo de Ventas: Es la persona que se encarga de realizar las diferentes actividades que corresponden a la venta del producto que se les otorga, tienen como objetivo retener clientes ya existentes, buscar y adquirir nuevos clientes, aumentar los volúmenes de venta, generar utilidad y beneficios. Entre las funciones principales de los ejecutivos de venta o vendedores son:
    - ✓ Crear un lazo entre el cliente y la empresa, asesorándolo e informando de todos los beneficios que tienen los productos de dicha empresa.
    - ✓ Dar retroalimentación a la empresa sobre las nuevas tendencias y nuevos gustos de los clientes para así lograr mantener los que ya se tienen y alcanzar nuevos.
    - ✓ Ayudar en cualquier problema que se presente, contribuyendo a encontrar soluciones y dando un equilibrio en el cual el cliente se sienta satisfecho y la empresa obtenga beneficios.

- ✓ Fijarse objetivos, diseñar estrategias, implementar planes y mantener buenos resultados dentro de su territorio de ventas para así alcanzar esos objetivos propuestos.
- ✓ Mantenerse siempre actualizado con los cambios del mercado, ser proactivo con las actividades de la mercadotecnia para trabajar en conjunto para desarrollar y posicionar al producto.
- Gerente de Producción y Logística: Persona encargada de supervisar que se cumpla con todo lo establecido en el proceso de producción del vino de naranja, garantizando la obtención de un excelente producto, además de la coordinación completa de la logística para que el producto llegue a su destino final. Algunas de las funciones son:
  - ✓ Coordinación y supervisión de todos los detalles del proceso de producción, incluidos detalles económicos y administrativos.
  - ✓ Supervisar todas las actividades dentro del proceso de producción.
  - ✓ Administrar correctamente la materia prima que se utilizará para la obtención del producto final.
  - ✓ Determinar secuencias de operaciones con tiempos establecidos para lograr un control del trabajo y un resultado efectivo en el producto para satisfacción del cliente.
  - ✓ Optimizar y planificar los recursos productivos para un crecimiento en el proceso, dando seguimiento constante a las mejoras tecnológicas.
  - ✓ Incentivar el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos del departamento.
  - ✓ Abastecer continuamente de todo lo que necesita la empresa para el desarrollo del proceso de producción del vino de naranja.
  - ✓ Buscar varias fuentes de suministros y proveedores para tener algunas alternativas que permitan ser constantes en el proceso de producción.

- ✓ Establecer planes adecuados para la buena conservación de la materia prima que se va a utilizar para la producción del vino.
  - ✓ Crear planes de distribución y despacho del producto según la necesidad del usuario.
  - ✓ Realizar frecuentemente controles de stock del producto que se está ofreciendo.
- Secretaria: Es la persona que brinda a su jefe apoyo incondicional en todo lo que requiera, cumple con las tareas específicas que se le indica y da seguimiento haciendo cumplir las políticas de la empresa. Entre las funciones de una secretaria están:
    - ✓ Redactar correspondencia, cartas, memos, oficios entre otras cosas que requiere el jefe comunicar de manera formal.
    - ✓ Mantener el control de órdenes de pago, órdenes de compra, recibos, requisición de materiales y otros documentos de uso de la empresa.
    - ✓ Recibe y envía correspondencia, llevando un registro diario de la misma y archivándola en orden.
    - ✓ Realiza y recibe llamadas telefónicas, remite mensajes y maneja la agenda de su jefe.
    - ✓ Brinda apoyo en la organización y ejecución de reuniones y eventos que requiera la empresa.
    - ✓ Lleva control de caja chica y está encargada de realizar cheques y enviar los pagos.
    - ✓ Distribuye los suministros de oficina para que no sean sobre utilizados.
    - ✓ Coordina la logística de cualquier viaje que requiera hacer alguno de los gerentes de la empresa.
    - ✓ Elabora informes periódicos de las actividades realizadas.
    - ✓ Lleva el control de asistencia de los empleados de la empresa.
    - ✓ Realiza cualquier tarea asignada que corresponda al negocio y funcionamiento de la empresa.

- Contador: Es la persona externa a la empresa, encargada de manejar la contabilidad de la empresa a través de informes a la gerencia para mejorar la toma de decisiones.
  - ✓ Establecer sistemas de contabilidad.
  - ✓ Estudiar y analizar los estados financieros de la empresa.
  - ✓ Abrir libros de contabilidad que tengan toda la información contable del negocio.
  - ✓ Preparar los estados financieros y balances de ganancias y pérdidas de la empresa.
  - ✓ Contabiliza la nómina del personal contratado.
  - ✓ Mantener en regla todos los respaldos y comprobantes de los movimientos contables que tiene la organización.
  - ✓ Analizar constantemente y corregir los registros contables.
  - ✓ Elaborar los asientos contables de acuerdo a los procedimientos establecidos por el negocio.
  - ✓ Emite cheques para el pago a los proveedores y servicios del personal.
  - ✓ Lleva el control de las cuentas por cobrar y por pagar.
  - ✓ Autoriza las transferencias bancarias que se requieren hacer para optimizar tiempo en los pagos.
  - ✓ Realiza las órdenes de pago para la reposición de caja chica.
  - ✓ Elabora informes periódicos de las actividades contables que se realizan dentro de la empresa.
  - ✓ Cumple y hace cumplir las normas establecidas para que la contabilidad del negocio se mantenga constante.
- Supervisor de Planta: Es la persona que mantiene el control de todo lo que ocurre en la planta de producción, haciendo cumplir los objetivos propuestos del área. Sus funciones básicas son:
  - ✓ Supervisar todo lo que ocurre en la planta de producción.
  - ✓ Mantener el orden con los trabajadores de la planta, hacer que se cumplan los horarios de trabajo y las normas establecidas.

- ✓ Verificar continuamente cómo se desarrolla el proceso en cada una de sus etapas.
  - ✓ Aprobar el trabajo que se realiza en cada etapa para llegar al producto final.
  - ✓ Mejorar constantemente las técnicas de producción para mantener la buena calidad del producto.
  - ✓ Crear un buen ambiente de trabajo para que todos los empleados produzcan de manera eficiente.
  - ✓ Cumplir con los pedidos que se hacen para satisfacer la demanda del producto.
- Lavador y Pelador: Son las personas encargadas de lavar la naranja y dejarla totalmente limpia para que con la máquina peladora se logre el estado perfecto para que la materia prima pase a la siguiente etapa del proceso de producción del vino.
  - Extractor y Preparador: Son aquellos empleados que se encargan de colocar a la naranja en la maquinaria especializada de extracción tanto de pulpa como de jugo para luego empezar con la preparación de lo extraído para la obtención del producto final.
  - Fermentador y filtrador: Los fermentadores son las personas encargadas de depositar el extracto obtenido en los recipientes adecuados y cerrarlos el tiempo que sea necesario para lograr el fermento de vino con el grado de alcohol que se quiere. Los filtradores son los encargados de cómo su nombre lo indica filtrar el líquido fermentado para que quede libre de cualquier residuo.
  - Etiquetador, Envasador y Sellador: Terceras personas fuera del proceso de producción que se encargan de recibir el vino de naranja para envasarlo en un tetra pack ya etiquetado con el logo del producto y sellarlo a través de sus maquinarias especiales para ser enviado a la siguiente etapa del proceso donde estará ya listo para la venta.
  - Transportista: Las personas que reciben nuevamente el producto ya totalmente listo en su envase para trasladarlo a sus diferentes destinos

para la venta. Este traslado será controlado a través de hojas de ruta que recibirán cada transportista para confirmar las entregas de los pedidos y dar seguimiento a las requisiciones y necesidades de cada cliente.

### 5.2.2 Descripción de Perfiles

Manual de perfiles: Es un documento de dirección y control en el que se detallan los perfiles que deben cumplir todas las personas que trabajan en la empresa y que deben tener como estructura organizacional para que se realicen las actividades con eficiencia y se puedan cumplir los objetivos propuestos.

- Gerente General: El gerente general al ser la cabeza de la empresa debe ser una persona con título de Administración de Empresas, que esté acostumbrada a trabajar en equipo y con una actitud de líder, ser objetivo con cada función que debe realizar. Además debe tener don de mando e iniciativa propia para poder mantener el control de todo el funcionamiento de la empresa y debe tener la capacidad de tomar decisiones, las mismas que serán la base para el crecimiento de la empresa. El perfil del Gerente General debe ser:
  - Sexo:** Masculino
  - Edad:** 30 – 50 años
  - Escolaridad:** Nivel Alto, Administración de Empresas o carreras afines
  - Formación:** Microsoft Office, Internet
  - Idioma:** Inglés avanzado
- Gerente de Mercadeo y Ventas: El gerente de mercadeo y ventas debe contar con un título de Administración y Manejo de Mercado o carreras afines que le permitan manejar sin complicación el mercadeo de la empresa. Debe ser una persona con liderazgo, pensamiento estratégico para resolución de problemas, pro actividad para concretar negocios

manteniendo relaciones positivas con clientes y potenciales, además de que debe tener la capacidad de diseñar estrategias de mercado que estén enfocadas en posicionar la marca y el producto y debe conocer el mercado meta en el que se quiere posicionar al vino de naranja. El perfil del Gerente de Mercadeo y Ventas debe ser:

**Sexo:** Indistinto

**Edad:** 30 – 45 años

**Escolaridad:** Nivel Alto, Ingeniería en Marketing o carreras afines

**Formación:** Microsoft Office, Internet

**Idioma:** Inglés avanzado

- Ejecutivo de Ventas: El ejecutivo de ventas debe ser muy proactivo con su trabajo, debe tener una formación académica que le permita mantener las buenas relaciones con sus compañeros, así como también debe tener actitudes positivas para dar el mejor servicio al cliente y de esa manera lograr retener los que ya se tiene y lograr atraer a nuevos. El perfil del ejecutivo de ventas debe ser:

**Sexo:** Indistinto

**Edad:** 25 – 35 años

**Escolaridad:** Nivel Intermedio, Ingeniería en Comunicación Corporativa o carreras afines

**Formación:** Microsoft Office, Internet

**Idiomas:** Inglés intermedio

- Gerente de Producción y Logística: El gerente de producción y logística debe tener una formación académica de grado superior, debe ser metódico y organizado para que todos los procesos de producción se cumplan en los tiempos determinados. Debe contar con sensibilidad para reconocer las necesidades de los clientes y poder satisfacerlas a través de la formación de un equipo de trabajo sólido y motivado. Con análisis y reflexión poder tomar correctamente las decisiones cotidianas del proceso de producción y logística y así cumplir con las exigencias del mercado.

El perfil del Gerente de Producción y Logística debe ser:

**Sexo:** Masculino

**Edad:** 30 – 50 años

**Escolaridad:** Nivel Alto, Ingeniería Comercial o carreras afines

**Formación:** Microsoft Office, Internet

**Idioma:** Inglés intermedio

- Secretaria: Persona de plena confianza que cumpla con las necesidades de la organización, debe tener buena presencia, ser amable, cortés y seria, debe tener excelente redacción y ortografía con facilidad de expresión verbal y escrita. La secretaria debe tener un nivel avanzado de manejo de Microsoft Office, Windows e Internet para cumplir con el apoyo que requieren todos los departamentos de la empresa, además de que debe tener buena disposición para el trabajo, ser proactiva y mantener buenas relaciones interpersonales y tener habilidades para el planeamiento, manejo de grupos y trabajo bajo presión. El perfil de una secretaria debe ser:

**Sexo:** Femenino

**Edad:** 25 – 35 años

**Escolaridad:** Nivel Intermedio

**Formación:** Microsoft Office, Internet,

**Idioma:** Inglés intermedio

- Contador: El contador es un tercerizado que debe contar con un alto nivel de conocimiento en contabilidad, finanzas y auditorías y que sea capaz de desenvolverse dentro de una organización para mantener el control de los balances y estados financieros de dicha organización, haciendo cumplir con lo establecido para alcanzar los objetivos. Debe mantener actualizada la información contable de la empresa y fundamentar cada información con los datos financieros que se le presente.

El perfil del contador debe ser:

**Sexo:** Indefinido

**Edad:** 30 – 50 años

**Escolaridad:** Nivel Alto, Contabilidad, Cobranzas

**Formación:** Microsoft Office, Programas Contables, Internet

**Idioma:** Inglés básico

- Supervisor de Planta: El supervisor de planta debe ser una persona que maneje grupos de manera correcta para lograr que se cumplan a cabalidad con los procesos de producción. Capaz de tomar decisiones rápidas que eviten problemas en la planta, además de que debe ser la persona que mantenga motivado a los empleados para que el proceso de producción del vino sea el establecido. El perfil del supervisor de planta debe ser:

**Sexo:** Masculino

**Edad:** 30 – 45 años

**Escolaridad:** Nivel Intermedio

**Formación:** Microsoft Office

**Idiomas:** No es indispensable

- Lavador y Pelador, Extractor y Preparador, Fermentador y Filtrador: Son las personas que realizan el proceso de producción del vino y por esa razón de ellas depende la rapidez y calidad con la que el producto final salga. Deben ser personas responsables que sepan cumplir con las reglas establecidas, las cuales determinarán los estándares de producción. Además deben conocer cómo se desarrolla el proceso para poder tomar decisiones rápidas que eviten, en caso de presentarse algún problema, la para de este proceso. El perfil del lavador y pelador, extractor y preparador, fermentador y filtrador debe ser:

**Sexo:** Masculino

**Edad:** 30 – 50 años

**Escolaridad:** Nivel Básico, Nivel Intermedio

**Formación:** Manejo de maquinaria pesada

**Idioma:** No es indispensable

- Etiquetador, Envasador y Sellador: El servicio de estas personas es tercerizado y por lo tanto sus empresas deben establecer los perfiles de cada puesto, sin embargo es básico que el trabajo de estos terceros esté basado en el contrato que se firme, donde se especifique la calidad del trabajo, puntualidad en la entrega de los envases etiquetados y sellados y garantía de cada envase. El perfil del etiquetador, envasador y sellado debe ser:

**Sexo:** Masculino

**Edad:** 30 – 50 años

**Escolaridad:** Nivel Básico o Nivel Intermedio

**Formación:** Manejo de maquinaria pesada

**Idiomas:** No es indispensable

- Transportista: El camión que se va utilizar para el transporte del producto debe cumplir con todas las normas de funcionamiento, manteniendo los documentos actualizados y en regla y el transportista debe ser una persona que conozca la Provincia de Pichincha, donde se realizará la distribución del producto y sobretodo debe contar con su licencia de conducir correcta y vigente. El perfil del transportista debe ser:

**Sexo:** Masculino

**Edad:** 30 – 50 años

**Escolaridad:** Nivel Básico

**Formación:** Manejo de vehículos pesados

**Idiomas:** No es indispensable

### **5.3 Compensación al Personal**

El rol de pagos también conocido como nómina del personal, es un documento que realizan todas las empresas y organizaciones para llevar un control de los pagos mensuales que se hacen a todos los empleados de de dichas organizaciones por los servicios que prestan. En el rol de pagos constan básicamente dos rubros, los ingresos que corresponden al sueldo, horas extras, comisiones, bonos, entre otras cosas y los egresos que se dan por aportes al seguro social, préstamos, anticipos, etc.

El rol de pagos que pertenece a los empleados de la empresa productora y comercializadora de “Viña Naranja” está constituido por el aporte personal que corresponde al 9,35%, aporte patronal que es el 11,15%, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, fondos de reserva que por ley es el 8,33% de los ingresos y vacaciones que corresponden al 4,17%. Todos los impuestos y beneficios de ley se encuentran proyectados a 5 años, así como también los ingresos de los empleados, que cada año tiene un incremento salarial del 2% de acuerdo a los datos históricos.

#### **5.3.1 Lineamientos del Plan de Remuneración**

Ver Nómina del Personal Anexo 20

### **5.4 Política de Empleados y Beneficios**

Las políticas de la empresa para los empleados son “reglas” que deben cumplir cada uno de ellos para que se pueda mantener el orden en la organización, estas políticas las establecen todas las empresas y por lo general son determinadas por el Gerente General para su total cumplimiento. Algunas de estas políticas son:

- Horarios: El horario de trabajo será, para la oficina administrativa en Quito de 8h30 a 17h30 con una hora de almuerzo de 13h30 a 14h30 y para la planta de producción en Balsapamba de 7h00 a 16h00 con una hora de almuerzo de 13h00 a 14h00.
- Período de Prueba: Todas las personas que ingresen a trabajar en la empresa deben pasar por un período de tres meses de prueba para poder constar en la nómina de la organización y poder contar con todos los beneficios de la misma.
- Vestimenta: Las personas que trabajan en la oficina administrativa no deberán utilizar uniforme pero deberán asistir con ropa semi-formal durante toda la semana y los trabajadores de la planta deberán asistir con ropa cómoda y utilizar siempre los delantales y accesorios que se les dará para realizar su labor. Todos los empleados siempre deberán portar su tarjeta de acceso para poder ingresar tanto a la oficina como a la planta de producción.
- Enfermedad: En caso de que algún empleado se encuentre enfermo y tenga que ausentarse de su trabajo, deberá presentar un Certificado Médico en el que se indique las razones de su ausencia por enfermedad.
- Días de Vacación: Los empleados de la empresa podrán tener 15 días de vacación anuales a partir del primer año de trabajo y se sumará uno por cada año a partir del sexto año de labor. Estos días podrán ser acumulados hasta dos años, pasados los cuales no se podrán acumular más.
- Niveles Salariales: Los salarios de los empleados se encuentran dentro de un rango moderado a nivel de otras empresas similares. Estos sueldos serán depositados en las cuentas de cada empleado quincenalmente, tomando en cuenta que en la segunda quincena se realizarán los descuentos que cada empleado tenga.

- Políticas de Contratación: Para contratar a una persona, se realizará un proceso de selección del cual se escogerán a los 3 mejores candidatos que cumplan con el perfil que se necesitará en ese momento y se realizarán las pruebas psicológicas, de aptitud y actitud para escoger al mejor candidato para que ocupe la vacante que existe.

Todas las políticas deben ser cumplidas por cada uno de los empleados y en el caso de no ser respetadas se establecerán sanciones para mantener un control de las mismas.

La empresa también tiene algunos beneficios para sus empleados, los cuales incentivan y motivan a los mismos a realizar su trabajo de la mejor manera, entre estos beneficios están:

- Seguro de Vida y Asistencia Médica: Todos los empleados contarán con un seguro de vida y asistencia médica privado, del cual la empresa asumirá el 70% del valor total y el otro 30% será descontado a cada empleado en la segunda quincena.
- Fondo de Ahorro: Se mantendrá en la empresa un Fondo de Ahorro que permitirá a cada empleado ir ahorrando mensualmente un valor que podrá ser retirado dos veces al año.
- Día de Cumpleaños: Se dará a los empleados un día de vacación por el cumpleaños que puede ser tomado hasta una semana después de esta fecha especial.
- Tiempo de metas: Consiste en otorgar a todos los empleados dos horas semanales distribuidas como mejor les convenga para cumplir con alguna meta que tengan y que por falta de tiempo no lo han podido hacer. Esto es un beneficio para incentivar a cada empleado a luchar por sus sueños y vencer los retos.

### **5.5 Derechos y Restricciones de socios inversionistas**

El objetivo de todas las empresas es impulsar el rendimiento de las mismas y lograr un bienestar no solo económico sino social a través de las inversiones que se realizan. Es claro que para la creación de una empresa ya sea pública o privada, se requiere de un capital que provenga de fuentes de financiamiento o mejor conocido de los inversionistas, los cuales serán socios primordiales en una empresa y estarán en el derecho de tomar decisiones sobre la misma, así como también de recibir una retribución por el capital que dieron para la formación de dicha empresa. Esta retribución se la conoce como dividendos, los cuales son las utilidades que se dan a los accionistas con el objetivo de maximizar su beneficio y proporcionar mayor capacidad de financiamiento. Para la determinación de los dividendos, es importante tomar en cuenta tres fechas, la de declaración, la de registro y la de pago, el cual se realizará según la decisión de la junta directiva después de evaluar el desempeño financiero de la empresa durante un determinado período, el mismo que por lo general es de un año.

En todo este proceso de los dividendos, existen dos opciones para el pago a los socios inversionistas, la primera es que sean pagados junto con las utilidades cada mes de Abril y la segunda que sean retenidos con una re inversión de los socios en la empresa, esto tomando en cuenta que todo es con el objetivo de lograr un mayor rendimiento financiero de la organización. En el caso de la empresa productora y comercializadora de “Viña Naranja” los dividendos se capitalizarán para mayor beneficio no sólo del negocio sino de los mismos inversionistas, y cuando la empresa presente un desarrollo se tomará la opción de pagar los dividendos en Abril junto con las utilidades.

### **5.6 Equipo de Asesores y Servicios de Terceros**

Un equipo de asesores es aquel que brinda apoyo a las empresas o personas para desarrollar actividades judiciales, financieras, contables, inmobiliarias, entre otras, que requieren para su crecimiento en el negocio planteado. Las

asesorías tienen la ventaja de despejar dudas que se tienen sobre determinada área siempre y cuando el asesor sea una persona totalmente capacitada en ese aspecto. Existen varios tipos de asesoría, entre las cuales están la jurídica que tiene el objetivo de apoyar en el manejo de todos los trámites legales y judiciales que requiere una organización para su correcto funcionamiento, la asesoría administrativa que por lo general se da a todos los negocios pequeños para su emprendimiento y que muestra las fuentes de financiamiento que se puede tener para beneficio de la empresa, también existe la asesoría contable la cual se encarga de toda la contabilidad de la empresa y los pagos al personal y por último la asesoría informática que puede llegar a ser una de las más importantes ya que en la actualidad negocios tanto pequeños como grandes se mueven con sistemas de información y altos niveles tecnológicos.

En el caso de la empresa productora y comercializadora de vino de naranja "Viña Naranja", se tendrá inicialmente una asesoría jurídica que contará con profesionales expertos en el área legal y judicial para facilitar y agilizar todos los trámites que se requieren para la constitución de la empresa y para regularizar los bienes de la misma y el personal que en ella labora. También puede requerir asesoría administrativa a través de profesionales con mente innovadora y amplia, que estén capacitados para impulsar el negocio a su máximo desarrollo a través de la buena selección de personal, capacitaciones y planes de crecimiento empresarial, junto con esto se requerirá asesoría contable que con el conocimiento de sus profesionales permitirá mantener el control de los registros de ingresos y egresos que tendrá la empresa y apoyará en la realización del rol de pagos de cada empleado.

En el caso de la asesoría informática se la pueda solicitar a futuro, cuando las necesidades de la empresa así lo requieran y cuando se establezcan los procesos de información para el desarrollo de la misma.

## CAPÍTULO VI

### Cronograma General

#### 6.1 Actividades necesarias para poner el Negocio en marcha

Ver cronograma al final del capítulo

#### 6.2 Riesgos e imprevistos

##### Primera Actividad

Adecuación planta de producción

Riesgo: En la adecuación de la planta de producción se puede presentar el problema de que por razones de espacio y logística, dicha planta no sea lo suficientemente útil y práctica para que el proyecto se desarrolle y esto puede provocar que los tiempos establecidos para la puesta en marcha de la planta no se cumplan, lo que retrasaría el inicio del negocio según lo planteado.

Plan de Contingencia: En el caso de que en esta primera actividad se presente el riesgo mencionado, se aplicará un plan de contingencia que consista en tener como segunda opción la reestructuración de las adecuaciones para la planta, y de esa manera lograr que la producción empiece según el plan establecido.

##### Segunda Actividad

Importación de la maquinaria comprada

Riesgo: En esta actividad el riesgo que se puede presentar es que la importación se demore más del tiempo convenido con el proveedor o que ocurra algún tipo de siniestro con las maquinarias durante la importación que retrasen las siguientes actividades programadas y que a consecuencia de eso el arranque del proyecto también se retrase.

Plan de Contingencia: En el caso de que exista un retraso en la llegada de la maquinaria hasta la planta de producción, independientemente de las razones por las que esto ocurra, el plan de contingencia propuesto para este riesgo es tener un back up de proveedores, es decir, mantener en una base de datos proveedores ya analizados y autorizados de países cercanos al Ecuador que produzcan las máquinas que se requieren para la producción del vino de naranja o unas similares a éstas para que la importación de las mismas no tome tanto tiempo. Los proveedores que se tendrán en la base de datos serán en especial de Colombia, Chile, Argentina y Brasil que serán el respaldo en caso de que se presenten el riesgo mencionado.

### **Tercera Actividad**

Búsqueda de proveedores de la materia prima

Riesgo: En la búsqueda de proveedores de materia prima, en este caso de la naranja, se puede presentar un problema de incumplimiento que representa un riesgo alto para el negocio, ya que los proveedores que se escojan para la obtención de la materia prima pueden no ser serios e incumplir con los tiempos de entrega, además de que también pueden entregar naranja de mala calidad o en mal estado y eso afectará a la producción del vino, sin embargo también se pueden presentar riesgos a causa de la naturaleza, es decir que por el cambio constante del tiempo, las cosechas se pierdan y no se tenga la suficiente naranja para abastecer todos los pedidos.

Plan de Contingencia: En caso de que la materia prima no sea entregada a tiempo y en buenas condiciones, el plan de contingencia que se aplicará, será de tener siempre una reserva de naranjas en un lugar adecuado y fresco para mantenerla en buen estado y con eso no incumplir con los pedidos de los clientes, logrando así satisfacer sus necesidades; esto puede ponerse en práctica siempre y cuando el tiempo de reserva no sea largo ya que al ser la naranja una fruta, tiene un tiempo hasta que empieza a podrirse. En este caso el plan de contingencia que se llevará a cabo será el de contactar a otros

proveedores que puedan abastecer a la planta con la materia prima necesaria y con eso no perder los pedidos de los clientes.

#### **Cuarta Actividad**

Correcto funcionamiento de la maquinaria

Riesgo: En esta actividad el riesgo que se puede presentar es que la maquinaria que sea entregada presente fallas en su funcionamiento y que estas fallas paren todo el proceso de producción del vino de naranja, lo que quiere decir que los proveedores no son personas serias y cumplidas ya que la maquinaria que venden no está en las condiciones adecuadas.

Plan de Contingencia: El plan que se aplicará en caso de que la maquinaria comprada presente fallas es en primer lugar la garantía que el proveedor debe dar el momento de realizar la compra, es por esa razón que es muy importante fijarse en todo lo que ofrece el proveedor antes de concretar una compra.

#### **Quinta Actividad**

Cumplimiento de los procesos de producción

Riesgo: En esta actividad el riesgo que se puede presentar es que los procesos de producción establecidos no se cumplan, ya sea por falta de un plan en el control de los mismos o por el incumplimiento del personal que labora en la planta. El incumplimiento de estos procesos retrasaría y hasta pararía la producción del vino lo que traería problemas con los clientes por la no entrega del producto comprado.

Plan de Contingencia: El plan que se aplicaría en caso de este riesgo, sería el establecer nuevos procesos de producción que mejoren el control no sólo del proceso como tal, sino también del trabajo que realiza cada empleado, de esa manera se podrá dar un seguimiento cercano a la producción del vino de naranja, además de que mejorará los procesos y por lo tanto los tiempos para la obtención del producto final.

Id	Nombre de tarea		-2	-1	1	2	3	4
1	Contratación de trabajadores							
2	<b>Restauración planta de producción</b>							
3	Limpieza planta de producción							
4	Adecuación planta de producción							
5	Búsqueda de proveedores para la maquinaria							
6	<b>Compra de maquinaria para la producción</b>							
7	Importación de la maquinaria comprada							
8	Instalación de la maquinaria en la planta							
9	Búsqueda y renta de una oficina							
10	Compra de muebles e insumos para la oficina							
11	Selección y Contratación de personal							
12	Compra del camión para el transporte de la materia prima							
13	Búsqueda de proveedores de la materia prima							
14	Capacitación del personal que trabajará en la planta de producción							
15	Reunión de integración con todo el personal para establecer objetivos, metas y políticas de la empresa							
16	<b>Evaluación del funcionamiento de maquinaria y procesos internos de producción</b>							
17	Correcto funcionamiento de la maquinaria							
18	Cumplimiento de los procesos de producción							
19	Preparación para la puesta en marcha del proyecto							

Proyecto: Proyecto de Producción y C  
Fecha: mar 13/11/12

Tarea

División

Progreso

Hito

Resumen

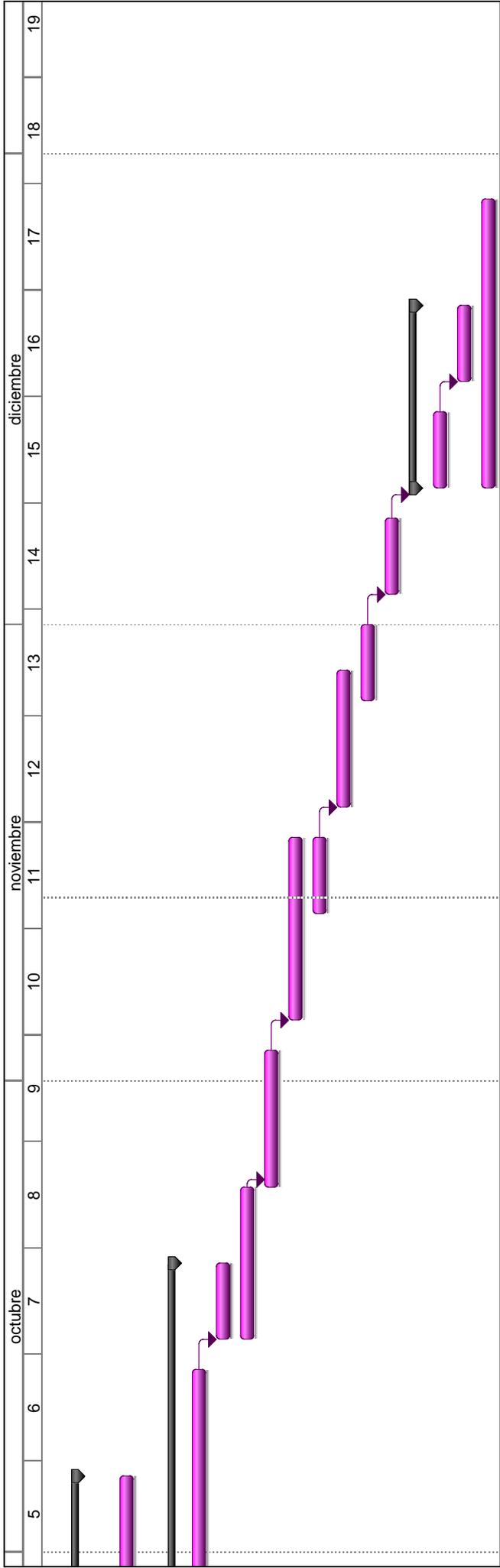
Resumen del proyecto

Tareas externas

Hito externo

Fecha límite

Página 1



Proyecto: Proyecto de Producción y C  
 Fecha: mar 13/11/12

Tarea		Hito		Tareas externas	
División		Resumen		Hito externo	
Progreso		Resumen del proyecto		Fecha limite	

## CAPÍTULO VII

### Riesgos Críticos, Problemas y Supuestos

#### 7.1 Criterios y Supuestos Utilizados

- Mercado: El estudio realizado está dirigido a la producción de vino de naranja en la Provincia de Bolívar pero con su mercado enfoque en la Provincia de Pichincha, por esa razón el tamaño del mercado es el factor principal para realizar el presupuesto de ingresos.
- Ventas Proyectadas: El cálculo de las ventas se lo realiza con una proyección a 5 años y tomando en cuenta la información histórica de crecimiento del mercado.
- Tamaño del mercado objetivo: El tamaño del mercado objetivo que corresponde a 783.320 habitantes o al 30,41%, se calculó en base a las variables detalladas a continuación:
  - ✓ *Geográficas*: El lugar donde se realizó la investigación de mercados fue la Provincia de Pichincha donde se encuentran los potenciales clientes.
  - ✓ *Demográficas*: Se tomó como base la población económicamente activa mayor a 18 años de los diferentes cantones de la Provincia de Pichincha. Los datos con los que se realizó el cálculo fueron tomados de la información estadística del INEC.
  - ✓ *Nivel Socioeconómico*: El segmento elegido es la población con estrato medio, medio-bajo alrededor de toda la Provincia de Pichincha.

Otro de los factores utilizados como criterio es el manejo del inventario, el mismo que es administrado directamente por la oficina matriz en Quito y tomado en cuenta en el análisis financiero del plan de negocios, que se lo realizó en base a la primera etapa del proyecto, producción y comercialización del producto en una Provincia específica del Ecuador, sin embargo de acuerdo

a la proyección de 5 años realizada se puede pensar en continuar con el negocio pero no solo en una provincia sino a nivel nacional.

## **7.2 Riesgos y Problemas Principales**

### **7.2.1 Dificultad de acceso a la materia prima**

El riesgo principal para el desarrollo del negocio es que el acceso a la materia prima se vea limitado o anulado por situaciones difíciles de controlar. Cuando se trata de cultivos se debe ser muy minucioso en el cuidado de los mismos, pero eventos naturales no se pueden controlar y pueden llegar a ocasionar pérdidas en dichos cultivos lo que ocasionaría un problema grave para la obtención de la materia prima, por lo que para estar prevenidos ante cualquier evento, se debe tener varios proveedores de naranja distribuidos en diferentes lugares y de esa manera no limitar el acceso a la materia prima requerida para la producción del vino.

### **7.2.2 Ventas por debajo de lo esperado**

Otro riesgo importante a considerar es que las ventas esperadas de acuerdo a la proyección de 5 años no sean las estimadas y esto se puede dar por la variación en el consumo del producto dentro del segmento elegido y por el posicionamiento de la competencia, ante esto el plan propuesto es cumplir con todas las necesidades del consumidor sobre el producto y mantenerlo con buena calidad y precios bajos.

### **7.2.3 Conflictos del personal de la compañía**

Se pueden presentar problemas internos por inconformidad de los empleados sobre determinado asunto o por falta de cumplimiento con las políticas de la empresa, lo cual puede ocasionar conflictos internos que desestabilicen el funcionamiento normal tanto de la planta de producción como del área administrativa y ante esto se deben tomar las medidas necesarias como

escuchar las opiniones de los empleados, mejorar la comunicación entre ellos, hacerles notar lo importante que es su trabajo dentro de la empresa y recordarles los valores de la misma, de esta manera se podrá evitar que la meta del negocio se vea afectada.

#### **7.2.4 Mercado**

El mercado es muy variante y los consumidores constantemente están cambiando su percepción sobre los productos, factor que influye en el consumo de los mismos, esto es un riesgo constante para todos los negocios debido a que las ventas dependen directamente de los clientes, independientemente del canal de distribución que tenga la empresa. Ante esto se debe siempre estar atento a los cambios de gustos y preferencias de los consumidores finales para innovar el producto de acuerdo a esas necesidades y mantener la posición en el mercado.

#### **7.2.5 Riesgos Operativos**

Un riesgo importante que se puede presentar es el daño o avería de alguna de las maquinarias que se utilizan en el proceso de producción del vino de naranja, este evento implicaría la para de la producción y con eso pérdidas importantes, por esa razón como medida de prevención en caso de que se presente esta situación, se debe tener otros proveedores que de ser necesario puedan ofrecer la reparación o reposición de la maquinaria que se encuentra afectada y así no interferir en la producción del vino.

## CAPÍTULO VIII

### Plan Financiero

#### 8.1 Metodología de Valoración

El método como se realizó la valoración del plan de negocios fue en base a tres escenarios, Normal o Esperado, Optimista y Pesimista, los cuales se han definido y estimado en base al análisis de la variación de las ventas. A continuación se presentan las tablas con los resultados de los escenarios optimista y pesimista. Ver Anexo 1

#### 8.2 Inversión Inicial

La inversión inicial de la empresa estará dividida en tres partes, Activos Fijos, Activos Intangibles y Capital de Trabajo.

**Tabla 25**  
**Inversión Inicial**

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
Activo Fijo	\$ 30.564
Activo Intangible	\$ 1.412
Capital de Trabajo	\$ 18.626
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 50.602</b>

*Nota:* Inversión Inicial del proyecto

Los valores de cada rubro se detallan en el anexo financiero 1, donde se podrá observar que el capital de trabajo (KT) fue calculado en base a la operación del negocio donde los días de cliente son en promedio 90, es decir 3 meses. Adicional el KT es resultado de la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes que están constituidos por la siguiente información.

**Tabla 26**  
**Capital de Trabajo**

<b>GASTOS INICIALES</b>	
<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
Material Oficina	\$ 599,20
Limpieza	\$ 133,50
Capacitaciones	\$ 380,00
Sueldos y Salarios	\$ 15.348,24
Lanzamiento	\$ 1.200,00
Marketing	\$ 300,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 17.960,94</b>

*Nota:* Información Capital de Trabajo

La diferencia entre el valor de \$17.960,94 con el de \$18.626 que se encuentra en la inversión inicial es debido a la diferencia y variación entre la caja chica y las cuentas con los proveedores.

### 8.3 Fuentes de Ingresos

La principal fuente de ingreso de la compañía será producto de las ventas del vino de naranja, las mismas que están proyectadas de acuerdo a las estrategias de marketing y a las operaciones, esta información se encontrará en el anexo financiero 2.

### 8.4 Costos y Gastos

A continuación se detallan los costos y gastos del plan de negocios planteado.

**Tabla 27**  
**Costos y Gastos**

<b>Estructura de Costos - Unidades</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>P/Unitario</b>	<b>TOTAL</b>	
Transporte	1	\$ 0,07	\$	0,07
Naranjas	25	\$ 0,03	\$	0,63
Azúcar	1	\$ 0,06	\$	0,06
Nutrientes	1	\$ 0,11	\$	0,11
Embase	1	\$ 0,30	\$	0,30

*Nota:* Costos y Gastos del proyecto

La estructura de costos está definida por los costes unitarios que están involucrados en la elaboración del vino de naranja, estos costes pueden ser variables de acuerdo a cómo se encuentra el mercado, sin embargo se los estimó de acuerdo a datos referenciales.

## 8.5 Margen Bruto y Margen Operativo

Para el escenario normal, los márgenes proyectados anualmente son:

**Tabla 28**  
**Márgenes de Utilidad – Apalancado**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Margen Bruto</b>	<b>48,99%</b>	<b>48,65%</b>	<b>49,24%</b>	<b>49,82%</b>	<b>50,37%</b>
<b>Variaciones en Margen Bruto</b>		<b>5,23%</b>	<b>7,27%</b>	<b>7,20%</b>	<b>7,14%</b>
<b>Margen Operativo</b>	<b>6,58%</b>	<b>6,10%</b>	<b>8,49%</b>	<b>11,39%</b>	<b>13,55%</b>
<b>Variaciones en Margen Operativo</b>		<b>-1,77%</b>	<b>47,58%</b>	<b>42,18%</b>	<b>26,08%</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>3,62%</b>	<b>3,49%</b>	<b>5,23%</b>	<b>7,30%</b>	<b>8,87%</b>
<b>Variaciones en Margen Neto</b>		<b>1,93%</b>	<b>59,14%</b>	<b>47,85%</b>	<b>28,66%</b>

*Nota:* Márgenes de Utilidad, Escenario Normal Apalancado

**Tabla 29**  
**Márgenes de Utilidad – Desapalancado**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Margen Bruto</b>	<b>48,99%</b>	<b>48,65%</b>	<b>49,24%</b>	<b>49,82%</b>	<b>50,37%</b>
<b>Variaciones en Margen Bruto</b>		<b>5,23%</b>	<b>7,27%</b>	<b>7,20%</b>	<b>7,14%</b>
<b>Margen Operativo</b>	<b>6,58%</b>	<b>6,10%</b>	<b>8,49%</b>	<b>11,39%</b>	<b>13,55%</b>
<b>Variaciones en Margen Operativo</b>		<b>-1,77%</b>	<b>47,58%</b>	<b>42,18%</b>	<b>26,08%</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>4,36%</b>	<b>4,04%</b>	<b>5,63%</b>	<b>7,55%</b>	<b>8,98%</b>
<b>Variaciones en Margen Neto</b>		<b>-1,77%</b>	<b>47,58%</b>	<b>42,18%</b>	<b>26,08%</b>

*Nota:* Márgenes de Utilidad, Escenario Normal Desapalancado

Para el escenario Optimista, los márgenes son:

**Tabla 30**  
**Márgenes de Utilidad – Apalancado**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Margen Bruto</b>	<b>48,99%</b>	<b>49,02%</b>	<b>49,95%</b>	<b>50,82%</b>	<b>51,64%</b>
<b>Variaciones en Margen Bruto</b>		<b>8,56%</b>	<b>10,56%</b>	<b>10,40%</b>	<b>10,26%</b>
<b>Margen Operativo</b>	<b>6,58%</b>	<b>7,46%</b>	<b>11,07%</b>	<b>15,02%</b>	<b>18,14%</b>
<b>Variaciones en Margen Operativo</b>		<b>23,06%</b>	<b>61,07%</b>	<b>47,20%</b>	<b>31,05%</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>3,62%</b>	<b>4,40%</b>	<b>6,97%</b>	<b>9,73%</b>	<b>11,92%</b>
<b>Variaciones en Margen Neto</b>		<b>31,81%</b>	<b>71,69%</b>	<b>51,53%</b>	<b>32,97%</b>

*Nota:* Márgenes de Utilidad, Escenario Optimista Apalancado

**Tabla 31**  
**Márgenes de Utilidad – Desapalancado**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Margen Bruto</b>	<b>48,99%</b>	<b>49,02%</b>	<b>49,95%</b>	<b>50,82%</b>	<b>51,64%</b>
<b>Variaciones en Margen Bruto</b>		<b>8,56%</b>	<b>10,56%</b>	<b>10,40%</b>	<b>10,26%</b>
<b>Margen Operativo</b>	<b>6,58%</b>	<b>7,46%</b>	<b>11,07%</b>	<b>15,02%</b>	<b>18,14%</b>
<b>Variaciones en Margen Operativo</b>		<b>23,06%</b>	<b>61,07%</b>	<b>47,20%</b>	<b>31,05%</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>4,36%</b>	<b>4,95%</b>	<b>7,34%</b>	<b>9,96%</b>	<b>12,03%</b>
<b>Variaciones en Margen Neto</b>		<b>23,06%</b>	<b>61,07%</b>	<b>47,20%</b>	<b>31,05%</b>

*Nota:* Márgenes de Utilidad, Escenario Optimista Desapalancado

Para el escenario Pesimista, los márgenes son:

**Tabla 32**  
**Márgenes de Utilidad – Apalancado**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Margen Bruto</b>	<b>48,99%</b>	<b>48,26%</b>	<b>48,49%</b>	<b>48,71%</b>	<b>48,93%</b>
<b>Variaciones en Margen Bruto</b>		<b>1,90%</b>	<b>3,94%</b>	<b>3,93%</b>	<b>3,92%</b>
<b>Margen Operativo</b>	<b>6,58%</b>	<b>4,67%</b>	<b>5,72%</b>	<b>7,41%</b>	<b>8,40%</b>
<b>Variaciones en Margen Operativo</b>		<b>-26,51%</b>	<b>26,76%</b>	<b>33,89%</b>	<b>17,24%</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>3,62%</b>	<b>2,53%</b>	<b>3,38%</b>	<b>4,65%</b>	<b>5,44%</b>
<b>Variaciones en Margen Neto</b>		<b>-27,83%</b>	<b>38,41%</b>	<b>42,09%</b>	<b>21,09%</b>

*Nota:* Márgenes de Utilidad, Escenario Pesimista Apalancado

**Tabla 33**  
**Márgenes de Utilidad – Desapalancado**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Margen Bruto</b>	<b>48,99%</b>	<b>48,26%</b>	<b>48,49%</b>	<b>48,71%</b>	<b>48,93%</b>
<b>Variaciones en Margen Bruto</b>		<b>1,90%</b>	<b>3,94%</b>	<b>3,93%</b>	<b>3,92%</b>
<b>Margen Operativo</b>	<b>6,58%</b>	<b>4,67%</b>	<b>5,72%</b>	<b>7,41%</b>	<b>8,40%</b>
<b>Variaciones en Margen Operativo</b>		<b>-26,51%</b>	<b>26,76%</b>	<b>33,89%</b>	<b>17,24%</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>4,36%</b>	<b>3,10%</b>	<b>3,80%</b>	<b>4,91%</b>	<b>5,57%</b>
<b>Variaciones en Margen Neto</b>		<b>-26,51%</b>	<b>26,76%</b>	<b>33,89%</b>	<b>17,24%</b>

*Nota: Márgenes de Utilidad, Escenario Pesimista Desapalancado*

### 8.6 Estado de Resultados

El Estado de Resultados del plan de negocios fue proyectado a cinco años considerando tres diferentes escenarios, Normal, Optimista y Pesimista cada uno presentado con y sin apalancamiento. Para realizar el estado de resultados se tomaron en cuenta los valores proyectados de venta, gastos y costos mencionados anteriormente. Los resultados del Estado de Resultados en los diferentes escenarios y con las diferentes propuestas se detallan en el anexo financiero 3.

### 8.7 Balance General

El Balance General del proyecto fue realizado en base a los impulsores de valor detallados en el anexo financiero 4 y al igual que con el cálculo del Estado de Resultados, se lo hizo considerando tres escenarios cada uno con y sin su apalancamiento. La compañía tiene como estrategia en la parte de dividendos, reinvertir o capitalizar dichos valores para el crecimiento del negocio.

### 8.8 Flujo de Efectivo

El flujo de efectivo se lo hizo tomando en cuenta los tres escenarios, Normal, Optimista y Pesimista con y sin apalancamiento cada uno, siguiendo el modelo de CAPM, el resultado para el costo de oportunidad fue el siguiente:

**Tabla 34**  
**Costo de Oportunidad**

	<b>Apalancado</b>	<b>Desapalancado</b>
<b>CPPC</b>	12,92%	15,12%
Kd	10,85%	10,85%
<b>Ke</b>	16,93%	15,12%
Rf	3,25%	3,25%
<b>Bd</b>	0,48	0,48
Ba	0,68	0,48
<b>(Rm-Rf)</b>	6,43%	6,43%
Deuda	40,00%	0,00%
<b>Patrimonio</b>	60,00%	100,00%
EMBI	8,78%	8,78%

*Nota:* Costo de Oportunidad del proyecto  
Tomado de: Banco Central del Ecuador

### 8.9 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio para el plan de negocios se lo analizó tomando como base al producto que se está ofreciendo al mercado, en este caso al vino de naranja.

**Tabla 35**  
**Punto de Equilibrio**

<b>Cantidad</b>	<b>Costo Fijo</b>	<b>Costo Variable</b>	<b>Costo Total</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Beneficio</b>
50	114.681	21.035	135.716	63.000	72.716
70	114.681	29.449	144.130	88.200	55.930
90	114.681	37.863	152.544	113.400	39.144
110	114.681	46.277	160.958	138.600	22.358
130	114.681	54.691	169.372	163.800	5.572
150	114.681	63.105	177.786	189.000	11.214
170	114.681	71.519	186.200	214.200	28.000
190	114.681	79.933	194.614	239.400	44.786
210	114.681	88.347	203.028	264.600	61.572
230	114.681	96.761	211.442	289.800	78.358
250	114.681	105.175	219.856	315.000	95.144
270	114.681	113.589	228.270	340.200	111.930
290	114.681	122.003	236.684	365.400	128.716

*Nota:* Punto de Equilibrio del proyecto

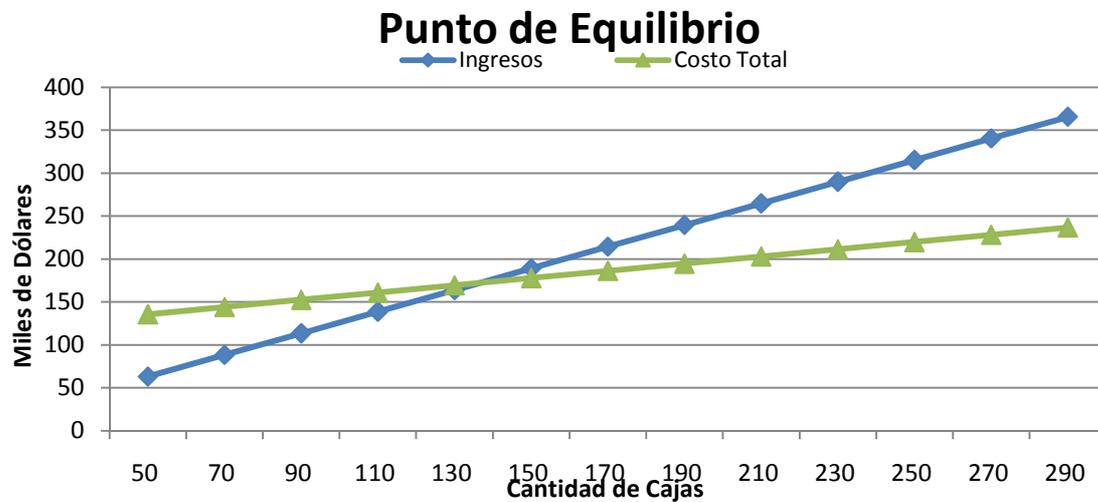


Figura 58. Punto de Equilibrio del proyecto

El punto de equilibrio para el negocio de producción y comercialización de vino de naranja de acuerdo a todos los cálculos realizados es de 137 cajas de vino, tomando en cuenta que cada caja tiene 30 unidades de tetra-packs, además esto también se lo puede observar en la figura 58 donde el cruce entre los ingresos y costos totales está en 137.

### 8.10 Análisis de Sensibilidad

El análisis de sensibilidad consiste en verificar el cambio que tienen las variables determinadas en este proyecto para evaluar el plan de negocios, en el caso de Viña Naranja este análisis consistió en aplicar un 10% a las variables de cantidad, costos, gastos y precios, y los resultados mostraron que existe mayor implicación en la variación de cantidad y precios.

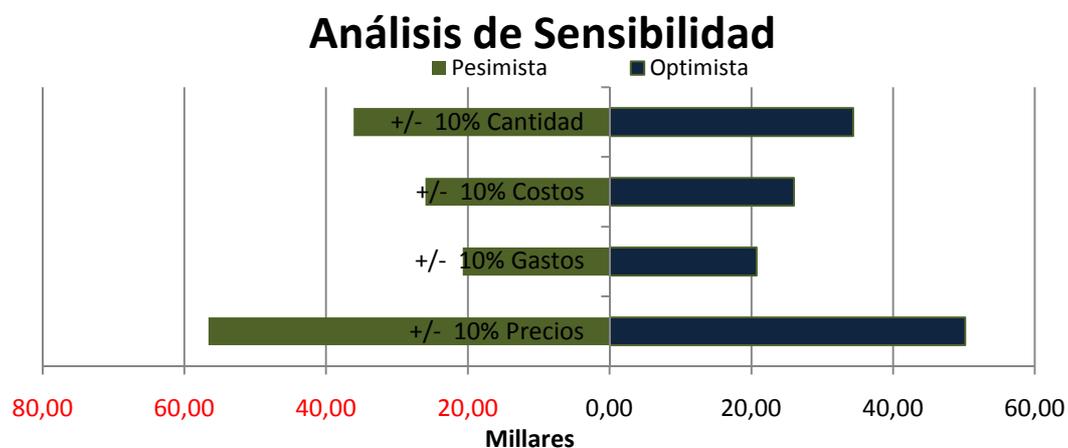


Figura 59. Análisis de Sensibilidad del proyecto

## 8.11 Indicadores Financieros

Los principales indicadores financieros que se deben tomar en cuenta para las proyecciones de la compañía son los siguientes:

### 8.11.1 Liquidez

**Tabla 36**  
**Ratios de Liquidez – Escenario Normal Apalancado**

LIQUIDEZ					
Razón Ácida	5,10	3,11	3,76	4,31	5,10
Liquidez (AC/PC)	5,60	3,61	4,26	4,81	5,60

*Nota:* Ratios de Liquidez, Escenario Normal Apalancado

**Tabla 37**  
**Ratios de Liquidez – Escenario Normal Desapalancado**

LIQUIDEZ					
Razón Ácida	6,24	4,11	4,64	5,07	5,75
Liquidez (AC/PC)	6,74	4,61	5,14	5,57	6,25

*Nota:* Ratios de Liquidez, Escenario Normal Desapalancado

**Tabla 38**  
**Ratios de Liquidez – Escenario Optimista Apalancado**

<b>LIQUIDEZ</b>					
Razón Ácida	5,10	3,40	4,35	5,17	6,16
Liquidez (AC/PC)	5,60	3,90	4,85	5,67	6,66

*Nota:* Ratios de Liquidez, Escenario Optimista Apalancado

**Tabla 39**  
**Ratios de Liquidez – Escenario Optimista Desapalancado**

<b>LIQUIDEZ</b>					
Razón Ácida	6,24	4,38	5,19	5,87	6,75
Liquidez (AC/PC)	6,74	4,88	5,69	6,37	7,25

*Nota:* Ratios de Liquidez, Escenario Optimista Desapalancado

**Tabla 40**  
**Ratios de Liquidez – Escenario Pesimista Apalancado**

<b>LIQUIDEZ</b>					
Razón Ácida	5,10	2,79	3,13	3,38	3,90
Liquidez (AC/PC)	5,60	3,29	3,63	3,88	4,40

*Nota:* Ratios de Liquidez, Escenario Pesimista Apalancado

**Tabla 41**  
**Ratios de Liquidez – Escenario Pesimista Desapalancado**

<b>LIQUIDEZ</b>					
Razón Ácida	6,24	3,82	4,05	4,19	4,61
Liquidez (AC/PC)	6,74	4,32	4,55	4,69	5,11

*Nota:* Ratios de Liquidez, Escenario Pesimista Desapalancado

De acuerdo a los resultados se observa que la liquidez de la empresa en el escenario esperado y apalancado, la media es de 6.03 puntos lo que indica que tiene un nivel financiero considerable, la variación que existe es debido a la no utilización de recursos espontáneos a lo largo de los cinco años de proyección.

### 8.11.2 Rentabilidad

**Tabla 42**  
**Ratios de Rentabilidad – Escenario Normal Apalancado**

<b>RENTABILIDAD</b>					
Razón Deuda / Patrimonio	36,63%	28,62%	20,18%	12,58%	6,76%
Margen Bruto	48,99%	48,65%	49,24%	49,82%	50,37%
ROI	23,5%	23,9%	38,0%	56,3%	72,4%
ROA	22,0%	20,3%	26,7%	31,8%	32,9%
ROE	19,1%	16,3%	20,6%	23,3%	23,1%

*Nota:* Ratios de Rentabilidad, Escenario Normal Apalancado

**Tabla 43**  
**Ratios de Rentabilidad – Escenario Normal Desapalancado**

<b>RENTABILIDAD</b>					
Razón Deuda / Patrimonio	8,50%	7,93%	7,16%	6,27%	5,45%
Margen Bruto	48,99%	48,65%	49,24%	49,82%	50,37%
ROI	28,2%	27,7%	40,9%	58,2%	73,3%
ROA	20,1%	17,4%	21,8%	25,6%	26,5%
ROE	14,6%	12,5%	15,6%	18,1%	18,6%

*Nota:* Ratios de Rentabilidad, Escenario Normal Desapalancado

**Tabla 44**  
**Ratios de Rentabilidad – Escenario Optimista Apalancado**

<b>RENTABILIDAD</b>					
Razón Deuda / Patrimonio	36,63%	27,83%	18,74%	11,21%	5,95%
Margen Bruto	48,99%	49,02%	49,95%	50,82%	51,64%
ROI	23,5%	30,9%	53,1%	80,4%	106,9%
ROA	22,0%	24,6%	33,2%	38,4%	38,8%
ROE	19,1%	20,1%	25,7%	28,0%	27,1%

*Nota:* Ratios de Rentabilidad, Escenario Optimista Apalancado

**Tabla 45**  
**Ratios de Rentabilidad – Escenario Optimista Desapalancado**

<b>RENTABILIDAD</b>					
Razón Deuda / Patrimonio	8,50%	7,88%	6,94%	5,90%	5,00%
Margen Bruto	48,99%	49,02%	49,95%	50,82%	51,64%
ROI	28,2%	34,7%	55,9%	82,3%	107,9%
ROA	20,1%	21,1%	27,6%	31,9%	32,6%
ROE	14,6%	15,2%	19,7%	22,4%	22,7%

*Nota:* Ratios de Rentabilidad, Escenario Optimista Desapalancado

**Tabla 46**  
**Ratios de Rentabilidad – Escenario Pesimista Apalancado**

<b>RENTABILIDAD</b>					
Razón Deuda / Patrimonio	36,63%	29,46%	21,91%	14,45%	8,01%
Margen Bruto	48,99%	48,26%	48,49%	48,71%	48,93%
ROI	23,5%	16,9%	23,4%	33,3%	40,3%
ROA	22,0%	15,8%	19,0%	23,1%	24,2%
ROE	19,1%	12,1%	14,4%	16,9%	17,0%

*Nota:* Ratios de Rentabilidad, Escenario Pesimista Apalancado

**Tabla 47**  
**Ratios de Rentabilidad – Escenario Pesimista Desapalancado**

<b>RENTABILIDAD</b>					
Razón Deuda / Patrimonio	8,50%	7,99%	7,41%	6,74%	6,10%
Margen Bruto	48,99%	48,26%	48,49%	48,71%	48,93%
ROI	28,2%	20,7%	26,3%	35,2%	41,3%
ROA	20,1%	13,4%	15,2%	17,9%	18,4%
ROE	14,6%	9,7%	10,9%	12,8%	13,0%

*Nota:* Ratios de Rentabilidad, Escenario Pesimista Desapalancado

Los márgenes de utilidad generados por la empresa se presentan de manera considerable, es decir son valores altos que indican que el producto cumple con lo exigido por el mercado y es aceptado por los consumidores. Estos márgenes dan indicio de poder recuperar la inversión realizada inicialmente.

### 8.11.3 Desempeño

**Tabla 48**  
**Ratios de Desempeño – Escenario Normal Apalancado**

<b>OPERATIVOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Días de Caja	32	12	19	25	34
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	20	20	20	20	20
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	15	15	15	15	15
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	30	30	30	30	30

*Nota:* Ratios de Desempeño, Escenario Normal Apalancado

**Tabla 49**  
**Ratios de Desempeño – Escenario Normal Desapalancado**

<b>OPERATIVOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Días de Caja	44	22	28	33	41
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	20	20	20	20	20
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	15	15	15	15	15
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	30	30	30	30	30

*Nota:* Ratios de Desempeño, Escenario Normal Desapalancado

**Tabla 50**  
**Ratios de Desempeño – Escenario Optimista Apalancado**

<b>OPERATIVOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Días de Caja	32	15	25	35	47
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	20	20	20	20	20
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	15	15	15	15	15
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	30	30	30	30	30

*Nota:* Ratios de Desempeño, Escenario Optimista Apalancado

**Tabla 51**  
**Ratios de Desempeño – Escenario Optimista Desapalancado**

<b>OPERATIVOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Días de Caja	44	25	34	43	54
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	20	20	20	20	20
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	15	15	15	15	15
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	30	30	30	30	30

*Nota:* Ratios de Desempeño, Escenario Optimista Desapalancado

**Tabla 52**  
**Ratios de Desempeño – Escenario Pesimista Apalancado**

<b>OPERATIVOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Días de Caja	32	8	12	15	20
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	20	20	20	20	20
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	15	15	15	15	15
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	30	30	30	30	30

*Nota:* Ratios de Desempeño, Escenario Pesimista Apalancado

**Tabla 53**  
**Ratios de Desempeño – Escenario Pesimista Despalancado**

<b>OPERATIVOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Días de Caja	44	19	21	23	28
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	20	20	20	20	20
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	15	15	15	15	15
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	30	30	30	30	30

*Nota:* Ratios de Desempeño, Escenario Pesimista Despalancado

Se establece el mismo número de días para clientes, inventarios y proveedores en todos los escenarios, tomando en cuenta que en la producción y comercialización del producto se manejará los ratios de desempeño de la misma manera en el primer año con respecto a los cinco futuros años. En este análisis únicamente varían los números de días de caja.

## **8.12 Valoración**

Los resultados económicos se muestran a continuación separados en los tres diferentes escenarios cada uno con y sin apalancamiento.

**Tabla 54**  
**Resultados Económicos - Escenario Normal Apalancado**

<b>Resultados Económicos - Empresa</b>				
	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>MAX EXP</b>	<b>PAYOUT</b>
Pesimista	5.513	17,67%	50.602	3,22
Normal	19.319	27,33%	50.602	2,81
Optimista	33.823	35,40%	50.602	2,55

*Nota:* Resultados Económicos, Escenario Normal Apalancado

<b>Resultados Económicos - Socios</b>				
	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>MAX EXP</b>	<b>PAYOUT</b>
Pesimista	1.717	19,59%	30.361	3,25
Normal	13.758	34,35%	30.361	2,63
Optimista	26.396	45,76%	30.361	2,32

*Nota:* Resultados Económicos, Escenario Normal Apalancado

**Tabla 55**  
**Resultados Económicos - Escenario Normal Desapalancado**

<b>Resultados Económicos – Empresa</b>				
	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>MAX EXP</b>	<b>PAYOUT</b>
Pesimista	1.219	16,21%	50.602	3,36
Normal	14.020	26,03%	50.602	2,91
Optimista	27.461	34,21%	50.602	2,63

*Nota:* Resultados Económicos, Escenario Normal Desapalancado

<b>Resultados Económicos - Socios</b>				
	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>MAX EXP</b>	<b>PAYOUT</b>
Pesimista	1.219	16,21%	50.602	3,36
Normal	14.020	26,03%	50.602	2,91
Optimista	27.461	34,21%	50.602	2,63

*Nota:* Resultados Económicos, Escenario Normal Desapalancado

**Tabla 56**  
**Resultados Económicos - Escenario Optimista Apalancado**

<b>Resultados Económicos - Empresa</b>				
	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>MAX EXP</b>	<b>PAYOUT</b>
Pesimista	5.513	17,67%	50.602	3,22
Normal	19.319	27,33%	50.602	2,81
Optimista	33.823	35,40%	50.602	2,55

*Nota:* Resultados Económicos, Escenario Optimista Apalancado

<b>Resultados Económicos - Socios</b>				
	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>MAX EXP</b>	<b>PAYOUT</b>
Pesimista	1.717	19,59%	30.361	3,25
Normal	13.758	34,35%	30.361	2,63
Optimista	26.396	45,76%	30.361	2,32

*Nota:* Resultados Económicos, Escenario Optimista Apalancado

**Tabla 57**  
**Resultados Económicos - Escenario Optimista Desapalancado**

<b>Resultados Económicos - Empresa</b>				
	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>MAX EXP</b>	<b>PAYOUT</b>
Pesimista	1.219	16,21%	50.602	3,36
Normal	14.020	26,03%	50.602	2,91
Optimista	27.461	34,21%	50.602	2,63

*Nota:* Resultados Económicos, Escenario Optimista Desapalancado

<b>Resultados Económicos - Socios</b>				
	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>MAX EXP</b>	<b>PAYOUT</b>
Pesimista	1.219	16,21%	50.602	3,36
Normal	14.020	26,03%	50.602	2,91
Optimista	27.461	34,21%	50.602	2,63

*Nota:* Resultados Económicos, Escenario Optimista Desapalancado

**Tabla 58**  
**Resultados Económicos - Escenario Pesimista Apalancado**

<b>Resultados Económicos - Empresa</b>				
	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>MAX EXP</b>	<b>PAYOUT</b>
Pesimista	5.513	17,67%	50.602	3,22
Normal	19.319	27,33%	50.602	2,81
Optimista	33.823	35,40%	50.602	2,55

*Nota:* Resultados Económicos, Escenario Pesimista Apalancado

<b>Resultados Económicos - Socios</b>				
	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>MAX EXP</b>	<b>PAYOUT</b>
Pesimista	1.717	19,59%	30.361	3,25
Normal	13.758	34,35%	30.361	2,63
Optimista	26.396	45,76%	30.361	2,32

*Nota:* Resultados Económicos, Escenario Pesimista Apalancado

**Tabla 59**  
**Resultados Económicos - Escenario Pesimista Desapalancado**

<b>Resultados Económicos - Empresa</b>				
	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>MAX EXP</b>	<b>PAYOUT</b>
Pesimista	1.219	16,21%	50.602	3,36
Normal	14.020	26,03%	50.602	2,91
Optimista	27.461	34,21%	50.602	2,63

*Nota:* Resultados Económicos, Escenario Pesimista Desapalancado

<b>Resultados Económicos - Socios</b>				
	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>MAX EXP</b>	<b>PAYOUT</b>
Pesimista	1.219	16,21%	50.602	3,36
Normal	14.020	26,03%	50.602	2,91
Optimista	27.461	34,21%	50.602	2,63

*Nota:* Resultados Económicos, Escenario Pesimista Desapalancado

## CAPÍTULO IX

### Propuesta de Negocios

#### 9.1 Financiamiento

En la actualidad se conoce que para realizar préstamos para la implementación de un negocio, existen instituciones financieras gubernamentales que son una fuente de financiamiento para el emprendimiento de un nuevo proyecto. El plan de negocios que se presenta, de acuerdo a los estatutos de la organización, permite solicitar préstamos, que ahora se encuentran a una tasa del 9.35% aproximadamente, en este caso el monto a financiar es de:

**Tabla 60**  
**Inversión Inicial**

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
Activo Fijo	\$ 30.564
Activo Intangible	\$ 1.412
Capital de Trabajo	\$ 18.626
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 50.602</b>

*Nota:* Inversión Inicial del proyecto

## 9.2 Estructura de Capital y Deuda

Las estructuras de capital y deuda son realizadas, considerando los seis escenarios con los que se evaluó el plan de negocios, tomando en cuenta que se presentaron con y sin apalancamiento.

**Tabla 61**  
**Estructura de Capital**

<b>Estructura del Pasivo</b>	
<b>Inversión Total</b>	<b>54.271</b>
Recursos Provee	3.669
<b>Inversión</b>	<b>50.602</b>
Apalancamiento	20.241
Recursos Propios	30.361

*Nota:* Estructura de Capital del proyecto

**Tabla 62**  
**Estructura Contable Inicial**

	0
<b>Activos</b>	<b>54.271</b>
<b>Activos</b>	<b>54.271</b>
<b>Caja Excedente</b>	<b>0,00</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>22.296</b>
<b>Disponible en Caja</b>	<b>20.461</b>
Caja	2.500
Efectivo	2.500
Bancos	17.961
Cuenta Corriente	17.961
<b>Cuentas por Cobrar Clientes</b>	<b>0</b>
Cuentas por Cobrar Clientes	
<b>Inventarios</b>	<b>1.835</b>
Inventarios de Materias	1.835
<b>Activos Fijos</b>	<b>30.564</b>
Edificios	0
Vehículos	0
Muebles y Enseres	0
Equipos de Computo	4.296
Equipos de Oficina	3.183
Maquinaria y Equipo de Planta	23.085
<b>Provisión Cuentas Incobrables</b>	<b>0</b>
<b>Depreciaciones</b>	<b>0</b>
<b>Depreciaciones Acum. A. Fijos</b>	<b>0</b>
<b>Activos Intangibles</b>	<b>1.412</b>
Constitución	1.412
<b>Amortizaciones</b>	<b>0</b>
<b>Amortizaciones Acum. A. Intan</b>	<b>0</b>
<b>Pasivos</b>	<b>23.910</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>3.669</b>
<b>Necesidad de Recursos Espontáneos</b>	<b>0</b>
<b>Cuentas por Pagar Proveedores</b>	<b>3.669</b>
Proveedores locales	3.669
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>20.241</b>
Préstamos	20.241
<b>Patrimonio</b>	<b>30.361</b>
<b>Capital Social</b>	<b>30.361</b>
<b>Utilidad / Pérdida</b>	<b>0</b>
Utilidades Retenidas	0
<b>Dividendos Pagados</b>	<b>0</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>54.271</b>

*Nota:* Estructura Contable Inicial del proyecto

### 9.3 Usos

Los recursos que se obtengan serán utilizados para la adquisición de Activos Fijos, Intangibles y Capital de Trabajo inicial, los cuales se pueden ver desglosados en el anexo financiero 1.

Inicialmente los fondos serán destinados para la constitución de la compañía, para la obtención de los permisos de funcionamiento y operación, para el anticipo en la apertura de la cuenta de integración de capital, adquisición de maquinaria y herramientas requeridas para el proceso de producción y reclutamiento y selección del personal que laborará en la empresa. Todos estos egresos están directamente relacionados con el cronograma general de actividades presentado.

### 9.4 Retorno de Inversión

El retorno de la inversión está evaluado en base al plan financiero presentado, tomando en cuenta como puntos clave los flujos de caja obtenidos, los mismos que fueron considerados en tres escenarios diferentes, Normal o Esperado, Optimista y Pesimista.

A continuación se detallan los resultados económicos del plan de negocios propuesto en base a los escenarios considerados para realizar todo el análisis financiero.

**Tabla 63**  
**Resultados Económicos Apalancados**

Resultados Económicos - Empresa				
	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	5.513	17,67%	50.602	3,22
Normal	19.319	27,33%	50.602	2,81
Optimista	33.823	35,40%	50.602	2,55

*Nota:* Resultados Económicos, Escenario Normal Apalancado

**Resultados Económicos - Socios**

	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	1.717	19,59%	30.361	3,25
Normal	13.758	34,35%	30.361	2,63
Optimista	26.396	45,76%	30.361	2,32

*Nota:* Resultados Económicos, Escenario Normal Apalancado

**Tabla 64**  
**Resultados Económicos - Escenario Normal Desapalancado**

**Resultados Económicos – Empresa**

	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	1.219	16,21%	50.602	3,36
Normal	14.020	26,03%	50.602	2,91
Optimista	27.461	34,21%	50.602	2,63

*Nota:* Resultados Económicos, Escenario Normal Desapalancado

**Resultados Económicos - Socios**

	VAN	TIR	MAX EXP	PAYOUT
Pesimista	1.219	16,21%	50.602	3,36
Normal	14.020	26,03%	50.602	2,91
Optimista	27.461	34,21%	50.602	2,63

*Nota:* Resultados Económicos, Escenario Normal Desapalancado

## CAPÍTULO X

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 10.1 Conclusiones

- Después de realizado el análisis cuanti-cualitativo, descriptivo y concluyente, se puede concluir que el mercado escogido para la producción y venta del nuevo vino de naranja da grandes oportunidades para que el negocio se desarrolle.
- El mercado escogido dentro de la población ecuatoriana, específicamente de la Provincia de Pichincha, demuestra tener un segmento apto para la venta de Viña Naranja, lo que permite concluir que el mismo dará pie al desarrollo del producto para a futuro expandir su comercialización a otras provincias del Ecuador.
- La investigación de mercados arrojó resultados sobre los clientes potenciales, indicando que los factores más influyentes para la compra de este tipo de productos de consumo masivo son el sabor y el precio, por lo que el vino de naranja debe aparte de la calidad mantener siempre un buen sabor y un rango de precios que satisfaga al mercado enfoque.
- Se concluye que para lograr la introducción y posicionamiento del producto en el mercado, se debe presentar estrategias de marketing que llamen la atención del segmento escogido, en este caso el producto se lo dirige inicialmente a la población de estrato social medio, medio-bajo por lo que las estrategias deben ser dirigidas directamente a ese sector.
- Con los resultados obtenidos de la investigación de mercados, se observa que la competencia tiene un gran posicionamiento en el mercado ecuatoriano, sin embargo según este plan, no es común la producción de un vino de naranja, por lo que la idea del negocio tiene una alta posibilidad de crecimiento y éxito.

- De acuerdo al análisis financiero, se concluye que el negocio presenta resultados favorables, por lo que la idea a futuro de ampliar el segmento y el mercado es muy posible.
- Se concluye que el precio de venta del producto, al menos mientras se mantenga el envase tetra-pack no debe superar los \$5,00 como máximo ya que históricamente el precio de la competencia, con venta del producto en botella es de máximo \$6,50.

## **10.2 Recomendaciones**

- Se recomienda estar atentos a los gustos y preferencias de los consumidores ya que de ellos depende el volumen de ventas del producto.
- Se recomienda realizar análisis constantes sobre la competencia para no quedarse atrás con las estrategias de posicionamiento y de esa manera lograr permanencia en la mente del consumidor.
- Según los resultados financieros, es recomendable que durante los 5 futuros años tomados desde la fecha de inicio del negocio no se realice ninguna inversión adicional que pueda provocar la inestabilidad de los estimados financieros que se tienen dentro del plan de negocios.
- Se recomienda plantear a los clientes directos, en este caso los distribuidores mayoristas y minoristas una política de promociones que motive a que el producto sea comercializado de manera innovadora para aumentar el consumo del cliente final, de esta manera los costos de marketing serían compartidos.
- Debido a los diferentes riesgos que se pueden presentar en el proceso de producción del vino de naranja, se recomienda mantener siempre otros proveedores aparte de los nombrados para de esa manera tener un plan de contingencia ante cualquier eventualidad que se pueda presentar, ya sea con la materia prima o la maquinaria.

- Se recomienda realizar análisis constantes del mercado y del desarrollo del negocio para ver la posibilidad de un crecimiento, ampliando el segmento de comercialización del vino de naranja no solo a nivel nacional sino internacional.

## REFERENCIAS

- Adexdatatrade (s.f.) Área de Inteligencia Comercial, ADEX, Ecuador Condiciones de Acceso. Impuestos al Consumo. Recuperado el 5 de febrero de 2012 de <http://www.adexdatatrade.com/docinterno/Ecuador%20-%20Requisitos%20de%20acceso.pdf>
- Alzaá, M.A. 8 Pasos para tu Plan de Comunicaciones de Marketing. Recuperado el 4 de noviembre de 2012 de <http://www.marketineros.com/plan-de-comunicaciones.htm>
- Arnoletto, Eduardo. J. Administración de la Producción como Ventaja Competitiva. Objetivos de la Estrategia de Operaciones. Recuperado el 06 de noviembre de 2012 de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/299/29.htm>
- Astudillo, S. (2011). Macro y Micro Segmentación. Macro-segmentación, Micro-segmentación, pp 5-8. Recuperado el 7 de febrero de 2012 de [http://issuu.com/seba\\_iap/docs/mkt1](http://issuu.com/seba_iap/docs/mkt1)
- Banco Central del Ecuador (2011). Ecuador reporte mensual de inflación. Dirección de Estadística Económica. Recuperado el 25 de febrero de 2012 de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201112.pdf>
- bce (s.f.) Gráficas y Tablas de Tasas de Interés Activa y Pasiva, Estadísticas. Recuperado el 23 de enero de 2012 de [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=pasiva](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva)
- bce (s.f.) Consulta de Totales de Exportaciones e Importaciones. Recuperado el 8 de febrero de 2012 de la base de datos del BCE. <http://www.bce.fin.ec>
- Cabezas, P. (1996). Índice de Precios al Consumidor, inflación de fondo. Bienes Transables y no Transables. El índice de precios al consumidor, definiciones, Ecuador. Recuperado el 14 de enero de 2012 de

<http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuadernos/Cuad116.pdf>

- Cagliani, M. (2011). Pirámide de Maslow. De Psicología.com. Recuperado el 31 de marzo de 2012 de <http://depsicologia.com/piramide-de-maslow/>
- conquito (s.f.) Idea y Creación, Pasos y Regulaciones legales para la constitución de una empresa. Recuperado el 10 de abril de 2012 de [http://www.conquito.org.ec/prueba/index.php?option=com\\_content&view=article&id=117%3Astep-by-step&catid=40&Itemid=196](http://www.conquito.org.ec/prueba/index.php?option=com_content&view=article&id=117%3Astep-by-step&catid=40&Itemid=196)
- crecenegocios (s.f.) En modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, agosto 14, 2012. Recuperado el 23 de enero de 2012 de <http://www.crecenegocios.com/en-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- crecenegocios (s.f.) Conceptos y Ejemplos de Estrategias de Marketing, 2010. Recuperado el 25 de febrero de 2012 de <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>
- crecenegocios (s.f.) Conceptos y ejemplos Estrategias de Marketing. Recuperado el 15 de abril de 2012 de <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>
- Cruz, J. (2011). Estrategias de Marketing para Posicionamiento. Estrategias de Posicionamiento para tu Producto. Recuperado el 11 de marzo de 2012 de <http://estrategias-negocio.blogspot.com/2009/04/estrategias-marketing-posicionamiento.html>
- Diego, L (2012). Estructura y Procesos de la Fijación activa de precios. Recuperado el 4 de noviembre de 2012 de <http://www.forexeco.com/empresas/marketing/569-estructura-y-proceso-de-la-fijacion-activa-de-precios.html>

- e-conomic (s.f.) Definición de Cuota de Mercado. Recuperado el 28 de octubre de 2012 de <http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCEQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.e-conomic.es%2Fprograma%2Fglosario%2Fdefinicion-cuota-mercado&ei=6gqOUM7xDoHa8wSex4GIBw&usg=AFQjCNE1N4r0e3KtVoEJcrXRZLP00zJAWQ>
- Ecuador.acambiode.com (s.f) Empresas de Alimentos y Bebidas en Ecuador. Empresas de Alimentos y Bebidas en Ecuador con vino, 2010. Recuperado el 25 de enero de 2012 de [http://ecuador.acambiode.com/empresas-alimentacion\\_y\\_bebidas\\_c280?pag=2&find=vino](http://ecuador.acambiode.com/empresas-alimentacion_y_bebidas_c280?pag=2&find=vino)
- elcomercio (s.f.) Patate intenta recuperar sus vinos, agosto 28, 2012. Recuperado el 24 de enero de 2012 de [http://www.elcomercio.com/pais/Patate-intenta-recuperar-vinos\\_0\\_541145998.html](http://www.elcomercio.com/pais/Patate-intenta-recuperar-vinos_0_541145998.html)
- elergonomista (s.f.) Estrategia de Precios. Recuperado el 11 de marzo de 2012 de <http://www.elergonomista.com/marketing/estra.html>
- Enríquez, A. (2009). Producción y Comercialización de vino de frutas y aprovechamiento de los residuos agroindustriales para la elaboración de abonos orgánicos. Comercializadora Agroindustrial INAKA Cía. Ltda. Recuperado el 25 de enero de 2012 de <http://www.bidnetwork.org/page/126113/en>.
- Estrella, D. Objetivos, Beneficios y Proceso de la Segmentación. Segmentación de Mercados. Recuperado el 7 de febrero de 2012 de <http://www.slideshare.net/destrella/segmentacin-de-mercados-2711252>
- fcubillosa (2007). Estrategia de Operaciones, Planificación Estratégica de la Producción. Recuperado el 31 de marzo de 2012 de <http://www.slideshare.net/fcubillosa/estrategia-de-operaciones>
- fedexpor (s.f). Requisitos y Trámites para obtener el Registro Sanitario. Título IV, Requisitos Generales. Recuperado el 01 de abril de 2012 de

[http://www.fedexpor.com/site/attachments/article/58/req\\_permiso\\_sanitario.pdf](http://www.fedexpor.com/site/attachments/article/58/req_permiso_sanitario.pdf)

- Fred, R.D (2008). Conceptos de Administración Estratégica: Posicionamiento del Producto, (11era ed.) México: Pearson Educación
- García, A. León, E. Saguil, J. Ramos, J. León, P. López, S. Sosa, W. (2010). Establecer la Necesidad de Información, Proceso de Investigación, Paso No. 1. Recuperado el 6 de febrero de 2012 de <http://umgadmonc.files.wordpress.com/2010/08/grupo-no-1-establecer-la-necesidad-de-informacion.pdf>
- García, P. Diseño de Investigación y Fuentes de Datos. Metodología de la Investigación, Capítulo 3, pp 29-46. Recuperado el 6 de febrero de 2012 de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/garcia\\_p\\_jr/capitulo\\_3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/garcia_p_jr/capitulo_3.pdf)
- Garzón, M. (2011). El hábito de consumo cambia en Ecuador. Recuperado el 21 de enero de 2012 de <http://elmercadoecuador.blogspot.com/2009/08/el-habito-de-consumo-cambia-en-ecuador.html.%20Descarga%2007/05/2011>
- hoy (s.f.) La importación de vinos se reduce en el Ecuador, septiembre 5, 2011. Recuperado el 24 de enero de 2012 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/sector-vinicola-preocupado-por-reduccion-de-importaciones-en-tres-anos-498291.html>
- INEC (s.f.) Variaciones anuales de los índices de volumen físico de la producción industrial, 2003. Recuperado el 14 de enero de 2012 de [http://www.inec.gov.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=&func=startdown&id=137&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gov.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=137&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)
- INEC (s.f.) Resultados del Censo de Población y Vivienda 2010. Archivo Adobe Reader, pp. 17-19. Recuperado el 15 de enero de 2012 de [http://www.inec.gov.ec/cpv/index.php?option=com\\_remository&Itemid=9](http://www.inec.gov.ec/cpv/index.php?option=com_remository&Itemid=9)

[5&func=startdown&id=35&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](#)

- INEC (s.f.) Estructura de la Población 2010. Fascículo Provincial Pichincha. Recuperado el 16 de enero de 2012 de [http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos\\_provinciales/pichincha.pdf](http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculos_provinciales/pichincha.pdf)
- INEC (s.f.) Resultados del Censo 2010. Recuperado el 7 de febrero de 2012 de la base de datos y resultados del INEC. <http://www.inec.gob.ec>
- INEC (s.f.) Censo de Población y Vivienda 2010. Análisis de Datos Censales, Estructura de la Población, Población por Sexo y Grupos de Edad. Recuperado el 19 de enero de 2012 de <http://157.100.121.12/cgibin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- INEC (2012). Canasta Familiar Básica y Canasta Familiar Vital de la Economía Dolarizada. Recuperado el 7 de febrero de 2012 de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com\\_remository&Itemid=1&func=startdown&id=1141&lang=es&TB\\_iframe=true&height=250&width=800](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=1&func=startdown&id=1141&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800)
- INEN (s.f.) Registro Sanitario. Norma Técnica Ecuatoriana NTE 0374:1987. Recuperado el 01 de abril de 2012 de [http://apps.inen.gob.ec/normas/norma.php?COD\\_NORMA=1297](http://apps.inen.gob.ec/normas/norma.php?COD_NORMA=1297)
- infolink (s.f.) Impresora. Recuperado el 1 de abril de 2012 de <http://infolink.com.ec/copiadoras/catalogoc3.php>
- impuestosice (s.f.) Impuestos a los Consumos Especiales (ICE). Servicio de Rentas Internas, diciembre 2012. Recuperado el 5 de febrero de 2012 de <http://impuestoice.blogspot.com/>
- Jarrín, M.C. (2011). Lecturas en Blanco y Tinto, Historia y Evolución del Vino en Ecuador. Quito, Ecuador: Vinissimo, pp 33.
- Jurado, J.G. (2009). Necesidades de Información, mercadotecnia. Recuperado el 6 de febrero de 2012 de

- <http://mercadotecniauabc09.blogspot.com/2009/10/necesidades-de-informacion.html>
- lenovothinkpad (s.f.) Equipo de Computación Lenovo. Recuperado el 1 de abril de 2012 de <http://lenovothinkpadt420ssale.blogspot.com/2012/03/save-19-on-lenovo-thinkpad-t420-14.html>
  - mercadolibre (s.f.) Muebles de Oficina/Estación de Trabajo. Recuperado el 1 de abril de 2012 de <http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-10350738-mueble-de-oficinaestacion-de-trabajo- JM>
  - mercadolibre (s.f.) Teléfonos Inalámbricos Panasonic. Recuperado el 1 de abril de 2012 de <http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-10343133-telefono-inalambrico-panasonic-con-dos-auriculares-kx-tg4012- JM>
  - Moreno, E. (2007). El mercado del Vino en Ecuador. Estudios de Mercado, Instituto Español de Comercio Exterior ICEX, pp 4-23. Recuperado el 8 de febrero de 2012 de <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/recor ds/viewDocument/0,,00.bin?doc=4013056>
  - msp (s.f.) Certificados de operación, 2011. Recuperado el 01 de abril de 2012 de <http://www.msp.gov.ec/>
  - mujeresdeempresa (s.f.) El Ciclo de Vida de un Producto, Odisea Web, 2011. Recuperado el 25 de febrero de 2012 de <http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/marketing020603.shtml>
  - Naciones Unidas (2005). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas CIIU. Recuperado el 14 de enero de 2012 de [http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/seriesm\\_4rev3\\_1s.pdf](http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/seriesm_4rev3_1s.pdf)
  - Pozo Crespo, M. (2011). Entorno Económico. Sector Real, inflación anual. Archivo Microsoft Power Point, Diapositivas 10-11. Recuperado el 23 de enero de 2012 de [www.aebe.com.ec/.../Noticias2011/.../12-2011-Economia Ecuatorian](http://www.aebe.com.ec/.../Noticias2011/.../12-2011-Economia Ecuatorian)

- R, González, J. (2004). La Elección de las Tácticas, Cinco pasos para aumentar las ventas, Capítulo 5. Recuperado el 30 de marzo de 2012 de <http://www.mailxmail.com/curso-cinco-pasos-aumentar-ventas/eleccion-tacticas>
- Sepúlveda, García. H. Introducción. *CRM: Customer Relationship Management*. Recuperado el 11 de marzo de 2012 de <http://www.monografias.com/trabajos14/estrategiacrm/estrategiacrm.shtml>
- SRI (s.f.) Bebidas alcohólicas incluida la cerveza. Reformas ICE, Servicio de Rentas Internas. Recuperado el 5 de febrero de 2012 de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/348>
- telégrafo (s.f.) Ecuador proyecta su economía al consumo interno, 2012. Recuperado el 21 de enero de 2012 de [http://www.telegrafo.com.ec/index.php?option=com\\_zoo&task=item&item\\_id=26039&Itemid=2](http://www.telegrafo.com.ec/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=26039&Itemid=2)
- telégrafo (s.f.) Según el Banco Central de Ecuador, la inflación anual cerrará en 5,50%, 2011. Recuperado el 23 de enero de 2012 de [http://www.telegrafo.com.ec/index.php?option=com\\_zoo&task=item&item\\_id=20921&Itemid=11](http://www.telegrafo.com.ec/index.php?option=com_zoo&task=item&item_id=20921&Itemid=11)
- Vallado Fernández, R.H. Políticas de Precios, metas a largo plazo. Recuperado el 11 de marzo de 2012 de [www.contaduria.uady.mx/.../raul-vallado/MK10\\_Materialdeclase7.pp...](http://www.contaduria.uady.mx/.../raul-vallado/MK10_Materialdeclase7.pp...)
- Vascones, I. (2011) Ecuador rezagado en Tecnología. Recuperado el 24 de enero de 2012 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/ecuador-rezagado-en-tecnologia-470705.html>
- vinícas (s.f). Activadores de Fermentación, Capítulo 3. Fosfato de Amonio – RHODIA. Recuperado el 05 de mayo de 2012 de [http://www.vinicas.cl/pdf/fosfato\\_amonio.pdf](http://www.vinicas.cl/pdf/fosfato_amonio.pdf)

**Anexo 1****ENCUESTA**  
**Vino de Naranja “Viña Naranja”****Datos personales:****Sexo** M \_\_\_ F \_\_\_**Estado Civil** Soltero \_\_\_ Casado \_\_\_ Unión Libre \_\_\_**Sector (Domicilio)** \_\_\_\_\_**Edad:** \_\_\_\_\_

- 1. ¿Ha consumido usted algún vino de frutas? (si la respuesta es no, la encuesta finalizará)**

\_\_\_ SI

\_\_\_ NO

*Se realiza como una pregunta filtro para no sesgar los datos que se van a obtener de la encuesta.*

- 2. ¿Vino de qué fruta ha consumido usted?**

\_\_\_ Manzana

\_\_\_ Durazno

\_\_\_ Mandarina

\_\_\_ Fresa

\_\_\_ Naranja

\_\_\_ Piña

*El objetivo de la pregunta es conocer vinos de qué frutas son los que más se consumen en el mercado ecuatoriano.*

**3. ¿Qué sabor es el que más le gusta?**

- Manzana
- Durazno
- Mandarina
- Fresa
- Naranja
- Piña

*Confirmar a través de la encuesta si el vino de naranja es atractivo para el paladar de los individuos.*

**4. ¿Recuerda usted de qué marca era el vino de frutas que consumió la última vez?**

- Boones
- Baldoré
- Dos Hemisferios
- Riunite
- Otras

*Conocer cuál es la marca de vino más conocida en el mercado ecuatoriano.*

**5. ¿En qué lugar usted adquiere este producto?**

- Tiendas de barrio
- Minimarkets
- Supermercados grandes
- Licorerías

*Conocer los lugares donde más se adquiere el producto para introducir "Viña Naranja" en ellos.*

**6. ¿En qué ocasiones usted consume este producto?**

- Consumo diario
- Fiestas de pueblo
- Reuniones familiares
- Comidas especiales
- Festividades

*Ver las ocasiones en que más se consume el producto, para establecer estrategias de promoción en la venta de “Viña Naranja”.*

**7. ¿Con qué frecuencia usted consume este producto?**

- 1 vez por semana
- 1 vez cada 15 días
- 1 vez al mes
- 1 vez cada tres meses
- 1 vez cada seis meses

*Ver con qué frecuencia las personas consumen este tipo de bebida, con esa información establecer estrategias de comercialización.*

**8. ¿Cuál es el factor más importante el momento de elegir un producto?**

- Precio
- Sabor
- Calidad
- Presentación
- Tamaño envase
- Acceso
- Promociones

*Confirmar que es importante para el cliente en un producto y cómo se puede satisfacer sus necesidades con respecto al mismo.*

**9. ¿Estaría usted dispuesto a probar un nuevo producto (vino de naranja) 100% ecuatoriano?**

\_\_\_ SI

\_\_\_ NO

*Conocer qué nivel de aceptación va a tener el nuevo producto en el segmento escogido de clientes.*

**10. ¿Qué grado de alcohol prefiere usted para los vinos de frutas?**

\_\_\_ 4

\_\_\_ 6,5

\_\_\_ 10

\_\_\_ 11

\_\_\_ 16

*Conocer a través de la encuesta los parámetros de alcohol que prefiere el consumidor en este tipo de productos.*

**11. ¿Qué tipo de sabor prefiere en un vino de frutas?**

\_\_\_ Agrio

\_\_\_ Dulce

\_\_\_ Agridulce

*Conocer las preferencias de sabor de los consumidores para desarrollarlo en el proceso de producción del vino.*

**12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un vino de frutas 100% ecuatoriano y totalmente artesanal?**

\$ \_\_\_\_\_

*Confirmar hasta que valor los posibles consumidores están dispuestos a pagar por un nuevo producto ecuatoriano.*

**Anexo 2****CUESTIONARIO PARA LA ENTREVISTA CON EXPERTOS**

- 1. ¿Usted cree que el consumo de productos vinícolas se ha incrementado en el Ecuador en los últimos años? ¿Cuáles son las razones de este incremento?**

*Conocer la demanda que tiene el Ecuador sobre los productos vinícolas.*

- 2. ¿Usted cree que la población ecuatoriana consume únicamente vinos provenientes de la vid? ¿Por qué?**

*Conocer según datos reales el consumo de la sociedad de los diferentes vinos que existen.*

- 3. ¿Qué parte de la población del Ecuador cree usted que es la que mayor consumo de vino tiene?**

*Conocer nichos o targets de clientes para la producción de productos vinícolas en el Ecuador.*

- 4. Conocemos la existencia de un mercado de vino de frutas en el Ecuador. ¿Cree usted que este mercado tiene buena acogida en la población? ¿Por qué?**

*Saber si la producción de vinos de frutas es una opción aceptada por la sociedad ecuatoriana y conocer las razones de esto.*

**5. ¿Cuáles son los factores que usted cree influyen en el consumo de vino?**

*Saber los factores específicos que influyen en la compra de este tipo de bebidas alcohólicas.*

**6. ¿Usted cree que la población ecuatoriana ve primero el precio antes que la calidad de este tipo de productos para su consumo?**

*Confirmar la percepción que la sociedad ecuatoriana tiene sobre el precio y la calidad de un determinado producto.*

**7. ¿Piensa usted que el vino de naranja es un producto atractivo que llame la atención de la población ecuatoriana y provoque su consumo frecuente? ¿Por qué?**

*Conocer por parte de una persona experta si el producto que se va a producir sería de aceptación en el mercado.*

**8. ¿Conoce usted qué cantidad de productores y comercializadores de vino de frutas existen a nivel nacional?**

*Confirmar la competencia que existen en el Ecuador a través del conocimiento que tiene un experto en el tema de vinos.*

**9. ¿Cuáles son las normas obligatorias a cumplir para poder producir y comercializar bebidas alcohólicas en el país?**

*Conocer las normas establecidas en el Ecuador para poder comercializar bebidas alcohólicas y así poner en práctica los trámites necesarios para obtenerlas.*

**10. Si el segmento enfocado es medio, medio-bajo. ¿Cuál cree usted que es el rango de precios que debe tener un producto el momento que sale a la venta?**

*A través del conocimiento de un experto, es importante conocer el rango de precios que debe tener el producto de acuerdo al segmento escogido para logra la aceptación del mismo.*

**Anexo 3****CUESTIONARIO FOCUS GROUP**

- 1. ¿Cuántas marcas de vino de frutas saben ustedes que existen en el Ecuador?**

*Conocer a través del conocimiento de varias personas, la competencia que tiene la empresa.*

- 2. ¿Cuáles de esas marcas han probado? ¿Por qué estas marcas?**

*Conocer qué marca es la preferida por los consumidores y las razones de esta preferencia.*

- 3. ¿Prefieren que el sabor de un vino de frutas sea más natural o artificial? ¿Por qué?**

*Saber qué tipo de vinos de frutas se consumen más y conocer las razones para este consumo.*

- 4. ¿Qué sabores son los que más han consumido? ¿Hace cuánto fue la última vez que lo consumieron?**

*Conocer la frecuencia de consumo de los vinos y saber los sabores preferidos.*

- 5. ¿Qué factor es el que más influye el momento de consumir un vino de frutas de determinada marca y por qué?**

*Saber la opinión grupal de las razones principales para el consumo de una bebida alcohólica de una determinada marca.*

- 6. ¿Si saliera al mercado un nuevo producto con un sabor de vino diferente a los comunes, ustedes lo probaría? ¿Por qué?**

*Asegurar que el mercado escogido aceptará y consumirá un producto nuevo.*

- 7. ¿Qué características serían las más importantes para que el nuevo producto sea aceptado por ustedes?**

*Saber qué factores son los que influyen para aceptar o no un nuevo producto.*

- 8. ¿Cuánto pagarían por un vino de frutas nuevo en presentación sencilla?**

*Saber el rango de precios que debería tener el nuevo producto para ser consumido por el segmento escogido.*

- 9. ¿Qué lugares son los que ustedes preferirían para la compra de estos productos? ¿Por qué en estos lugares?**

*Conocer dónde se debe distribuir el vino de naranja para que el consumo sea mayor.*

- 10. ¿En qué ocasiones ustedes consumen el vino de frutas?**

*Conocer cuáles son las ocasiones principales donde las bebidas alcohólicas son consumidas en gran cantidad.*

Anexo 4

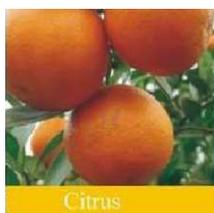
Peladora Industrial de Naranja (Orange Peel)

---

**Lankai** Zhengzhou Lankai Machinery Co., Ltd  
Contact: Miss Anya Mobile:008615036061511 Email: scy415@gmail.com

---

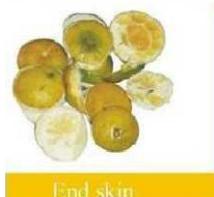
**Quotation of Automatic Orange peeling machine**



Citrus



Peel



End skin



Ready product

**Lankai** Zhengzhou Lankai Machinery Co., Ltd  
 Contact: Miss Anya Mobile:008615036061511 Email: scy415@gmail.com

### Quotation of Automatic Orange peeling machine

#### Features:

- Made of stainless steel
- PLC control machine with English and Chinese version
- Can peel orange, lemon, grapes, kiwi, apple, pear, potato, etc
- Automatic control machine
- Can adjust the thickness to peel the skin
- Set the parameters of the machine by touching the screen
- Can peel and cut the fruit

#### Technical Parameter:

Automatic orange kiwi peeling machine	
Model	DQ-XP28
Capacity	1200-1500pcs/hour
Deal with fruit size	Diameter :40-120mm Height:40-130mm
PLC Controller brand	OMRON
Thickness of peeled skin	0.5-6mm(can adjustable)
Width of peeled skin	2-10mm(can adjustable)
Motor	Main motor:180w Peeling motor:120w Fruit drive motor:120w
Rated pressure	0.5-0.8Mpa
Air consumption	0.4m <sup>3</sup> /min 5.5kw
Dimension	1300×830×2000mm
Net weight	210kg
Air compress machine price	612.00USD( Can match air compressor yourself)
FOB price	13925.00USD

#### Air Compressor



**Lankai** Zhengzhou Lankai Machinery Co., Ltd  
Contact: Miss Anya Mobile:008615036061511 Email: scy415@gmail.com

### **Quotation of Automatic Orange peeling machine**

#### **Remarks:**

1. Delivery time: 15 days after received your advanced payment.
2. Payment terms: 40% advanced payment by TT when you place the order  
60% balanced by TT when send you scanned bill of lading.
3. Documents: The original documents will post to you immediately when we received your balance by DHL or UPS or TNT express.
  - Original Bill of Lading (3 original and 3 copies)
  - Original commercial invoice
  - Original sales contract
  - Original packing list
4. Loading port: Qingdao seaport, China
5. The quotation valid time: 1 month

#### **Contact Details:**

Miss Anya

[scy415@gmail.com](mailto:scy415@gmail.com)

[scy0415@hotmail.com](mailto:scy0415@hotmail.com)

[scy0415@yahoo.com](mailto:scy0415@yahoo.com)

Skype: scy415

Tel: 0086-371-65735873

Fax: 0086-371- 65735873

Mobile: 0086-15036061511

## Anexo 5

### Despulpador o exprimidora Industrial

**Exprimidora de Naranja Tipo Industrial de 40 naranjas por minuto**  
**Precio: \$2,982.25 USD + IVA**

**Modelo: CW40N**

**Descripción del producto:**

Lo mejor de la fruta con un **máximo de higiene y rapidez**. Su sistema de exprimido suplir cualquier necesidad de producción



Haga Clic para  
agrandar

[Agregar al carrito](#)

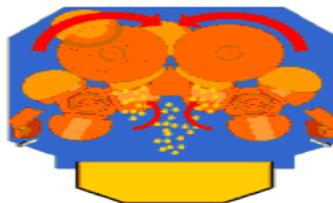
[Imprimir cotización](#)

- Jugos 100% naturales sin contacto manual
- No deshace la fruta y mantiene el sabor natural
- Altamente higiénica y fácil de limpiar
- Sencilla de instalar
- Mantenimiento fácil y simple

Recomendada para restaurantes, hoteles, bares etc. que tienen una alta demanda de jugo de naranja.

- \* Corriente: 110 voltios
- \* Peso: 140 kilos
- \* Dimensiones: 710 x 680 x1950 mm
- \* Colector de jugo: 3 litros
- \* Capacidad de almacenamiento de naranja en la tolva: 20 Kilos
- \* Las dimensiones de naranja: hasta 80 mm
- \* Alimentador automático de frutas
- \* Exprime hasta 40 naranjas por Minuto
- \* Piezas Internas de Acero Anticorrosivo
- \* Sistema de protección AUTOMATICO ( fusibles 5 A)

#### **SISTEMA DE EXTRACCIÓN**



La principal virtud de este sistema es la garantía de pureza del jugo. Los exprimidores entran en contacto tan solo con la pulpa de la fruta, produciendo jugos libres de acidez y contaminación. Es el mismo principio de los exprimidores manuales, pero totalmente automatizado.

La Máquina funciona de la siguiente forma:

- 1) El alimentador automático introduce la fruta en el sistema;
- 2) Los exprimidores superiores y la cuchilla cortan la fruta en dos;
- 3) La cuchilla envía ambas mitades hacia los exprimidores inferiores;
- 4) Los exprimidores inferiores exprimen la pulpa de la fruta, extrayendo el jugo;
- 5) Las guías peladoras envían las cáscaras hacia el basurero.

Este sistema puede extraer jugo de naranja, mandarina, limón y toronja, mientras entren al alimentador. Además de la calidad del jugo y la rapidez, el sistema ejerce un fuerte impacto visual induciendo al cliente a comprar el producto. A través de este sistema, esta maquina asegura un rendimiento de hasta un 95% de la fruta, siendo que el jugo nunca entra en contacto con ninguna acidez ni material tóxico.

**Tiempo de entrega:**

Inmediato

**Forma de pago:**

Depósito bancario, tarjeta de crédito, tarjeta de crédito a 6 meses con Banamex y American Express.

**Garantía:**

1 año sobre cualquier defecto de fabricación.

## Anexo 6

### Generador 5000W Pramac

#### PRAMAC 5000 WATTS



#### Características Técnicas

<b>Marca:</b>	Pramac
<b>Modelo:</b>	S 5500
<b>A/C Watts de Salida Promedio:</b>	5000W
<b>A/C Watts de Salida Máxima:</b>	5500W
<b>A/C Voltaje:</b>	120 / 240 VAC
<b>A/C Frecuencia:</b>	60 Hz
<b>Amperaje VAC Promedio a 120V/240V:</b>	41.66 / 20.83
<b>Amperaje VAC Máximo a 120V/240V:</b>	45.83 / 22.91
<b>Cilindrada del Motor:</b>	435cc
<b>Tipo de Motor:</b>	Motor Diesel
<b>Fabricante del Motor:</b>	Yanmar
<b>Potencia del Motor:</b>	8.5 HP
<b>Aceite Recomendado:</b>	15W40
<b>Encendido:</b>	Manual
<b>Batería:</b>	N/A
<b>Tamaño de Batería:</b>	N/A
<b>Indicador de Nivel Gasolina:</b>	
<b>Capacidad del Tanque (Galones):</b>	12 gl
<b>Horas de Operación al 50% con Tanque Lleno:</b>	37.4 hrs
<b>Peso:</b>	270 lbs / 122.5 kg
<b>Alto:</b>	73.2 cm
<b>Ancho:</b>	55.44 cm
<b>Largo:</b>	78.96 cm

Generadores Eléctricos en Ecuador, 5000 W PRAMAC, Código GPS5500.  
<http://www.generadoreselectricosecuador.com/proforma.php?documento=1710486604&nombre=Andrea%20Jara&direccion=Ma%F1osca%20y%20Occidental&ciudad=Quito&provincia=Pichincha&telefono=2264568&email=andrea71@hotmail.com&item=GPS5500&pago=Tarjeta&contacto=Andrea%20Jara&cod1=GPS5500E>

## Anexo 7

### Estanterías



### Estanterias Metalicas



**U\$S 130<sup>00</sup>**

Artículo nuevo  
Pichincha ( Quito ) (Quito)

Comprar



Hacer una pregunta

#### Reputación del vendedor



#### Medios de pago

- Efectivo

#### Medios de envío

- A convenir con el vendedor

Mercado Libre, Estantería Metálica. <http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-400468327-estanterias-metalicas- JM>

## Anexo 8

### Mesas de trabajo



Mesas De Trabajo De Acero Inoxidable Vendo O Cambio

Me gusta

**U\$S 100<sup>00</sup>**

Artículo nuevo  
Pichincha ( Quito ) (Quito)

Comprar

Hacer una pregunta

---

**Reputación del vendedor**

Vendedor nuevo

---

**Medios de pago**

- Efectivo

---

**Medios de envío**

- A convenir con el vendedor

Mercado Libre, Mesas de Trabajo de Acero Inoxidable.

[http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-400514610-mesas-de-trabajo-de-acero-inoxidable-vendo-o-cambio-\\_JM](http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-400514610-mesas-de-trabajo-de-acero-inoxidable-vendo-o-cambio-_JM)

## Anexo 9

### Lavabo Industrial



jgmoncayo

334-0820

Otros anuncios del usuario

Contactar al Anunciante

¿Interesado? Responda a este anuncio para más información.

\$ 750

Ubicación: Quito, Pichincha, Ecuador

Fecha de publicación: Marzo 21

Teléfono: 334-0820

OLX, Lavabo Industrial de Acero Inoxidable. <http://quito.olx.com.ec/lavabo-industrial-de-acero-inoxidable-como-nuevo-iid-54297536>

## Anexo 10

### Muebles de oficina/Estación de trabajo



### Muebles De Oficina Nuevos



**U\$S 320<sup>00</sup>**

Artículo nuevo  
Pichincha ( Quito ) (Tabacundo)

Comprar



Hacer una pregunta

#### Reputación del vendedor

Vendedor nuevo

#### Medios de pago

- Efectivo



### Muebles De Oficina Nuevos



**U\$S 320<sup>00</sup>**

Artículo nuevo  
Pichincha ( Quito ) (Tabacundo)

Comprar



Hacer una pregunta

#### Reputación del vendedor

Vendedor nuevo

#### Medios de pago

- Efectivo

#### Medios de envío

- A convenir con el vendedor

Mercado Libre, Mueble de Oficina Nuevos. [http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-10663389-muebles-de-oficina-nuevos-\\_JM](http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-10663389-muebles-de-oficina-nuevos-_JM)

## Anexo 11

### Escritorio de Oficina Moderno

**escritorio de oficina moderno** — Quito

Descripción Comentarios Opciones del Anuncio ▾

Me gusta



AtipiceAR  
083121701  
Otros anuncios del usuario

**Contactar al Anunciante**

¿Interesado? Responde a este anuncio para más información.

**\$ 250**

Ubicación: Quito, Pichincha, Ecuador  
Fecha de publicación: Junio 22  
Teléfono: 083121701



**SILLAS Y SIILLONES PARA SU HOGAR U OFICINA**

Ubicación: Guayaquil, Guayas, Ecuador  
Fecha de publicación: Sábado 28 de Abril de 2012  
Precio: \$ 70,00

OLX, Escritorio de Oficina Moderno. <http://quito.olx.com.ec/escritorio-de-oficina-moderno-iid-403857906>

Mundo Anuncia, Sillas para Oficina. <http://guayaquil.mundoanuncio.ec/sillas-y-siillones-para-su-hogar-u-oficina-iid-365327908#pics>

## Anexo 12

### Escritorio de Cómputo para Secretaria y Supervisor de Planta

**Centro de Computo LANKA x 80\$\$\$...** — Quito

Descripción Comentarios Opciones del Anuncio

Me gusta

Herojuank  
Otros anuncios del usuario

Contactar al Anunciante

¿Interesado? Responda a este anuncio para más información.

**\$ 80,00**

Ubicación: Quito, Pichincha, Ecuador  
Fecha de publicación: Junio 5

#### Descripción

## CENTRO DE CÓMPUTO LANKA

Código	servicios
- CC3033SA / CC3033CE	- Cajón con riel metálica.
Dimensiones	- escritorio especial para computadora portátil.
- Altura: 0,74 m	- Variedad en colores.
- Ancho: 0,80 m	- Diseño moderno y multifuncional.
- Profundidad: 0,50 m	Garantía
Color	- 1 año desde el momento de la instalación
- Sapelly / Cedro	Precio
Material	<b>80,00</b>
- MDPKor de 15mm nacional	
- Herrajes importados	

OLX, Centro de Cómputo Lanka. <http://quito.olx.com.ec/centro-de-computo-lanka-x-80-iid-391813157>

## Sillas para Escritorio y Sillas para Clientes



### Silla Giratoria Para Escritorio U Oficina Azul Omega

♥ Me gusta

**U\$S 25<sup>99</sup>**

Artículo nuevo  
Manabí (Chone)  
2 vendidos Ver calificaciones

Comprar



Hacer una pregunta

#### Reputación del vendedor



#### Medios de pago

- A convenir
- Efectivo
- Depósito Bancario



### Silla Tapizadas En Tela O Cuerina Varios Colores,apilables

♥ Me gusta

**U\$S 22<sup>18</sup>**

Artículo nuevo  
Pichincha ( Quito ) (Resto Del Pais)

Comprar



Hacer una pregunta

#### Reputación del vendedor



#### Medios de pago

- Cheque
- Tarjeta de Crédito
- A convenir
- Cheque de Gerencia
- Efectivo

Mercado Libre, Silla Giratoria para Escritorio. [http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-400409758-silla-giratoria-para-escritorio-u-oficina-azul-omega-\\_JM](http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-400409758-silla-giratoria-para-escritorio-u-oficina-azul-omega-_JM)

Mercado Libre, Silla Tapizada en Tela. [http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-10686105-silla-tapizadas-en-tela-o-cuerina-varios-coloresapilables-\\_JM](http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-10686105-silla-tapizadas-en-tela-o-cuerina-varios-coloresapilables-_JM)

## Anexo 13

### Muebles de Sala de Espera



#### Sillón Tripersonal De Espera

Precio: **U\$S 240<sup>00</sup>** (Artículo nuevo)

Ubicación: Pichincha (Quito)

Vendidos: 0

Finaliza en: 44d 23h (11/08/2012 22:43)

[Comprar](#)

---

#### Conoce al vendedor

Reputación:  [Más Información](#)

[Pregun](#)



#### Mesa Central Sala

Precio: **U\$S 120<sup>00</sup>**

Ubicación: Guayas (Guayaquil)

Vendidos: 0

Finaliza en: 39d 16h (06/08/2012 15:46)

[Comprar](#)

---

#### Conoce al vendedor

Reputación: Vendedor nuevo

Mercado Libre, Sillón Tripersonal de Espera. [http://articulo.deremate.com.ec/MEC-400477169-\\_JM](http://articulo.deremate.com.ec/MEC-400477169-_JM)

De Remate.com, Mesa Central de Sala. [http://articulo.deremate.com.ec/MEC-10635254-mesa-central-sala-\\_JM](http://articulo.deremate.com.ec/MEC-10635254-mesa-central-sala-_JM)

## Anexo 14

### Computadores

**lenovo** United States ▼ Email Signup | My Account | Cart | Where to Buy | Contact | Sales: 1-877-958-4465

PRODUCTS **SHOP** SOLUTIONS FOR SUPPORT SERVICES & WARRANTY Search

Laptops Tablets Desktops & All-in-Ones Workstations Servers Accessories & Upgrades Warranty Software Deals

Home > Shop > Laptops > ThinkPad Laptops > T Series > Shop ThinkPad T420 laptops

**Shop ThinkPad T420 laptops** JOIN THOSE WHO DO! Save 10% on your next order. SIGN UP



**ThinkPad T Series T420**

[Learn more](#)

★ ★ ★ ★ ☆  
[Read all 79 reviews](#)  
[Write a review](#)

**Editors' Rating**  
c|net ★ ★ ★ ★ ★  
Very good  
[Learn More](#)

INTEL® CORE™ PROCESSOR FAMILY



**FREE SHIPPING**  
Offer details

**WARRANTY SPECIALS**  
Unplanned repair expenses may cost you up to \$500. All Lenovo warranties 30% off through May 31. [> More](#)  
[Details](#)

**THINKPAD QUICK PICKS**  
Featured ThinkPad laptops with popular upgrades at everyday low prices.  
\*Cannot be combined with other offers.

<p><b>ThinkPad T420 Laptop</b></p> <p>Price: \$1,365.00 Web price: \$749.00 After eCoupon: <b>\$674.10</b> You save: \$690.90</p>	<p><b>ThinkPad T420 Laptop with Enhanced Graphics</b></p> <p>Price: \$1,770.00 Web price: \$999.00 After eCoupon: <b>\$899.10</b> You save: \$870.90</p>	<p><b>ThinkPad T420 Laptop with Smart Processing</b> QUICK PICK</p> <p>Price: \$1,490.00 Web price: <b>\$829.00</b> You save: \$661.00</p>	<p><b>ThinkPad T420 Laptop with Enhanced Graphics</b> QUICK PICK</p> <p>Price: \$1,970.00 Web price: <b>\$1,129.00</b> You save: \$841.00</p>
---	--	--	---

Lenovo, ThinkPad T420 laptops con Windows 7

<http://shop.lenovo.com/us/laptops/thinkpad/t-series/t420>

## Anexo 15

## Impresoras



...Soluciones Integrales en Tecnología



**INFOLINK CIA. LTDA. CON CENTRO DE SERVICIO CAS.**  
**COTIZACIÓN: [contacto@infolink.com.ec](mailto:contacto@infolink.com.ec)**

**IMPRESORA MULTIFUNCION XEROX 3200MFP B**

Multifuncion xerox phaser 3200mfp de diseño compacto, procesador rápido con memoria estándar de 64 MB, capacidad para copia, escaneado, impresión y envío de fax, puerto de red, la multifuncion que tu necesitas



CARACTERISTICAS :	
<b>MARCA</b>	XEROX
<b>MODELO</b>	3200 MFP B
<b>VELOCIDAD</b>	24ppm en negro negro 24ppm en negro Copiado
<b>RESOLUCIÓN DE COPIA</b>	Resolucion en negro impresiÃ³n 1200 x1200dpi resolucion de scaneado 2400 x 2400 dpi Fax 3 Seg , 56Kbps
<b>MEMORIA</b>	64MB
<b>CICLO MENSUAL</b>	10.000 hojas x mensual
<b>CONECTIVIDAD</b>	USB 2.0, RJ45 ETHERNET
<b>CONTIENE</b>	IMPRESORA COPIADORA SCANNER FAX

**GARANTIA : GARANTIA DE (1 AÑO)**

[Imprimir](#)

**INFOLINK QUITO - ECUADOR**  
 Quito: Av. Orellana E4 - 13 y 9 de Octubre (esq.) Edif. El Greco PB y Mezanine.  
 Teléfonos: (593 - 2 ) 2501348/ 2504153/ 2505375/ 2505397 / 2239675  
 Email: [contacto@infolink.com.ec](mailto:contacto@infolink.com.ec) / [infolinkquito@infolink.com.ec](mailto:infolinkquito@infolink.com.ec)

Cant			Precio Unitario	Precio Total
1	<b>Nro. Parte</b>	<b>XEROX 3220_DN</b>	535.00	535.00
	Funciones incorporadas	Impresora, Copiadora, Fax y Scanner		
	Memoria	128MB		
	Formatos	A4		
	Procesador	360MHZ		
	Impresión	1200dpi (DÚPLEX)		
	Velocidad	30ppm		
	Conectividad	USB 10/100 Ethernet		
	Bandejas	1 250h, 1h.		
	Copiado	600x600ppp		
	Ampliación y reducción	25% al 400%		
	Fax	33,6kbps, To Mail		
	Scanner	Scan color to Email, Scan a red y Scan a USB drive		
	Ciclo mensual	50,000		
	suministros	106R01487 4.000p. \$121		
	Incluye	ADF (alimentador de 50h)		
	Garantía	un año		
		<b>Subtotal</b>		535.00
		<b>12%IVA</b>		64.20
		<b>Total</b>		599.20

Forma de pago: Contra entrega

Entrega: entrega en 24 horas de acuerdo al stock local caso contrario 30 días

Infolink, Impresora Multifunción Xerox 3200MFP B,

<http://infolink.com.ec/copiadoras/catalogoc3.php>

## Anexo 16

### Archivadores



### Archivador Para Escritorio En Metal



**U\$S 80<sup>00</sup>**

Artículo nuevo

Pichincha ( Quito ) (Quito)

4 vendidos [Ver calificaciones](#)

**Comprar**



[Hacer una pregunta](#)

#### Reputación del vendedor



#### Medios de pago

- A convenir
- Efectivo
- Depósito Bancario

## Anexo 17

### Dispensador de Agua



## Dispensador De Agua Caliente Y Al Ambiente Nuevos De Oferta

Me gusta

**U\$S 68<sup>84</sup>**

Artículo nuevo  
Guayas (Guayaquil)

Comprar



Hacer una pregunta

### Reputación del vendedor



### Medios de pago

- Efectivo
- Depósito Bancario

### Medios de envío

- Gratis

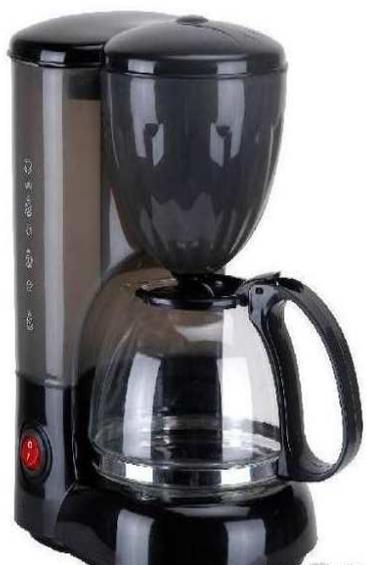
Mercado Libre, Dispensador de Agua Caliente y al Ambiente.

<http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-400451379-dispensador-de-agua-caliente-y-al-ambiente-nuevos-de-oferta- JM>



## Anexo 19

### Cafetera con filtro



### Cafetera Automatica Electric Life Cafe Pasado O Colado



**U\$S 24<sup>75</sup>**

Artículo nuevo  
Guayas (Cobertura Nacional)  
1 vendido Ver calificaciones

Comprar



Hacer una pregunta

#### Reputación del vendedor



#### Medios de pago

- A convenir
- Efectivo
- Depósito Bancario

Mercado Libre, Cafetera Automática Electric Life para café pasado o colado.

<http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-10616023-cafetera-automatica-electric-life-cafe-pasado-o-colado- JM>



MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA				
Material	Unidad	Cantidad	Costo Anual (USD)	
			Unitario	Total
Estación de Trabajo con silla	c/u	1	320,00	320,00
Escritorio oficina moderno	c/u	2	250,00	500,00
Silla para escritorio moderno	c/u	2	70,00	140,00
Escritorio de cómputo	c/u	3	80,00	240,00
Silla para escritorio de cómputo	c/u	3	25,99	77,97
Sillas para clientes	c/u	8	22,18	177,44
Sillón Tripersonal para sala	c/u	2	240,00	480,00
Mesa central para sala de espera	c/u	1	120,00	120,00
Archivadores	c/u	5	80,00	400,00
Dispensador de agua	c/u	2	68,84	137,68
Teléfonos	c/u	6	48,00	288,00
Cafetera que incluye filtro	c/u	2	24,75	49,50
Menaje de Cocina	c/u	1	150,00	150,00
Basureros pequeños	c/u	9	3,00	27,00
Basureros grandes	c/u	3	25,00	75,00
<b>Total</b>				<b>3.182,59</b>

MAQUINARIA Y EQUIPO			
Máquina	Cantidad	Costo Unitario (USD)	Costo Total (USD)
Máquina Peladora	1	13.925,00	13.925,00
Máquina Exprimidora	1	3.340,12	3.340,12
Generador de energía 5000 W	1	3.860,35	3.860,35
Estantería para sustancias y recipientes	2	130,00	260,00
Mesa de trabajo	2	100,00	200,00
Lavabo Industrial	2	750,00	1.500,00
<b>Total</b>			<b>23.085,47</b>

Constitución de Compañía			Total Inversiones
\$	1.412,00		\$ 1.412,00
			\$ -
			\$ -
			\$ -
			\$ -
			\$ -
<b>\$</b>	<b>1.412,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1.412,00</b>

<b>GASTOS DE CONSTITUCIÓN Y FUNCIONAMIENTO</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Costo Total (USD)</b>
Honorarios por elaboración de escritos y minuta	500,00
Notaría	55,00
Elevación de minuta a instrumento público	50,00
Inscripción en Registro Mercantil	62,00
Inscripción de la Compañía y Nombramiento en la Superintendencia de Compañías	0,00
Registro de marca en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual	55,00
Afiliación a la Cámara de la Pequeña Industria	50,00
Derechos de Patente	170,00
Registro Sanitario	350,00
Registro Oficial de la Marca	120,00
<b>Total</b>	<b>1.412,00</b>

## Anexo 2

### Fuentes de Ingresos

#### Ventas Iniciales - Mensuales

Caja de 30 Unidades	Cantidad
Caja de Vino	261

#### Cantidad de Ventas Mensuales

Caja de 30 Unidades	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja de Vino	277	293	311	329

#### Proyección de Mercado

	Cantidad
Mercado Potencial	78.332
Mercado Estratégico	10,00%
PVP por unidad	3,5

## Anexo 3

## ESTADO DE RESULTADOS - ESCENARIO NORMAL APALANCADO

	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>	<b>197.820</b>	<b>209.630</b>	<b>222.145</b>	<b>235.407</b>	<b>249.461</b>
Caja de Vino	197.820	209.630	222.145	235.407	249.461
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>100.907</b>	<b>107.653</b>	<b>112.756</b>	<b>118.138</b>	<b>123.814</b>
Caja de Vino	66.050	69.993	74.172	78.600	83.292
Costo de Transporte	4.080	4.324	4.582	4.855	5.145
MOD	30.777	33.336	34.003	34.683	35.376
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	<b>96.913</b>	<b>101.977</b>	<b>109.389</b>	<b>117.269</b>	<b>125.647</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>83.904</b>	<b>89.199</b>	<b>90.531</b>	<b>90.458</b>	<b>91.844</b>
Gastos Servicios Básicos	3.042	3.042	3.042	3.042	3.042
Gastos Sueldos y salarios	61.313	66.607	67.939	69.298	70.684
Depreciaciones	4.059	4.059	4.059	2.627	2.627
Amortizaciones	282	282	282	282	282
Arriendos	8.640	8.640	8.640	8.640	8.640
Marketing	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200
Transporte	420	420	420	420	420
Insumos de Oficina	1.798	1.798	1.798	1.798	1.798
Insumos de limpieza	534	534	534	534	534
Servicios de Internet	617	617	617	617	617
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	<b>13.009</b>	<b>12.778</b>	<b>18.858</b>	<b>26.811</b>	<b>33.803</b>
<b>UAI</b>	<b>13.009</b>	<b>12.778</b>	<b>18.858</b>	<b>26.811</b>	<b>33.803</b>
GASTOS FINANCIEROS	2.196	1.757	1.318	878	439
UAIMPUESTOS	10.813	11.021	17.540	25.933	33.364
PARTICIPACIÓN LABORAL	1.622	1.653	2.631	3.890	5.005
UTILIDAD ANTES IR	9.191	9.368	14.909	22.043	28.359
IMPUESTO A LA RENTA	2.022	2.061	3.280	4.849	6.239
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>7.169</b>	<b>7.307</b>	<b>11.629</b>	<b>17.193</b>	<b>22.120</b>
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>48,99%</b>	<b>48,65%</b>	<b>49,24%</b>	<b>49,82%</b>	<b>50,37%</b>
<b>Variaciones en Margen Bruto</b>		<b>5,23%</b>	<b>7,27%</b>	<b>7,20%</b>	<b>7,14%</b>
<b>Margen Operativo</b>	<b>6,58%</b>	<b>6,10%</b>	<b>8,49%</b>	<b>11,39%</b>	<b>13,55%</b>
<b>Variaciones en Margen Operativo</b>		<b>-1,77%</b>	<b>47,58%</b>	<b>42,18%</b>	<b>26,08%</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>3,62%</b>	<b>3,49%</b>	<b>5,23%</b>	<b>7,30%</b>	<b>8,87%</b>
<b>Variaciones en Margen Neto</b>		<b>1,93%</b>	<b>59,14%</b>	<b>47,85%</b>	<b>28,66%</b>

## ESTADO DE RESULTADOS - ESCENARIO NORMAL DESAPALANCADO

	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>	<b>197.820</b>	<b>209.630</b>	<b>222.145</b>	<b>235.407</b>	<b>249.461</b>
Caja de Vino	197.820	209.630	222.145	235.407	249.461
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>100.907</b>	<b>107.653</b>	<b>112.756</b>	<b>118.138</b>	<b>123.814</b>
Caja de Vino	66.050	69.993	74.172	78.600	83.292
Costo de Transporte	4.080	4.324	4.582	4.855	5.145
MOD	30.777	33.336	34.003	34.683	35.376
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	<b>96.913</b>	<b>101.977</b>	<b>109.389</b>	<b>117.269</b>	<b>125.647</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>83.904</b>	<b>89.199</b>	<b>90.531</b>	<b>90.458</b>	<b>91.844</b>
Gastos Servicios Básicos	3.042	3.042	3.042	3.042	3.042
Gastos Sueldos y salarios	61.313	66.607	67.939	69.298	70.684
Depreciaciones	4.059	4.059	4.059	2.627	2.627
Amortizaciones	282	282	282	282	282
Arriendos	8.640	8.640	8.640	8.640	8.640
Marketing	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200
Transporte	420	420	420	420	420
Insumos de Oficina	1.798	1.798	1.798	1.798	1.798
Insumos de limpieza	534	534	534	534	534
Servicios de Internet	617	617	617	617	617
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	<b>13.009</b>	<b>12.778</b>	<b>18.858</b>	<b>26.811</b>	<b>33.803</b>
<b>UAII</b>	<b>13.009</b>	<b>12.778</b>	<b>18.858</b>	<b>26.811</b>	<b>33.803</b>
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS	13.009	12.778	18.858	26.811	33.803
PARTICIPACIÓN LABORAL	1.951	1.917	2.829	4.022	5.070
UTILIDAD ANTES IR	11.058	10.862	16.029	22.789	28.733
IMPUESTO A LA RENTA	2.433	2.390	3.526	5.014	6.321
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>8.625</b>	<b>8.472</b>	<b>12.503</b>	<b>17.776</b>	<b>22.411</b>
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>48,99%</b>	<b>48,65%</b>	<b>49,24%</b>	<b>49,82%</b>	<b>50,37%</b>
<b>Variaciones en Margen Bruto</b>		<b>5,23%</b>	<b>7,27%</b>	<b>7,20%</b>	<b>7,14%</b>
<b>Margen Operativo</b>	<b>6,58%</b>	<b>6,10%</b>	<b>8,49%</b>	<b>11,39%</b>	<b>13,55%</b>
<b>Variaciones en Margen Operativo</b>		<b>-1,77%</b>	<b>47,58%</b>	<b>42,18%</b>	<b>26,08%</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>4,36%</b>	<b>4,04%</b>	<b>5,63%</b>	<b>7,55%</b>	<b>8,98%</b>
<b>Variaciones en Margen Neto</b>		<b>-1,77%</b>	<b>47,58%</b>	<b>42,18%</b>	<b>26,08%</b>

## ESTADO DE RESULTADOS - ESCENARIO OPTIMISTA APALANCADO

	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>	<b>197.820</b>	<b>214.635</b>	<b>232.879</b>	<b>252.673</b>	<b>274.151</b>
Caja de Vino	197.820	214.635	232.879	252.673	274.151
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>100.907</b>	<b>109.427</b>	<b>116.562</b>	<b>124.259</b>	<b>132.567</b>
Caja de Vino	66.050	71.664	77.756	84.365	91.536
Costo de Transporte	4.080	4.427	4.803	5.211	5.654
MOD	30.777	33.336	34.003	34.683	35.376
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	<b>96.913</b>	<b>105.208</b>	<b>116.317</b>	<b>128.414</b>	<b>141.584</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>83.904</b>	<b>89.199</b>	<b>90.531</b>	<b>90.458</b>	<b>91.844</b>
Gastos Servicios Básicos	3.042	3.042	3.042	3.042	3.042
Gastos Sueldos y salarios	61.313	66.607	67.939	69.298	70.684
Depreciaciones	4.059	4.059	4.059	2.627	2.627
Amortizaciones	282	282	282	282	282
Arriendos	8.640	8.640	8.640	8.640	8.640
Marketing	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200
Transporte	420	420	420	420	420
Insumos de Oficina	1.798	1.798	1.798	1.798	1.798
Insumos de limpieza	534	534	534	534	534
Servicios de Internet	617	617	617	617	617
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	<b>13.009</b>	<b>16.009</b>	<b>25.786</b>	<b>37.956</b>	<b>49.740</b>
<b>UAII</b>	<b>13.009</b>	<b>16.009</b>	<b>25.786</b>	<b>37.956</b>	<b>49.740</b>
GASTOS FINANCIEROS	2.196	1.757	1.318	878	439
UAIMPUESTOS	10.813	14.252	24.469	37.078	49.301
PARTICIPACIÓN LABORAL	1.622	2.138	3.670	5.562	7.395
UTILIDAD ANTES IR	9.191	12.114	20.798	31.516	41.906
IMPUESTO A LA RENTA	2.022	2.665	4.576	6.934	9.219
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>7.169</b>	<b>9.449</b>	<b>16.223</b>	<b>24.583</b>	<b>32.686</b>
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>48,99%</b>	<b>49,02%</b>	<b>49,95%</b>	<b>50,82%</b>	<b>51,64%</b>
<b>Variaciones en Margen Bruto</b>		<b>8,56%</b>	<b>10,56%</b>	<b>10,40%</b>	<b>10,26%</b>
<b>Margen Operativo</b>	<b>6,58%</b>	<b>7,46%</b>	<b>11,07%</b>	<b>15,02%</b>	<b>18,14%</b>
<b>Variaciones en Margen Operativo</b>		<b>23,06%</b>	<b>61,07%</b>	<b>47,20%</b>	<b>31,05%</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>3,62%</b>	<b>4,40%</b>	<b>6,97%</b>	<b>9,73%</b>	<b>11,92%</b>
<b>Variaciones en Margen Neto</b>		<b>31,81%</b>	<b>71,69%</b>	<b>51,53%</b>	<b>32,97%</b>

## ESTADO DE RESULTADOS - ESCENARIO OPTIMISTA DESAPALANCADO

	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>	<b>197.820</b>	<b>214.635</b>	<b>232.879</b>	<b>252.673</b>	<b>274.151</b>
Caja de Vino	197.820	214.635	232.879	252.673	274.151
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>100.907</b>	<b>109.427</b>	<b>116.562</b>	<b>124.259</b>	<b>132.567</b>
Caja de Vino	66.050	71.664	77.756	84.365	91.536
Costo de Transporte	4.080	4.427	4.803	5.211	5.654
MOD	30.777	33.336	34.003	34.683	35.376
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	<b>96.913</b>	<b>105.208</b>	<b>116.317</b>	<b>128.414</b>	<b>141.584</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>83.904</b>	<b>89.199</b>	<b>90.531</b>	<b>90.458</b>	<b>91.844</b>
Gastos Servicios Básicos	3.042	3.042	3.042	3.042	3.042
Gastos Sueldos y salarios	61.313	66.607	67.939	69.298	70.684
Depreciaciones	4.059	4.059	4.059	2.627	2.627
Amortizaciones	282	282	282	282	282
Arriendos	8.640	8.640	8.640	8.640	8.640
Marketing	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200
Transporte	420	420	420	420	420
Insumos de Oficina	1.798	1.798	1.798	1.798	1.798
Insumos de limpieza	534	534	534	534	534
Servicios de Internet	617	617	617	617	617
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	<b>13.009</b>	<b>16.009</b>	<b>25.786</b>	<b>37.956</b>	<b>49.740</b>
<b>UAII</b>	<b>13.009</b>	<b>16.009</b>	<b>25.786</b>	<b>37.956</b>	<b>49.740</b>
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UAIMPUENTOS	13.009	16.009	25.786	37.956	49.740
PARTICIPACIÓN LABORAL	1.951	2.401	3.868	5.693	7.461
UTILIDAD ANTES IR	11.058	13.608	21.918	32.263	42.279
IMPUESTO A LA RENTA	2.433	2.994	4.822	7.098	9.301
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>8.625</b>	<b>10.614</b>	<b>17.096</b>	<b>25.165</b>	<b>32.978</b>
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>48,99%</b>	<b>49,02%</b>	<b>49,95%</b>	<b>50,82%</b>	<b>51,64%</b>
<b>Variaciones en Margen Bruto</b>		<b>8,56%</b>	<b>10,56%</b>	<b>10,40%</b>	<b>10,26%</b>
<b>Margen Operativo</b>	<b>6,58%</b>	<b>7,46%</b>	<b>11,07%</b>	<b>15,02%</b>	<b>18,14%</b>
<b>Variaciones en Margen Operativo</b>		<b>23,06%</b>	<b>61,07%</b>	<b>47,20%</b>	<b>31,05%</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>4,36%</b>	<b>4,95%</b>	<b>7,34%</b>	<b>9,96%</b>	<b>12,03%</b>
<b>Variaciones en Margen Neto</b>		<b>23,06%</b>	<b>61,07%</b>	<b>47,20%</b>	<b>31,05%</b>

## ESTADO DE RESULTADOS - ESCENARIO PESIMISTA APALANCADO

	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>	<b>197.820</b>	<b>204.645</b>	<b>211.705</b>	<b>219.009</b>	<b>226.565</b>
Caja de Vino	197.820	204.645	211.705	219.009	226.565
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>100.907</b>	<b>105.886</b>	<b>109.055</b>	<b>112.325</b>	<b>115.697</b>
Caja de Vino	66.050	68.329	70.686	73.125	75.648
Costo de Transporte	4.080	4.221	4.366	4.517	4.673
MOD	30.777	33.336	34.003	34.683	35.376
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	<b>96.913</b>	<b>98.759</b>	<b>102.650</b>	<b>106.684</b>	<b>110.868</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>83.904</b>	<b>89.199</b>	<b>90.531</b>	<b>90.458</b>	<b>91.844</b>
Gastos Servicios Básicos	3.042	3.042	3.042	3.042	3.042
Gastos Sueldos y salarios	61.313	66.607	67.939	69.298	70.684
Depreciaciones	4.059	4.059	4.059	2.627	2.627
Amortizaciones	282	282	282	282	282
Arriendos	8.640	8.640	8.640	8.640	8.640
Marketing	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200
Transporte	420	420	420	420	420
Insumos de Oficina	1.798	1.798	1.798	1.798	1.798
Insumos de limpieza	534	534	534	534	534
Servicios de Internet	617	617	617	617	617
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	<b>13.009</b>	<b>9.561</b>	<b>12.119</b>	<b>16.226</b>	<b>19.024</b>
<b>UAII</b>	<b>13.009</b>	<b>9.561</b>	<b>12.119</b>	<b>16.226</b>	<b>19.024</b>
GASTOS FINANCIEROS	2.196	1.757	1.318	878	439
UAIMPUESTOS	10.813	7.804	10.801	15.348	18.585
PARTICIPACIÓN LABORAL	1.622	1.171	1.620	2.302	2.788
UTILIDAD ANTES IR	9.191	6.633	9.181	13.046	15.797
IMPUESTO A LA RENTA	2.022	1.459	2.020	2.870	3.475
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>7.169</b>	<b>5.174</b>	<b>7.161</b>	<b>10.176</b>	<b>12.322</b>
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>48,99%</b>	<b>48,26%</b>	<b>48,49%</b>	<b>48,71%</b>	<b>48,93%</b>
<b>Variaciones en Margen Bruto</b>		<b>1,90%</b>	<b>3,94%</b>	<b>3,93%</b>	<b>3,92%</b>
<b>Margen Operativo</b>	<b>6,58%</b>	<b>4,67%</b>	<b>5,72%</b>	<b>7,41%</b>	<b>8,40%</b>
<b>Variaciones en Margen Operativo</b>		<b>-26,51%</b>	<b>26,76%</b>	<b>33,89%</b>	<b>17,24%</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>3,62%</b>	<b>2,53%</b>	<b>3,38%</b>	<b>4,65%</b>	<b>5,44%</b>
<b>Variaciones en Margen Neto</b>		<b>-27,83%</b>	<b>38,41%</b>	<b>42,09%</b>	<b>21,09%</b>

## ESTADO DE RESULTADOS - ESCENARIO PESIMISTA DESAPALANCADO

	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>	<b>197.820</b>	<b>204.645</b>	<b>211.705</b>	<b>219.009</b>	<b>226.565</b>
Caja de Vino	197.820	204.645	211.705	219.009	226.565
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>100.907</b>	<b>105.886</b>	<b>109.055</b>	<b>112.325</b>	<b>115.697</b>
Caja de Vino	66.050	68.329	70.686	73.125	75.648
Costo de Transporte	4.080	4.221	4.366	4.517	4.673
MOD	30.777	33.336	34.003	34.683	35.376
<b>BENEFICIO BRUTO</b>	<b>96.913</b>	<b>98.759</b>	<b>102.650</b>	<b>106.684</b>	<b>110.868</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>83.904</b>	<b>89.199</b>	<b>90.531</b>	<b>90.458</b>	<b>91.844</b>
Gastos Servicios Básicos	3.042	3.042	3.042	3.042	3.042
Gastos Sueldos y salarios	61.313	66.607	67.939	69.298	70.684
Depreciaciones	4.059	4.059	4.059	2.627	2.627
Amortizaciones	282	282	282	282	282
Arriendos	8.640	8.640	8.640	8.640	8.640
Marketing	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200
Transporte	420	420	420	420	420
Insumos de Oficina	1.798	1.798	1.798	1.798	1.798
Insumos de limpieza	534	534	534	534	534
Servicios de Internet	617	617	617	617	617
<b>BENEFICIO OPERATIVO</b>	<b>13.009</b>	<b>9.561</b>	<b>12.119</b>	<b>16.226</b>	<b>19.024</b>
<b>UAII</b>	<b>13.009</b>	<b>9.561</b>	<b>12.119</b>	<b>16.226</b>	<b>19.024</b>
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UAIMPUENTOS	13.009	9.561	12.119	16.226	19.024
PARTICIPACIÓN LABORAL	1.951	1.434	1.818	2.434	2.854
UTILIDAD ANTES IR	11.058	8.126	10.301	13.793	16.170
IMPUESTO A LA RENTA	2.433	1.788	2.266	3.034	3.557
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>8.625</b>	<b>6.339</b>	<b>8.035</b>	<b>10.758</b>	<b>12.613</b>
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Margen Bruto</b>	<b>48,99%</b>	<b>48,26%</b>	<b>48,49%</b>	<b>48,71%</b>	<b>48,93%</b>
<b>Variaciones en Margen Bruto</b>		<b>1,90%</b>	<b>3,94%</b>	<b>3,93%</b>	<b>3,92%</b>
<b>Margen Operativo</b>	<b>6,58%</b>	<b>4,67%</b>	<b>5,72%</b>	<b>7,41%</b>	<b>8,40%</b>
<b>Variaciones en Margen Operativo</b>		<b>-26,51%</b>	<b>26,76%</b>	<b>33,89%</b>	<b>17,24%</b>
<b>Margen Neto</b>	<b>4,36%</b>	<b>3,10%</b>	<b>3,80%</b>	<b>4,91%</b>	<b>5,57%</b>
<b>Variaciones en Margen Neto</b>		<b>-26,51%</b>	<b>26,76%</b>	<b>33,89%</b>	<b>17,24%</b>

## Anexo 6

### Análisis de Sensibilidad

#### Escenario Normal Apalancado

Análisis de Sensibilidad		
	Pesimista	Optimista
+/- 10% Precios	56.583,30	50.185,38
+/- 10% Gastos	20.736,15	20.736,15
+/- 10% Costos	26.000,02	26.000,02
+/- 10% Cantidad	36.110,00	34.387,09

#### Escenario Normal Desapalancado

Análisis de Sensibilidad		
	Pesimista	Optimista
+/- 10% Precios	52.280,32	47.474,56
+/- 10% Gastos	19.656,96	19.656,96
+/- 10% Costos	24.618,97	24.618,97
+/- 10% Cantidad	33.116,53	32.536,51

#### Escenario Optimista Apalancado

Análisis de Sensibilidad		
	Pesimista	Optimista
+/- 10% Precios	57.029,01	52.446,55
+/- 10% Gastos	20.736,15	20.736,15
+/- 10% Costos	26.833,07	26.833,07
+/- 10% Cantidad	36.892,95	35.932,96

#### Escenario Optimista Desapalancado

Análisis de Sensibilidad		
	Pesimista	Optimista
+/- 10% Precios	52.940,11	49.570,18
+/- 10% Gastos	19.656,96	19.656,96
+/- 10% Costos	25.391,30	25.391,30
+/- 10% Cantidad	34.137,78	33.969,15

### Escenario Pesimista Apalancado

Análisis de Sensibilidad		
	Pesimista	Optimista
+/- 10% Precios	58.587,60	48.033,08
+/- 10% Gastos	21.031,14	20.736,15
+/- 10% Costos	25.968,02	25.207,65
+/- 10% Cantidad	36.273,99	32.915,51

### Escenario Pesimista Desapalancado

Análisis de Sensibilidad		
	Pesimista	Optimista
+/- 10% Precios	53.928,69	45.478,91
+/- 10% Gastos	19.656,96	19.656,96
+/- 10% Costos	24.145,45	23.884,02
+/- 10% Cantidad	33.017,86	31.172,09

Anexo 20

Personal Administrativo

ROL ANO 1

CARGO	ROL DE PAGOS				ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL	
	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal		Total Provisiones
Gerente General	1.400,00	1	16.800,00	1.570,80	15.229,20	1.400,00	292,00	-	634,55	1.873,20	4.199,75	19.428,95
Gerente de Mercadeo y Ventas	1.300,00	1	15.600,00	1.458,60	14.141,40	1.300,00	292,00	-	589,23	1.739,40	3.920,63	18.062,03
Gerente de Producción y Logística	1.300,00	1	15.600,00	1.458,60	14.141,40	1.300,00	292,00	-	589,23	1.739,40	3.920,63	18.062,03
Secretaría	400,00	1	4.800,00	448,80	4.351,20	400,00	292,00	-	181,30	535,20	1.408,50	5.759,70
<b>TOTAL</b>	<b>4.400,00</b>	<b>4,00</b>	<b>52.800,00</b>	<b>4.936,80</b>	<b>47.863,20</b>	<b>4.400,00</b>	<b>1.168,00</b>	<b>-</b>	<b>1.994,30</b>	<b>5.887,20</b>	<b>13.449,50</b>	<b>61.312,70</b>

ROL ANO 2

CARGO	ROL DE PAGOS				ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL	
	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal		Total Provisiones
Gerente General	1.428,00	1	17.136,00	1.602,22	15.533,78	1.428,00	297,84	1.294,48	647,24	1.910,66	5.578,23	21.112,01
Gerente de Mercadeo y Ventas	1.326,00	1	15.912,00	1.487,77	14.424,23	1.326,00	297,84	1.202,02	601,01	1.774,19	5.201,06	19.625,28
Gerente de Producción y Logística	1.326,00	1	15.912,00	1.487,77	14.424,23	1.326,00	297,84	1.202,02	601,01	1.774,19	5.201,06	19.625,28
Secretaría	408,00	1	4.896,00	457,78	4.438,22	408,00	297,84	369,85	184,93	545,90	1.806,52	6.244,75
<b>TOTAL</b>	<b>4.488,00</b>	<b>4,00</b>	<b>53.856,00</b>	<b>5.035,54</b>	<b>48.820,46</b>	<b>4.488,00</b>	<b>1.191,36</b>	<b>4.068,37</b>	<b>2.034,19</b>	<b>6.004,94</b>	<b>17.786,86</b>	<b>66.607,33</b>

ROL ANO 3

CARGO	ROL DE PAGOS				ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL	
	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal		Total Provisiones
Gerente General	1.456,56	1	17.478,72	1.634,26	15.844,46	1.456,56	303,80	1.320,37	660,19	1.948,88	5.689,79	21.534,25
Gerente de Mercadeo y Ventas	1.352,52	1	16.230,24	1.517,53	14.712,71	1.352,52	303,80	1.226,06	613,03	1.809,67	5.305,08	20.017,79
Gerente de Producción y Logística	1.352,52	1	16.230,24	1.517,53	14.712,71	1.352,52	303,80	1.226,06	613,03	1.809,67	5.305,08	20.017,79
Secretaría	416,16	1	4.993,92	466,93	4.526,99	416,16	303,80	377,25	188,62	556,82	1.842,65	6.369,64
<b>TOTAL</b>	<b>4.577,76</b>	<b>4,00</b>	<b>54.993,12</b>	<b>5.136,25</b>	<b>49.796,87</b>	<b>4.577,76</b>	<b>1.215,19</b>	<b>4.149,74</b>	<b>2.074,87</b>	<b>6.125,04</b>	<b>18.142,60</b>	<b>67.939,47</b>

ROL ANO 4

CARGO	ROL DE PAGOS				ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL	
	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal		Total Provisiones
Gerente General	1.485,69	1	17.828,29	1.666,95	16.161,35	1.485,69	309,87	1.346,78	673,39	1.987,85	5.803,59	21.964,94
Gerente de Mercadeo y Ventas	1.379,57	1	16.554,84	1.547,88	15.006,97	1.379,57	309,87	1.250,58	625,29	1.845,87	5.411,18	20.418,15
Gerente de Producción y Logística	1.379,57	1	16.554,84	1.547,88	15.006,97	1.379,57	309,87	1.250,58	625,29	1.845,87	5.411,18	20.418,15
Secretaría	424,48	1	5.093,80	476,27	4.617,53	424,48	309,87	384,79	192,40	567,96	1.879,51	6.497,03
<b>TOTAL</b>	<b>4.669,32</b>	<b>4,00</b>	<b>56.031,78</b>	<b>5.238,97</b>	<b>50.792,81</b>	<b>4.669,32</b>	<b>1.239,49</b>	<b>4.232,73</b>	<b>2.116,37</b>	<b>6.247,54</b>	<b>18.505,45</b>	<b>69.298,26</b>

ROL ANO 5

CARGO	ROL DE PAGOS				ROL DE PROVISIONES						TOTAL ANUAL	
	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal		Total Provisiones
Gerente General	1.515,41	1	18.184,86	1.700,28	16.484,58	1.515,41	316,07	1.373,71	686,86	2.027,61	5.919,66	22.404,23
Gerente de Mercadeo y Ventas	1.407,16	1	16.885,94	1.578,84	15.307,11	1.407,16	316,07	1.275,59	637,80	1.882,78	5.519,40	20.826,51
Gerente de Producción y Logística	1.407,16	1	16.885,94	1.578,84	15.307,11	1.407,16	316,07	1.275,59	637,80	1.882,78	5.519,40	20.826,51
Secretaría	432,97	1	5.195,67	485,80	4.709,88	432,97	316,07	392,49	196,24	579,32	1.917,10	6.626,97
<b>TOTAL</b>	<b>4.762,70</b>	<b>4,00</b>	<b>57.152,42</b>	<b>5.343,75</b>	<b>51.808,67</b>	<b>4.762,70</b>	<b>1.264,28</b>	<b>4.317,39</b>	<b>2.158,69</b>	<b>6.372,49</b>	<b>18.875,56</b>	<b>70.684,23</b>

RESUMEN DE SUELDOS Y SALARIOS

RUBRO	ANO		
	1	2	3
Personal Administrativo	61.312,70	66.607,33	67.939,47
<b>TOTAL</b>	<b>61.312,70</b>	<b>66.607,33</b>	<b>67.939,47</b>

**Personal Operativo**

ROL DE PAGOS		ROL DE PROVISIONES							TOTAL ANUAL		
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Supervisor de Planta	350,00	1	4.200,00	392,70	3.807,30	350,00	292,00	158,64	468,30	1.268,94	5.076,24
Operarios	292,00	6	21.024,00	1.965,74	19.058,26	1.752,00	1.752,00	794,09	2.344,18	6.642,27	25.700,53
<b>TOTAL</b>	<b>350,00</b>	<b>1,00</b>	<b>4.200,00</b>	<b>392,70</b>	<b>3.807,30</b>	<b>350,00</b>	<b>292,00</b>	<b>158,64</b>	<b>468,30</b>	<b>1.268,94</b>	<b>30.776,76</b>

ROL DE PAGOS		ROL DE PROVISIONES							TOTAL ANUAL		
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Supervisor de Planta	357,00	1	4.284,00	400,55	3.883,45	357,00	297,84	161,81	477,67	1.617,94	5.501,38
Operarios	297,84	6	21.444,48	2.005,06	19.439,42	1.787,04	1.787,04	809,98	2.391,06	8.395,07	27.834,49
<b>TOTAL</b>	<b>357,00</b>	<b>1,00</b>	<b>4.284,00</b>	<b>400,55</b>	<b>3.883,45</b>	<b>357,00</b>	<b>297,84</b>	<b>161,81</b>	<b>477,67</b>	<b>1.617,94</b>	<b>33.335,87</b>

ROL DE PAGOS		ROL DE PROVISIONES							TOTAL ANUAL		
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Supervisor de Planta	364,14	1	4.369,68	408,57	3.961,11	364,14	303,80	165,05	487,22	1.650,30	5.611,41
Operarios	303,80	6	21.873,37	2.045,16	19.828,21	1.822,78	1.822,78	826,18	2.438,88	8.562,97	28.391,18
<b>TOTAL</b>	<b>364,14</b>	<b>1,00</b>	<b>4.369,68</b>	<b>408,57</b>	<b>3.961,11</b>	<b>364,14</b>	<b>303,80</b>	<b>165,05</b>	<b>487,22</b>	<b>1.650,30</b>	<b>34.002,59</b>

ROL DE PAGOS		ROL DE PROVISIONES							TOTAL ANUAL		
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Supervisor de Planta	371,42	1	4.457,07	416,74	4.040,34	371,42	309,87	168,35	496,96	1.683,30	5.723,64
Operarios	309,87	6	22.310,84	2.086,06	20.224,77	1.859,24	1.859,24	842,70	2.487,66	8.734,23	28.959,00
<b>TOTAL</b>	<b>371,42</b>	<b>1,00</b>	<b>4.457,07</b>	<b>416,74</b>	<b>4.040,34</b>	<b>371,42</b>	<b>309,87</b>	<b>168,35</b>	<b>496,96</b>	<b>1.683,30</b>	<b>34.682,64</b>

ROL DE PAGOS		ROL DE PROVISIONES							TOTAL ANUAL		
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones
Supervisor de Planta	378,85	1	4.546,22	425,07	4.121,14	378,85	316,07	171,71	506,90	1.716,97	5.836,11
Operarios	316,07	6	22.757,05	2.127,78	20.629,27	1.896,42	1.896,42	859,55	2.537,41	8.908,91	29.536,18
<b>TOTAL</b>	<b>378,85</b>	<b>1,00</b>	<b>4.546,22</b>	<b>425,07</b>	<b>4.121,14</b>	<b>378,85</b>	<b>316,07</b>	<b>171,71</b>	<b>506,90</b>	<b>1.716,97</b>	<b>35.376,29</b>

RESUMEN DE SUELDOS Y SALARIOS				
RUBRO	1	2	3	5
Personal Operativo	30.776,76	33.335,87	34.002,59	35.376,29
<b>TOTAL</b>	<b>30.776,76</b>	<b>33.335,87</b>	<b>34.002,59</b>	<b>35.376,29</b>

## Anexo 4

### BALANCES GENERAL - ESCENARIO NORMAL APALANCADO

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>	<b>54.271</b>	<b>59.227</b>	<b>62.814</b>	<b>70.744</b>	<b>84.258</b>	<b>102.721</b>
<b>Activos</b>	<b>54.271</b>	<b>58.321</b>	<b>44.211</b>	<b>45.184</b>	<b>46.017</b>	<b>50.417</b>
<b>Caja Excedente</b>	<b>0,00</b>	<b>906</b>	<b>18.603</b>	<b>25.560</b>	<b>38.240</b>	<b>52.304</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>22.296</b>	<b>30.796</b>	<b>21.034</b>	<b>26.355</b>	<b>31.537</b>	<b>38.853</b>
<b>Disponible en Caja</b>	<b>20.461</b>	<b>17.054</b>	<b>6.471</b>	<b>10.923</b>	<b>15.184</b>	<b>21.524</b>
Caja	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Efectivo	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Bancos	17.961	14.554	3.971	8.423	12.684	19.024
Cuenta Corriente	17.961	14.554	3.971	8.423	12.684	19.024
<b>Cuentas por Cobrar Clientes</b>	<b>0</b>	<b>10.990</b>	<b>11.646</b>	<b>12.341</b>	<b>13.078</b>	<b>13.859</b>
Cuentas por Cobrar Clientes		10.990	11.646	12.341	13.078	13.859
<b>Inventarios</b>	<b>1.835</b>	<b>2.752</b>	<b>2.916</b>	<b>3.090</b>	<b>3.275</b>	<b>3.471</b>
Inventarios de Materias	1.835	2.752	2.916	3.090	3.275	3.471
<b>Activos Fijos</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>
Edificios	0	0	0	0	0	0
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipos de Computo	4.296	4.296	4.296	4.296	4.296	4.296
Equipos de Oficina	3.183	3.183	3.183	3.183	3.183	3.183
Maquinaria y Equipo de Planta	23.085	23.085	23.085	23.085	23.085	23.085
<b>Provisión Cuentas Incobrables</b>	<b>0</b>	<b>110</b>	<b>116</b>	<b>123</b>	<b>131</b>	<b>139</b>
<b>Depreciaciones</b>	<b>0</b>	<b>4.059</b>	<b>4.059</b>	<b>4.059</b>	<b>2.627</b>	<b>2.627</b>
<b>Depreciaciones Acum. A. Fijos</b>	<b>0</b>	<b>4.059</b>	<b>8.117</b>	<b>12.176</b>	<b>16.235</b>	<b>18.861</b>
<b>Actvos Intangibles</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>
Constitución	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412
<b>Amortizaciones</b>	<b>0</b>	<b>282</b>	<b>282</b>	<b>282</b>	<b>282</b>	<b>282</b>
<b>Amortizaciones Acum. A. Intan</b>	<b>0</b>	<b>282</b>	<b>565</b>	<b>847</b>	<b>1.130</b>	<b>1.412</b>
<b>Pasivos</b>	<b>23.910</b>	<b>21.697</b>	<b>17.977</b>	<b>14.277</b>	<b>10.598</b>	<b>6.941</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>3.669</b>	<b>5.504</b>	<b>5.833</b>	<b>6.181</b>	<b>6.550</b>	<b>6.941</b>
<b>Necesidad de Recursos Espontáneos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Cuentas por Pagar Proveedores</b>	<b>3.669</b>	<b>5.504</b>	<b>5.833</b>	<b>6.181</b>	<b>6.550</b>	<b>6.941</b>
Proveedores locales	3.669	5.504	5.833	6.181	6.550	6.941
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>20.241</b>	<b>16.193</b>	<b>12.144</b>	<b>8.096</b>	<b>4.048</b>	<b>0</b>
Préstamos	20.241	16.193	12.144	8.096	4.048	0
<b>Patrimonio</b>	<b>30.361</b>	<b>37.530</b>	<b>44.837</b>	<b>56.466</b>	<b>73.660</b>	<b>95.780</b>
<b>Capital Social</b>	<b>30.361</b>	<b>30.361</b>	<b>30.361</b>	<b>30.361</b>	<b>30.361</b>	<b>30.361</b>
<b>Utilidad / Pérdida</b>	<b>0</b>	<b>7.169</b>	<b>7.307</b>	<b>11.629</b>	<b>17.193</b>	<b>22.120</b>
<b>Utilidades Retenidas</b>	<b>0</b>	<b>7.169</b>	<b>14.476</b>	<b>26.105</b>	<b>43.298</b>	<b>65.419</b>
<b>Dividendos Pagados</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>54.271</b>	<b>59.227</b>	<b>62.814</b>	<b>70.744</b>	<b>84.258</b>	<b>102.721</b>
Cuentas de Cuadre	0	-906	-18.603	-25.560	-38.240	-52.304
KT	18.626	8.238	8.730	9.251	9.803	10.388
Variación KT		-10.388	492	521	552	585
Promdeio CXC		12.383				

## Anexo 4

### BALANCES GENERAL - ESCENARIO NORMAL DESAPALANCADO

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>	<b>54.271</b>	<b>64.731</b>	<b>73.532</b>	<b>86.382</b>	<b>104.527</b>	<b>127.330</b>
<b>Activos</b>	<b>54.271</b>	<b>64.621</b>	<b>50.061</b>	<b>50.583</b>	<b>50.966</b>	<b>54.915</b>
<b>Caja Excedente</b>	<b>0,00</b>	<b>110</b>	<b>23.471</b>	<b>35.799</b>	<b>53.561</b>	<b>72.414</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>22.296</b>	<b>37.096</b>	<b>26.884</b>	<b>31.754</b>	<b>36.486</b>	<b>43.352</b>
<b>Disponible en Caja</b>	<b>20.461</b>	<b>23.354</b>	<b>12.321</b>	<b>16.323</b>	<b>20.133</b>	<b>26.022</b>
Caja	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Efectivo	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Bancos	17.961	20.854	9.821	13.823	17.633	23.522
Cuenta Corriente	17.961	20.854	9.821	13.823	17.633	23.522
<b>Cuentas por Cobrar Clientes</b>	<b>0</b>	<b>10.990</b>	<b>11.646</b>	<b>12.341</b>	<b>13.078</b>	<b>13.859</b>
Cuentas por Cobrar Clientes		10.990	11.646	12.341	13.078	13.859
<b>Inventarios</b>	<b>1.835</b>	<b>2.752</b>	<b>2.916</b>	<b>3.090</b>	<b>3.275</b>	<b>3.471</b>
Inventarios de Materias	1.835	2.752	2.916	3.090	3.275	3.471
<b>Activos Fijos</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>
Edificios	0	0	0	0	0	0
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipos de Computo	4.296	4.296	4.296	4.296	4.296	4.296
Equipos de Oficina	3.183	3.183	3.183	3.183	3.183	3.183
Maquinaria y Equipo de Planta	23.085	23.085	23.085	23.085	23.085	23.085
<b>Provisión Cuentas Incobrables</b>	<b>0</b>	<b>110</b>	<b>116</b>	<b>123</b>	<b>131</b>	<b>139</b>
<b>Depreciaciones</b>	<b>0</b>	<b>4.059</b>	<b>4.059</b>	<b>4.059</b>	<b>2.627</b>	<b>2.627</b>
<b>Depreciaciones Acum. A. Fijos</b>	<b>0</b>	<b>4.059</b>	<b>8.117</b>	<b>12.176</b>	<b>16.235</b>	<b>18.861</b>
<b>Actvos Intangibles</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>
Constitución	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412
<b>Amortizaciones</b>	<b>0</b>	<b>282</b>	<b>282</b>	<b>282</b>	<b>282</b>	<b>282</b>
<b>Amortizaciones Acum. A. Intan</b>	<b>0</b>	<b>282</b>	<b>565</b>	<b>847</b>	<b>1.130</b>	<b>1.412</b>
<b>Pasivos</b>	<b>3.669</b>	<b>5.504</b>	<b>5.833</b>	<b>6.181</b>	<b>6.550</b>	<b>6.941</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>3.669</b>	<b>5.504</b>	<b>5.833</b>	<b>6.181</b>	<b>6.550</b>	<b>6.941</b>
<b>Necesidad de Recursos Espontáneos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Cuentas por Pagar Proveedores</b>	<b>3.669</b>	<b>5.504</b>	<b>5.833</b>	<b>6.181</b>	<b>6.550</b>	<b>6.941</b>
Proveedores locales	3.669	5.504	5.833	6.181	6.550	6.941
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Préstamos	0	0	0	0	0	0
<b>Patrimonio</b>	<b>50.602</b>	<b>59.227</b>	<b>67.699</b>	<b>80.201</b>	<b>97.977</b>	<b>120.389</b>
<b>Capital Social</b>	<b>50.602</b>	<b>50.602</b>	<b>50.602</b>	<b>50.602</b>	<b>50.602</b>	<b>50.602</b>
<b>Utilidad / Pérdida</b>	<b>0</b>	<b>8.625</b>	<b>8.472</b>	<b>12.503</b>	<b>17.776</b>	<b>22.411</b>
<b>Utilidades Retenidas</b>	<b>0</b>	<b>8.625</b>	<b>17.097</b>	<b>29.600</b>	<b>47.375</b>	<b>69.787</b>
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>54.271</b>	<b>64.731</b>	<b>73.532</b>	<b>86.382</b>	<b>104.527</b>	<b>127.330</b>
Cuentas de Cuadre	0	-110	-23.471	-35.799	-53.561	-72.414
KT	18.626	8.238	8.730	9.251	9.803	10.388
Variación KT		-10.388	492	521	552	585
Promdeio CXC		12.383				

## Anexo 4

### BALANCES GENERAL - ESCENARIO OPTIMISTA APALANCADO

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>	<b>54.271</b>	<b>59.227</b>	<b>65.096</b>	<b>77.778</b>	<b>98.863</b>	<b>128.099</b>
<b>Activos</b>	<b>54.271</b>	<b>58.321</b>	<b>46.489</b>	<b>50.279</b>	<b>54.325</b>	<b>62.375</b>
<b>Caja Excedente</b>	<b>0,00</b>	<b>906</b>	<b>18.606</b>	<b>27.499</b>	<b>44.538</b>	<b>65.724</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>22.296</b>	<b>30.796</b>	<b>23.315</b>	<b>31.456</b>	<b>39.854</b>	<b>50.825</b>
<b>Disponible en Caja</b>	<b>20.461</b>	<b>17.054</b>	<b>8.405</b>	<b>15.278</b>	<b>22.301</b>	<b>31.781</b>
Caja	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Efectivo	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Bancos	17.961	14.554	5.905	12.778	19.801	29.281
Cuenta Corriente	17.961	14.554	5.905	12.778	19.801	29.281
<b>Cuentas por Cobrar Clientes</b>	<b>0</b>	<b>10.990</b>	<b>11.924</b>	<b>12.938</b>	<b>14.037</b>	<b>15.231</b>
Cuentas por Cobrar Clientes		10.990	11.924	12.938	14.037	15.231
<b>Inventarios</b>	<b>1.835</b>	<b>2.752</b>	<b>2.986</b>	<b>3.240</b>	<b>3.515</b>	<b>3.814</b>
Inventarios de Materias	1.835	2.752	2.986	3.240	3.515	3.814
<b>Activos Fijos</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>
Edificios	0	0	0	0	0	0
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipos de Computo	4.296	4.296	4.296	4.296	4.296	4.296
Equipos de Oficina	3.183	3.183	3.183	3.183	3.183	3.183
Maquinaria y Equipo de Planta	23.085	23.085	23.085	23.085	23.085	23.085
<b>Provisión Cuentas Incobrables</b>	<b>0</b>	<b>110</b>	<b>119</b>	<b>129</b>	<b>140</b>	<b>152</b>
<b>Depreciaciones</b>	<b>0</b>	<b>4.059</b>	<b>4.059</b>	<b>4.059</b>	<b>2.627</b>	<b>2.627</b>
<b>Depreciaciones Acum. A. Fijos</b>	<b>0</b>	<b>4.059</b>	<b>8.117</b>	<b>12.176</b>	<b>16.235</b>	<b>18.861</b>
<b>Actvos Intangibles</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>
Constitución	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412
<b>Amortizaciones</b>	<b>0</b>	<b>282</b>	<b>282</b>	<b>282</b>	<b>282</b>	<b>282</b>
<b>Amortizaciones Acum. A. Intan</b>	<b>0</b>	<b>282</b>	<b>565</b>	<b>847</b>	<b>1.130</b>	<b>1.412</b>
<b>Pasivos</b>	<b>23.910</b>	<b>21.697</b>	<b>18.116</b>	<b>14.576</b>	<b>11.079</b>	<b>7.628</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>3.669</b>	<b>5.504</b>	<b>5.972</b>	<b>6.480</b>	<b>7.030</b>	<b>7.628</b>
<b>Necesidad de Recursos Espontáneos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Cuentas por Pagar Proveedores</b>	<b>3.669</b>	<b>5.504</b>	<b>5.972</b>	<b>6.480</b>	<b>7.030</b>	<b>7.628</b>
Proveedores locales	3.669	5.504	5.972	6.480	7.030	7.628
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>20.241</b>	<b>16.193</b>	<b>12.144</b>	<b>8.096</b>	<b>4.048</b>	<b>0</b>
Préstamos	20.241	16.193	12.144	8.096	4.048	0
<b>Patrimonio</b>	<b>30.361</b>	<b>37.530</b>	<b>46.979</b>	<b>63.202</b>	<b>87.784</b>	<b>120.471</b>
<b>Capital Social</b>	<b>30.361</b>	<b>30.361</b>	<b>30.361</b>	<b>30.361</b>	<b>30.361</b>	<b>30.361</b>
<b>Utilidad / Pérdida</b>	<b>0</b>	<b>7.169</b>	<b>9.449</b>	<b>16.223</b>	<b>24.583</b>	<b>32.686</b>
<b>Utilidades Retenidas</b>	<b>0</b>	<b>7.169</b>	<b>16.618</b>	<b>32.841</b>	<b>57.423</b>	<b>90.110</b>
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>54.271</b>	<b>59.227</b>	<b>65.096</b>	<b>77.778</b>	<b>98.863</b>	<b>128.099</b>
Cuentas de Cuadre	0	-906	-18.606	-27.499	-44.538	-65.724
KT	18.626	8.238	8.938	9.698	10.522	11.417
Variación KT		-10.388	700	760	824	894
Promdeio CXC		13.024				

## Anexo 4

### BALANCES GENERAL - ESCENARIO OPTIMISTA DESAPALANCADO

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>	<b>54.271</b>	<b>64.731</b>	<b>75.813</b>	<b>93.417</b>	<b>119.132</b>	<b>152.708</b>
<b>Activos</b>	<b>54.271</b>	<b>64.621</b>	<b>52.339</b>	<b>55.678</b>	<b>59.274</b>	<b>66.874</b>
<b>Caja Excedente</b>	<b>0,00</b>	<b>110</b>	<b>23.474</b>	<b>37.738</b>	<b>59.859</b>	<b>85.834</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>22.296</b>	<b>37.096</b>	<b>29.165</b>	<b>36.855</b>	<b>44.803</b>	<b>55.324</b>
<b>Disponible en Caja</b>	<b>20.461</b>	<b>23.354</b>	<b>14.255</b>	<b>20.678</b>	<b>27.250</b>	<b>36.279</b>
Caja	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Efectivo	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Bancos	17.961	20.854	11.755	18.178	24.750	33.779
Cuenta Corriente	17.961	20.854	11.755	18.178	24.750	33.779
<b>Cuentas por Cobrar Clientes</b>	<b>0</b>	<b>10.990</b>	<b>11.924</b>	<b>12.938</b>	<b>14.037</b>	<b>15.231</b>
Cuentas por Cobrar Clientes		10.990	11.924	12.938	14.037	15.231
<b>Inventarios</b>	<b>1.835</b>	<b>2.752</b>	<b>2.986</b>	<b>3.240</b>	<b>3.515</b>	<b>3.814</b>
Inventarios de Materias	1.835	2.752	2.986	3.240	3.515	3.814
<b>Activos Fijos</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>
Edificios	0	0	0	0	0	0
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipos de Computo	4.296	4.296	4.296	4.296	4.296	4.296
Equipos de Oficina	3.183	3.183	3.183	3.183	3.183	3.183
Maquinaria y Equipo de Planta	23.085	23.085	23.085	23.085	23.085	23.085
<b>Provisión Cuentas Incobrables</b>	<b>0</b>	<b>110</b>	<b>119</b>	<b>129</b>	<b>140</b>	<b>152</b>
<b>Depreciaciones</b>	<b>0</b>	<b>4.059</b>	<b>4.059</b>	<b>4.059</b>	<b>2.627</b>	<b>2.627</b>
<b>Depreciaciones Acum. A. Fijos</b>	<b>0</b>	<b>4.059</b>	<b>8.117</b>	<b>12.176</b>	<b>16.235</b>	<b>18.861</b>
<b>Actvos Intangibles</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>
Constitución	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412
<b>Amortizaciones</b>	<b>0</b>	<b>282</b>	<b>282</b>	<b>282</b>	<b>282</b>	<b>282</b>
<b>Amortizaciones Acum. A. Intan</b>	<b>0</b>	<b>282</b>	<b>565</b>	<b>847</b>	<b>1.130</b>	<b>1.412</b>
<b>Pasivos</b>	<b>3.669</b>	<b>5.504</b>	<b>5.972</b>	<b>6.480</b>	<b>7.030</b>	<b>7.628</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>3.669</b>	<b>5.504</b>	<b>5.972</b>	<b>6.480</b>	<b>7.030</b>	<b>7.628</b>
<b>Necesidad de Recursos Espontáneos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Cuentas por Pagar Proveedores</b>	<b>3.669</b>	<b>5.504</b>	<b>5.972</b>	<b>6.480</b>	<b>7.030</b>	<b>7.628</b>
Proveedores locales	3.669	5.504	5.972	6.480	7.030	7.628
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Préstamos	0	0	0	0	0	0
<b>Patrimonio</b>	<b>50.602</b>	<b>59.227</b>	<b>69.841</b>	<b>86.937</b>	<b>112.102</b>	<b>145.080</b>
<b>Capital Social</b>	<b>50.602</b>	<b>50.602</b>	<b>50.602</b>	<b>50.602</b>	<b>50.602</b>	<b>50.602</b>
<b>Utilidad / Pérdida</b>	<b>0</b>	<b>8.625</b>	<b>10.614</b>	<b>17.096</b>	<b>25.165</b>	<b>32.978</b>
<b>Utilidades Retenidas</b>	<b>0</b>	<b>8.625</b>	<b>19.239</b>	<b>36.335</b>	<b>61.500</b>	<b>94.478</b>
<b>Dividendos Pagados</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>54.271</b>	<b>64.731</b>	<b>75.813</b>	<b>93.417</b>	<b>119.132</b>	<b>152.708</b>
Cuentas de Cuadre	0	-110	-23.474	-37.738	-59.859	-85.834
KT	18.626	8.238	8.938	9.698	10.522	11.417
Variación KT		-10.388	700	760	824	894
Promdeio CXC		13.024				

## Anexo 4

### BALANCES GENERAL - ESCENARIO PESIMISTA APALANCADO

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>	<b>54.271</b>	<b>59.227</b>	<b>60.542</b>	<b>63.852</b>	<b>70.183</b>	<b>78.667</b>
<b>Activos</b>	<b>54.271</b>	<b>58.321</b>	<b>41.942</b>	<b>40.224</b>	<b>38.118</b>	<b>39.311</b>
<b>Caja Excedente</b>	<b>0,00</b>	<b>906</b>	<b>18.601</b>	<b>23.628</b>	<b>32.065</b>	<b>39.355</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>22.296</b>	<b>30.796</b>	<b>18.762</b>	<b>21.389</b>	<b>23.628</b>	<b>27.735</b>
<b>Disponibles en Caja</b>	<b>20.461</b>	<b>17.054</b>	<b>4.546</b>	<b>6.682</b>	<b>8.414</b>	<b>11.996</b>
Caja	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Efectivo	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Bancos	17.961	14.554	2.046	4.182	5.914	9.496
Cuenta Corriente	17.961	14.554	2.046	4.182	5.914	9.496
<b>Cuentas por Cobrar Clientes</b>	<b>0</b>	<b>10.990</b>	<b>11.369</b>	<b>11.761</b>	<b>12.167</b>	<b>12.587</b>
Cuentas por Cobrar Clientes		10.990	11.369	11.761	12.167	12.587
<b>Inventarios</b>	<b>1.835</b>	<b>2.752</b>	<b>2.847</b>	<b>2.945</b>	<b>3.047</b>	<b>3.152</b>
Inventarios de Materias	1.835	2.752	2.847	2.945	3.047	3.152
<b>Activos Fijos</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>
Edificios	0	0	0	0	0	0
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipos de Computo	4.296	4.296	4.296	4.296	4.296	4.296
Equipos de Oficina	3.183	3.183	3.183	3.183	3.183	3.183
Maquinaria y Equipo de Planta	23.085	23.085	23.085	23.085	23.085	23.085
<b>Provisión Cuentas Incobrables</b>	<b>0</b>	<b>110</b>	<b>114</b>	<b>118</b>	<b>122</b>	<b>126</b>
Depreciaciones	0	4.059	4.059	4.059	2.627	2.627
<b>Depreciaciones Acum. A. Fijos</b>	<b>0</b>	<b>4.059</b>	<b>8.117</b>	<b>12.176</b>	<b>16.235</b>	<b>18.861</b>
<b>Activos Intangibles</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>
Constitución	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412
<b>Amortizaciones</b>	<b>0</b>	<b>282</b>	<b>282</b>	<b>282</b>	<b>282</b>	<b>282</b>
<b>Amortizaciones Acum. A. Intan</b>	<b>0</b>	<b>282</b>	<b>565</b>	<b>847</b>	<b>1.130</b>	<b>1.412</b>
<b>Pasivos</b>	<b>23.910</b>	<b>21.697</b>	<b>17.839</b>	<b>13.987</b>	<b>10.142</b>	<b>6.304</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>3.669</b>	<b>5.504</b>	<b>5.694</b>	<b>5.891</b>	<b>6.094</b>	<b>6.304</b>
<b>Necesidad de Recursos Espontáneos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Cuentas por Pagar Proveedores</b>	<b>3.669</b>	<b>5.504</b>	<b>5.694</b>	<b>5.891</b>	<b>6.094</b>	<b>6.304</b>
Proveedores locales	3.669	5.504	5.694	5.891	6.094	6.304
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>20.241</b>	<b>16.193</b>	<b>12.144</b>	<b>8.096</b>	<b>4.048</b>	<b>0</b>
Préstamos	20.241	16.193	12.144	8.096	4.048	0
<b>Patrimonio</b>	<b>30.361</b>	<b>37.530</b>	<b>42.704</b>	<b>49.865</b>	<b>60.041</b>	<b>72.363</b>
<b>Capital Social</b>	<b>30.361</b>	<b>30.361</b>	<b>30.361</b>	<b>30.361</b>	<b>30.361</b>	<b>30.361</b>
<b>Utilidad / Pérdida</b>	<b>0</b>	<b>7.169</b>	<b>5.174</b>	<b>7.161</b>	<b>10.176</b>	<b>12.322</b>
<b>Utilidades Retenidas</b>	<b>0</b>	<b>7.169</b>	<b>12.343</b>	<b>19.504</b>	<b>29.680</b>	<b>42.001</b>
<b>Dividendos Pagados</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>54.271</b>	<b>59.227</b>	<b>60.542</b>	<b>63.852</b>	<b>70.183</b>	<b>78.667</b>
Cuentas de Cuadre	0	-906	-18.601	-23.628	-32.065	-39.355
KT	18.626	8.238	8.522	8.816	9.120	9.435
Variación KT		-10.388	284	294	304	315
Promdeio CXC		11.775				

## Anexo 4

### BALANCES GENERAL - ESCENARIO PESIMISTA DESAPALANCADO

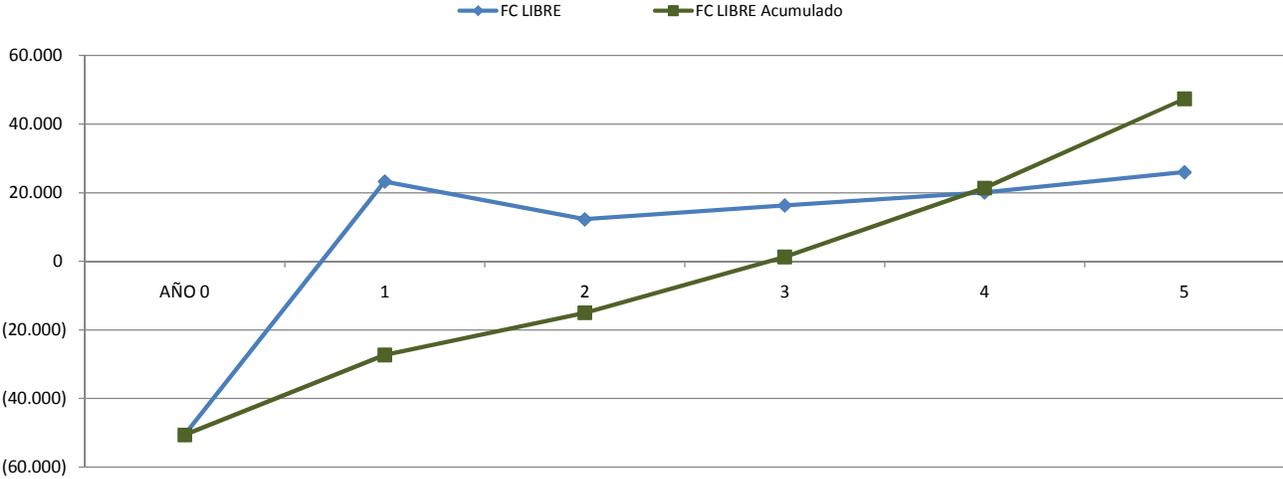
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<b>Activos</b>	<b>54.271</b>	<b>64.731</b>	<b>71.260</b>	<b>79.491</b>	<b>90.452</b>	<b>103.275</b>
<b>Activos</b>	<b>54.271</b>	<b>64.621</b>	<b>47.792</b>	<b>45.623</b>	<b>43.067</b>	<b>43.810</b>
<b>Caja Excedente</b>	<b>0,00</b>	<b>110</b>	<b>23.468</b>	<b>33.867</b>	<b>47.385</b>	<b>59.466</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>22.296</b>	<b>37.096</b>	<b>24.612</b>	<b>26.789</b>	<b>28.577</b>	<b>32.233</b>
<b>Disponible en Caja</b>	<b>20.461</b>	<b>23.354</b>	<b>10.395</b>	<b>12.082</b>	<b>13.363</b>	<b>16.494</b>
Caja	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Efectivo	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Bancos	17.961	20.854	7.895	9.582	10.863	13.994
Cuenta Corriente	17.961	20.854	7.895	9.582	10.863	13.994
<b>Cuentas por Cobrar Clientes</b>	<b>0</b>	<b>10.990</b>	<b>11.369</b>	<b>11.761</b>	<b>12.167</b>	<b>12.587</b>
Cuentas por Cobrar Clientes		10.990	11.369	11.761	12.167	12.587
<b>Inventarios</b>	<b>1.835</b>	<b>2.752</b>	<b>2.847</b>	<b>2.945</b>	<b>3.047</b>	<b>3.152</b>
Inventarios de Materias	1.835	2.752	2.847	2.945	3.047	3.152
<b>Activos Fijos</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>	<b>30.564</b>
Edificios	0	0	0	0	0	0
Vehículos	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipos de Computo	4.296	4.296	4.296	4.296	4.296	4.296
Equipos de Oficina	3.183	3.183	3.183	3.183	3.183	3.183
Maquinaria y Equipo de Planta	23.085	23.085	23.085	23.085	23.085	23.085
<b>Provisión Cuentas Incobrables</b>	<b>0</b>	<b>110</b>	<b>114</b>	<b>118</b>	<b>122</b>	<b>126</b>
<b>Depreciaciones</b>	<b>0</b>	<b>4.059</b>	<b>4.059</b>	<b>4.059</b>	<b>2.627</b>	<b>2.627</b>
<b>Depreciaciones Acum. A. Fijos</b>	<b>0</b>	<b>4.059</b>	<b>8.117</b>	<b>12.176</b>	<b>16.235</b>	<b>18.861</b>
<b>Actvos Intangibles</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>	<b>1.412</b>
Constitución	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412	1.412
<b>Amortizaciones</b>	<b>0</b>	<b>282</b>	<b>282</b>	<b>282</b>	<b>282</b>	<b>282</b>
<b>Amortizaciones Acum. A. Intan</b>	<b>0</b>	<b>282</b>	<b>565</b>	<b>847</b>	<b>1.130</b>	<b>1.412</b>
<b>Pasivos</b>	<b>3.669</b>	<b>5.504</b>	<b>5.694</b>	<b>5.891</b>	<b>6.094</b>	<b>6.304</b>
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>3.669</b>	<b>5.504</b>	<b>5.694</b>	<b>5.891</b>	<b>6.094</b>	<b>6.304</b>
<b>Necesidad de Recursos Espontáneos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Cuentas por Pagar Proveedores</b>	<b>3.669</b>	<b>5.504</b>	<b>5.694</b>	<b>5.891</b>	<b>6.094</b>	<b>6.304</b>
Proveedores locales	3.669	5.504	5.694	5.891	6.094	6.304
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Préstamos	0	0	0	0	0	0
<b>Patrimonio</b>	<b>50.602</b>	<b>59.227</b>	<b>65.565</b>	<b>73.600</b>	<b>84.358</b>	<b>96.971</b>
<b>Capital Social</b>	<b>50.602</b>	<b>50.602</b>	<b>50.602</b>	<b>50.602</b>	<b>50.602</b>	<b>50.602</b>
<b>Utilidad / Pérdida</b>	<b>0</b>	<b>8.625</b>	<b>6.339</b>	<b>8.035</b>	<b>10.758</b>	<b>12.613</b>
<b>Utilidades Retenidas</b>	<b>0</b>	<b>8.625</b>	<b>14.964</b>	<b>22.998</b>	<b>33.757</b>	<b>46.370</b>
<b>Dividendos Pagados</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>54.271</b>	<b>64.731</b>	<b>71.260</b>	<b>79.491</b>	<b>90.452</b>	<b>103.275</b>
Cuentas de Cuadre	0	-110	-23.468	-33.867	-47.385	-59.466
KT	18.626	8.238	8.522	8.816	9.120	9.435
Variación KT		-10.388	284	294	304	315
Promdeio CXC		11.775				

## ANEXO 5

## FLUJO DE CAJA - ESCENARIO NORMAL APALANCADO

	AÑO 0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>		<b>197.820</b>	<b>209.630</b>	<b>222.145</b>	<b>235.407</b>	<b>249.461</b>
COSTOS		100.907	107.653	112.756	118.138	123.814
GASTOS		83.904	89.199	90.531	90.458	91.844
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>184.811</b>	<b>196.852</b>	<b>203.287</b>	<b>208.596</b>	<b>215.658</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>13.009</b>	<b>12.778</b>	<b>18.858</b>	<b>26.811</b>	<b>33.803</b>
GASTOS FINANCIEROS		2.196	1.757	1.318	878	439
UAIMPUESTOS		10.813	11.021	17.540	25.933	33.364
PARTICIPACIÓN LABORAL		1.622	1.653	2.631	3.890	5.005
UTILIDAD ANTES IR		9.191	9.368	14.909	22.043	28.359
IMPUESTO A LA RENTA		2.022	2.061	3.280	4.849	6.239
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>7.169</b>	<b>7.307</b>	<b>11.629</b>	<b>17.193</b>	<b>22.120</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>						
U Neta		7.169	7.307	11.629	17.193	22.120
Gastos Financieros		2.196	1.757	1.318	878	439
Depreciaciones		4.059	4.059	4.059	2.627	2.627
Amortizaciones		282	282	282	282	282
Escudo Fiscal		796	637	478	318	159
<b>TOTAL FCO</b>		<b>12.910</b>	<b>12.768</b>	<b>16.810</b>	<b>20.663</b>	<b>25.309</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b>						
Activos Fijos	(30.564)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(1.412)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						1.287
Inversión CT	(18.626)					
Variaciones de CT		10.388	(492)	(521)	(552)	(585)
<b>TOTAL FCI</b>	<b>(50.602)</b>	<b>10.388</b>	<b>(492)</b>	<b>(521)</b>	<b>(552)</b>	<b>702</b>
<b>FC LIBRE</b>	<b>(50.602)</b>	<b>23.298</b>	<b>12.276</b>	<b>16.289</b>	<b>20.110</b>	<b>26.011</b>
<b>FC LIBRE Acumulado</b>	<b>(50.602)</b>	<b>(27.304)</b>	<b>(15.027)</b>	<b>1.262</b>	<b>21.372</b>	<b>47.383</b>
VAN	13.897					
Max Exposición	(50.602)					
TIR	25,94%					
CPPC	15,12%					
Período de Recuperación	2,92					
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>						
Escudo Fiscal		0	796	637	478	318
<b>TOTAL FCC</b>	<b>(50.602)</b>	<b>24.094</b>	<b>12.913</b>	<b>16.767</b>	<b>20.429</b>	<b>26.170</b>
<b>FC CAPITAL Acumulado</b>	<b>(50.602)</b>	<b>(26.507)</b>	<b>(13.594)</b>	<b>3.172</b>	<b>23.601</b>	<b>49.772</b>
VAN	19.319					
Max Exposición	(50.602)					
TIR	27,33%					
CPPC	12,92%					
Período de Recuperación	2,81					
<b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>						
Ingreso	20.241	0	0	0	0	0
Egresos		(4.048)	(4.048)	(4.048)	(4.048)	(4.048)
Gastos Financieros (Interés)		(2.196)	(1.757)	(1.318)	(878)	(439)
<b>TOTAL FCD</b>	<b>20.241</b>	<b>(6.244)</b>	<b>(5.805)</b>	<b>(5.366)</b>	<b>(4.927)</b>	<b>(4.487)</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
<b>FC SOCIOS</b>	<b>(30.361)</b>	<b>17.054</b>	<b>6.471</b>	<b>10.923</b>	<b>15.184</b>	<b>21.524</b>
<b>FC SOCIOS Acumulado</b>	<b>(30.361)</b>	<b>(13.307)</b>	<b>(6.836)</b>	<b>4.087</b>	<b>19.271</b>	<b>40.795</b>
Costo Opor. Apalanca	13.758					
TIR	34%					
Maxima Exposición	(30.361)					
VAC	16,93%					
Período de Recuperación	2,63					

### Fujo de Caja

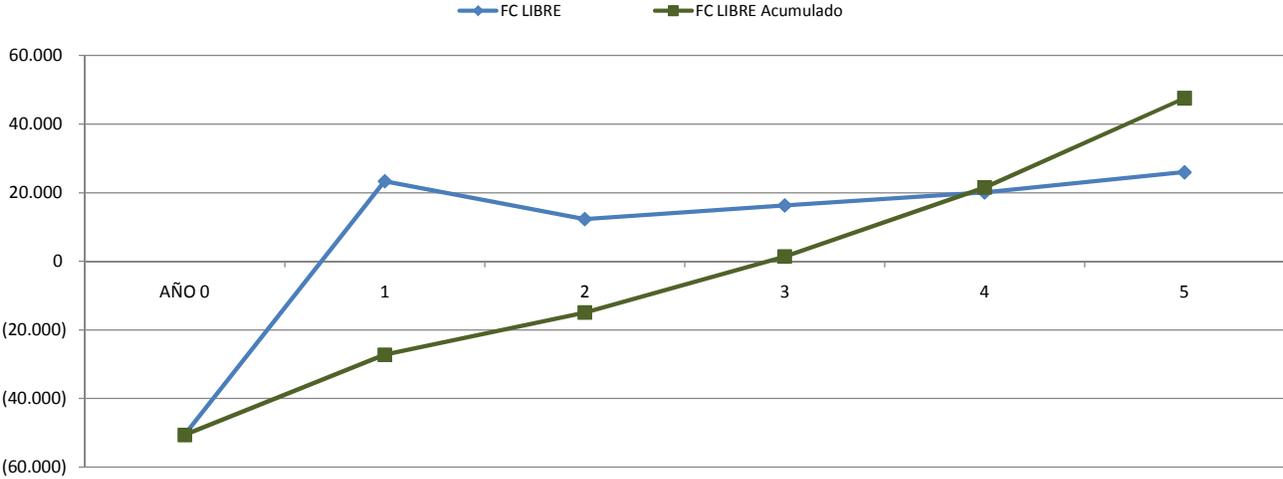


## ANEXO 5

## FLUJO DE CAJA - ESCENARIO NORMAL DESAPALANCADO

	AÑO 0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>		<b>197.820</b>	<b>209.630</b>	<b>222.145</b>	<b>235.407</b>	<b>249.461</b>
COSTOS		100.907	107.653	112.756	118.138	123.814
GASTOS		83.904	89.199	90.531	90.458	91.844
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>184.811</b>	<b>196.852</b>	<b>203.287</b>	<b>208.596</b>	<b>215.658</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>13.009</b>	<b>12.778</b>	<b>18.858</b>	<b>26.811</b>	<b>33.803</b>
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS		13.009	12.778	18.858	26.811	33.803
PARTICIPACIÓN LABORAL		1.951	1.917	2.829	4.022	5.070
UTILIDAD ANTES IR		11.058	10.862	16.029	22.789	28.733
IMPUESTO A LA RENTA		2.433	2.390	3.526	5.014	6.321
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>8.625</b>	<b>8.472</b>	<b>12.503</b>	<b>17.776</b>	<b>22.411</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>						
U Neta		8.625	8.472	12.503	17.776	22.411
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Depreciaciones		4.059	4.059	4.059	2.627	2.627
Amortizaciones		282	282	282	282	282
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
<b>TOTAL FCO</b>		<b>12.966</b>	<b>12.813</b>	<b>16.844</b>	<b>20.685</b>	<b>25.321</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b>						
Activos Fijos	(30.564)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(1.412)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						1.287
Inversión CT	(18.626)					
Variaciones de CT		10.388	(492)	(521)	(552)	(585)
<b>TOTAL FCI</b>	<b>(50.602)</b>	<b>10.388</b>	<b>(492)</b>	<b>(521)</b>	<b>(552)</b>	<b>702</b>
<b>FC LIBRE</b>	<b>(50.602)</b>	<b>23.354</b>	<b>12.321</b>	<b>16.323</b>	<b>20.133</b>	<b>26.022</b>
<b>FC LIBRE Acumulado</b>	<b>(50.602)</b>	<b>(27.248)</b>	<b>(14.926)</b>	<b>1.396</b>	<b>21.529</b>	<b>47.551</b>
VAN	14.020					
Max Exposición	(50.602)					
TIR	26,03%					
CPPC	15,12%					
Período de Recuperación	2,91					
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>						
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
<b>TOTAL FCC</b>	<b>(50.602)</b>	<b>23.354</b>	<b>12.321</b>	<b>16.323</b>	<b>20.133</b>	<b>26.022</b>
<b>FC CAPITAL Acumulado</b>	<b>(50.602)</b>	<b>(27.248)</b>	<b>(14.926)</b>	<b>1.396</b>	<b>21.529</b>	<b>47.551</b>
VAN	14.020					
Max Exposición	(50.602)					
TIR	26,03%					
CPPC	15,12%					
Período de Recuperación	2,91					
<b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>						
Ingreso	0	0	0	0	0	0
Egresos		0	0	0	0	0
Gastos Financieros (Interés)		0	0	0	0	0
<b>TOTAL FCD</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
<b>FC SOCIOS</b>	<b>(50.602)</b>	<b>23.354</b>	<b>12.321</b>	<b>16.323</b>	<b>20.133</b>	<b>26.022</b>
<b>FC SOCIOS Acumulado</b>	<b>(50.602)</b>	<b>(27.248)</b>	<b>(14.926)</b>	<b>1.396</b>	<b>21.529</b>	<b>47.551</b>
Costo Opor. Apalanca	14.020					
TIR	26%					
Maxima Exposición	(50.602)					
VAC	15,12%					
Período de Recuperación	2,91					

### Fujo de Caja

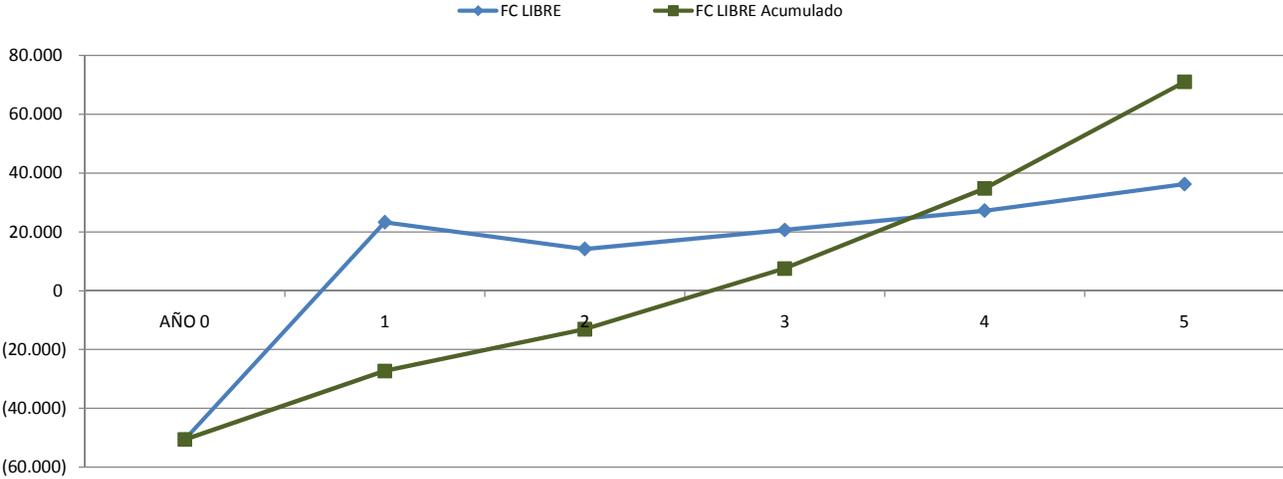


## ANEXO 5

## FLUJO DE CAJA - ESCENARIO OPTIMISTA APALANCADO

	AÑO 0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>		<b>197.820</b>	<b>214.635</b>	<b>232.879</b>	<b>252.673</b>	<b>274.151</b>
COSTOS		100.907	109.427	116.562	124.259	132.567
GASTOS		83.904	89.199	90.531	90.458	91.844
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>184.811</b>	<b>198.626</b>	<b>207.092</b>	<b>214.717</b>	<b>224.411</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>13.009</b>	<b>16.009</b>	<b>25.786</b>	<b>37.956</b>	<b>49.740</b>
GASTOS FINANCIEROS		2.196	1.757	1.318	878	439
UAIMPUESTOS		10.813	14.252	24.469	37.078	49.301
PARTICIPACIÓN LABORAL		1.622	2.138	3.670	5.562	7.395
UTILIDAD ANTES IR		9.191	12.114	20.798	31.516	41.906
IMPUESTO A LA RENTA		2.022	2.665	4.576	6.934	9.219
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>7.169</b>	<b>9.449</b>	<b>16.223</b>	<b>24.583</b>	<b>32.686</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>						
U Neta		7.169	9.449	16.223	24.583	32.686
Gastos Financieros		2.196	1.757	1.318	878	439
Depreciaciones		4.059	4.059	4.059	2.627	2.627
Amortizaciones		282	282	282	282	282
Escudo Fiscal		796	637	478	318	159
<b>TOTAL FCO</b>		<b>12.910</b>	<b>14.910</b>	<b>21.404</b>	<b>28.052</b>	<b>35.876</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b>						
Activos Fijos	(30.564)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(1.412)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						1.287
Inversión CT	(18.626)					
Variaciones de CT		10.388	(700)	(760)	(824)	(894)
<b>TOTAL FCI</b>	<b>(50.602)</b>	<b>10.388</b>	<b>(700)</b>	<b>(760)</b>	<b>(824)</b>	<b>393</b>
<b>FC LIBRE</b>	<b>(50.602)</b>	<b>23.298</b>	<b>14.210</b>	<b>20.644</b>	<b>27.228</b>	<b>36.268</b>
<b>FC LIBRE Acumulado</b>	<b>(50.602)</b>	<b>(27.304)</b>	<b>(13.094)</b>	<b>7.550</b>	<b>34.778</b>	<b>71.046</b>
VAN	27.338					
Max Exposición	(50.602)					
TIR	34,12%					
CPPC	15,12%					
Período de Recuperación	2,63					
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>						
Escudo Fiscal	0	796	637	478	318	159
<b>TOTAL FCC</b>	<b>(50.602)</b>	<b>24.094</b>	<b>14.847</b>	<b>21.122</b>	<b>27.546</b>	<b>36.427</b>
<b>FC CAPITAL Acumulado</b>	<b>(50.602)</b>	<b>(26.507)</b>	<b>(11.661)</b>	<b>9.461</b>	<b>37.007</b>	<b>73.434</b>
VAN	33.823					
Max Exposición	(50.602)					
TIR	35,40%					
CPPC	12,92%					
Período de Recuperación	2,55					
<b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>						
Ingreso	20.241	0	0	0	0	0
Egresos		(4.048)	(4.048)	(4.048)	(4.048)	(4.048)
Gastos Financieros (Interés)		(2.196)	(1.757)	(1.318)	(878)	(439)
<b>TOTAL FCD</b>	<b>20.241</b>	<b>(6.244)</b>	<b>(5.805)</b>	<b>(5.366)</b>	<b>(4.927)</b>	<b>(4.487)</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
<b>FC SOCIOS</b>	<b>(30.361)</b>	<b>17.054</b>	<b>8.405</b>	<b>15.278</b>	<b>22.301</b>	<b>31.781</b>
<b>FC SOCIOS Acumulado</b>	<b>(30.361)</b>	<b>(13.307)</b>	<b>(4.902)</b>	<b>10.376</b>	<b>32.677</b>	<b>64.458</b>
Costo Opor. Apalanca	26.396					
TIR	46%					
Maxima Exposición	(30.361)					
VAC	16,93%					
Período de Recuperación	2,32					

### Fujo de Caja

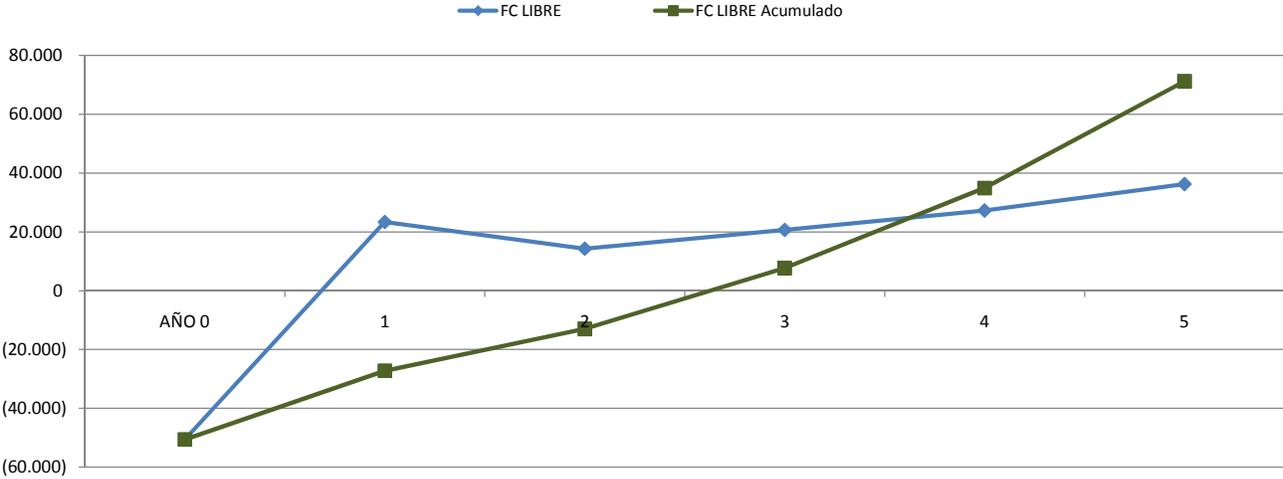


## ANEXO 5

## FLUJO DE CAJA - ESCENARIO OPTIMISTA DESAPALANCADO

	AÑO 0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>		<b>197.820</b>	<b>214.635</b>	<b>232.879</b>	<b>252.673</b>	<b>274.151</b>
COSTOS		100.907	109.427	116.562	124.259	132.567
GASTOS		83.904	89.199	90.531	90.458	91.844
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>184.811</b>	<b>198.626</b>	<b>207.092</b>	<b>214.717</b>	<b>224.411</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>13.009</b>	<b>16.009</b>	<b>25.786</b>	<b>37.956</b>	<b>49.740</b>
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS		13.009	16.009	25.786	37.956	49.740
PARTICIPACIÓN LABORAL		1.951	2.401	3.868	5.693	7.461
UTILIDAD ANTES IR		11.058	13.608	21.918	32.263	42.279
IMPUESTO A LA RENTA		2.433	2.994	4.822	7.098	9.301
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>8.625</b>	<b>10.614</b>	<b>17.096</b>	<b>25.165</b>	<b>32.978</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>						
U Neta		8.625	10.614	17.096	25.165	32.978
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Depreciaciones		4.059	4.059	4.059	2.627	2.627
Amortizaciones		282	282	282	282	282
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
<b>TOTAL FCO</b>		<b>12.966</b>	<b>14.955</b>	<b>21.437</b>	<b>28.074</b>	<b>35.887</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b>						
Activos Fijos	(30.564)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(1.412)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						1.287
Inversión CT	(18.626)					
Variaciones de CT		10.388	(700)	(760)	(824)	(894)
<b>TOTAL FCI</b>	<b>(50.602)</b>	<b>10.388</b>	<b>(700)</b>	<b>(760)</b>	<b>(824)</b>	<b>393</b>
<b>FC LIBRE</b>	<b>(50.602)</b>	<b>23.354</b>	<b>14.255</b>	<b>20.678</b>	<b>27.250</b>	<b>36.279</b>
<b>FC LIBRE Acumulado</b>	<b>(50.602)</b>	<b>(27.248)</b>	<b>(12.993)</b>	<b>7.685</b>	<b>34.935</b>	<b>71.214</b>
VAN	27.461					
Max Exposición	(50.602)					
TIR	34,21%					
CPPC	15,12%					
Período de Recuperación	2,63					
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>						
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
<b>TOTAL FCC</b>	<b>(50.602)</b>	<b>23.354</b>	<b>14.255</b>	<b>20.678</b>	<b>27.250</b>	<b>36.279</b>
<b>FC CAPITAL Acumulado</b>	<b>(50.602)</b>	<b>(27.248)</b>	<b>(12.993)</b>	<b>7.685</b>	<b>34.935</b>	<b>71.214</b>
VAN	27.461					
Max Exposición	(50.602)					
TIR	34,21%					
CPPC	15,12%					
Período de Recuperación	2,63					
<b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>						
Ingreso	0	0	0	0	0	0
Egresos		0	0	0	0	0
Gastos Financieros (Interés)		0	0	0	0	0
<b>TOTAL FCD</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
<b>FC SOCIOS</b>	<b>(50.602)</b>	<b>23.354</b>	<b>14.255</b>	<b>20.678</b>	<b>27.250</b>	<b>36.279</b>
<b>FC SOCIOS Acumulado</b>	<b>(50.602)</b>	<b>(27.248)</b>	<b>(12.993)</b>	<b>7.685</b>	<b>34.935</b>	<b>71.214</b>
Costo Opor. Apalanca	27.461					
TIR	34%					
Maxima Exposición	(50.602)					
VAC	15,12%					
Período de Recuperación	2,63					

### Fujo de Caja

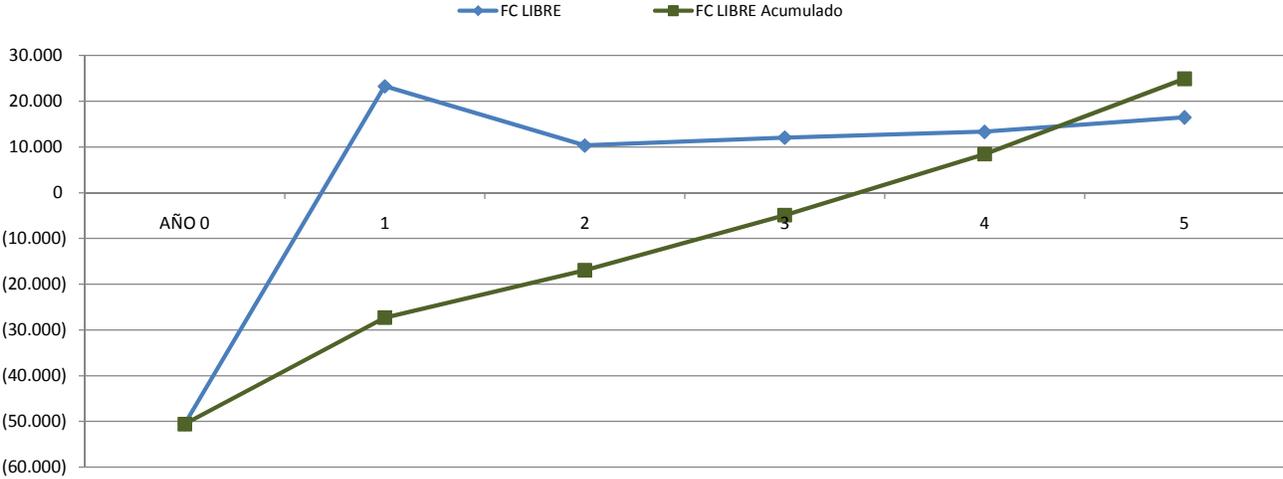


## ANEXO 5

## FLUJO DE CAJA - ESCENARIO PESIMISTA APALANCADO

	AÑO 0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>		<b>197.820</b>	<b>204.645</b>	<b>211.705</b>	<b>219.009</b>	<b>226.565</b>
COSTOS		100.907	105.886	109.055	112.325	115.697
GASTOS		83.904	89.199	90.531	90.458	91.844
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>184.811</b>	<b>195.084</b>	<b>199.586</b>	<b>202.782</b>	<b>207.541</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>13.009</b>	<b>9.561</b>	<b>12.119</b>	<b>16.226</b>	<b>19.024</b>
GASTOS FINANCIEROS		2.196	1.757	1.318	878	439
UAIMPUESTOS		10.813	7.804	10.801	15.348	18.585
PARTICIPACIÓN LABORAL		1.622	1.171	1.620	2.302	2.788
UTILIDAD ANTES IR		9.191	6.633	9.181	13.046	15.797
IMPUESTO A LA RENTA		2.022	1.459	2.020	2.870	3.475
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>7.169</b>	<b>5.174</b>	<b>7.161</b>	<b>10.176</b>	<b>12.322</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>						
U Neta		7.169	5.174	7.161	10.176	12.322
Gastos Financieros		2.196	1.757	1.318	878	439
Depreciaciones		4.059	4.059	4.059	2.627	2.627
Amortizaciones		282	282	282	282	282
Escudo Fiscal		796	637	478	318	159
<b>TOTAL FCO</b>		<b>12.910</b>	<b>10.635</b>	<b>12.342</b>	<b>13.645</b>	<b>15.511</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b>						
Activos Fijos	(30.564)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(1.412)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						1.287
Inversión CT	(18.626)					
Variaciones de CT		10.388	(284)	(294)	(304)	(315)
<b>TOTAL FCI</b>	<b>(50.602)</b>	<b>10.388</b>	<b>(284)</b>	<b>(294)</b>	<b>(304)</b>	<b>972</b>
<b>FC LIBRE</b>	<b>(50.602)</b>	<b>23.298</b>	<b>10.351</b>	<b>12.048</b>	<b>13.341</b>	<b>16.483</b>
<b>FC LIBRE Acumulado</b>	<b>(50.602)</b>	<b>(27.304)</b>	<b>(16.953)</b>	<b>(4.905)</b>	<b>8.436</b>	<b>24.920</b>
VAN	1,096					
Max Exposición	(50.602)					
TIR	16,10%					
CPPC	15,12%					
Período de Recuperación	3,37					
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>						
Escudo Fiscal		0	796	637	478	318
<b>TOTAL FCC</b>	<b>(50.602)</b>	<b>24.094</b>	<b>10.988</b>	<b>12.526</b>	<b>13.659</b>	<b>16.642</b>
<b>FC CAPITAL Acumulado</b>	<b>(50.602)</b>	<b>(26.507)</b>	<b>(15.520)</b>	<b>(2.994)</b>	<b>10.665</b>	<b>27.308</b>
VAN	5,513					
Max Exposición	(50.602)					
TIR	17,67%					
CPPC	12,92%					
Período de Recuperación	3,22					
<b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>						
Ingreso	20.241	0	0	0	0	0
Egresos		(4.048)	(4.048)	(4.048)	(4.048)	(4.048)
Gastos Financieros (Interés)		(2.196)	(1.757)	(1.318)	(878)	(439)
<b>TOTAL FCD</b>	<b>20.241</b>	<b>(6.244)</b>	<b>(5.805)</b>	<b>(5.366)</b>	<b>(4.927)</b>	<b>(4.487)</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
<b>FC SOCIOS</b>	<b>(30.361)</b>	<b>17.054</b>	<b>4.546</b>	<b>6.682</b>	<b>8.414</b>	<b>11.996</b>
<b>FC SOCIOS Acumulado</b>	<b>(30.361)</b>	<b>(13.307)</b>	<b>(8.761)</b>	<b>(2.079)</b>	<b>6.335</b>	<b>18.331</b>
Costo Opor. Apalanca	1,717					
TIR	20%					
Maxima Exposición	(30.361)					
VAC	16,93%					
Período de Recuperación	3,25					

### Fujo de Caja



## ANEXO 5

## FLUJO DE CAJA - ESCENARIO PESIMISTA DESAPALANCADO

	AÑO 0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>		<b>197.820</b>	<b>204.645</b>	<b>211.705</b>	<b>219.009</b>	<b>226.565</b>
COSTOS		100.907	105.886	109.055	112.325	115.697
GASTOS		83.904	89.199	90.531	90.458	91.844
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>184.811</b>	<b>195.084</b>	<b>199.586</b>	<b>202.782</b>	<b>207.541</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>13.009</b>	<b>9.561</b>	<b>12.119</b>	<b>16.226</b>	<b>19.024</b>
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS		13.009	9.561	12.119	16.226	19.024
PARTICIPACIÓN LABORAL		1.951	1.434	1.818	2.434	2.854
UTILIDAD ANTES IR		11.058	8.126	10.301	13.793	16.170
IMPUESTO A LA RENTA		2.433	1.788	2.266	3.034	3.557
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>8.625</b>	<b>6.339</b>	<b>8.035</b>	<b>10.758</b>	<b>12.613</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)</b>						
U Neta		8.625	6.339	8.035	10.758	12.613
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Depreciaciones		4.059	4.059	4.059	2.627	2.627
Amortizaciones		282	282	282	282	282
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
<b>TOTAL FCO</b>		<b>12.966</b>	<b>10.680</b>	<b>12.376</b>	<b>13.667</b>	<b>15.522</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)</b>						
Activos Fijos	(30.564)	0	0	0	0	0
Activos Intangibles	(1.412)	0	0	0	0	0
Recuperación AF						1.287
Inversión CT	(18.626)					
Variaciones de CT		10.388	(284)	(294)	(304)	(315)
<b>TOTAL FCI</b>	<b>(50.602)</b>	<b>10.388</b>	<b>(284)</b>	<b>(294)</b>	<b>(304)</b>	<b>972</b>
<b>FC LIBRE</b>	<b>(50.602)</b>	<b>23.354</b>	<b>10.395</b>	<b>12.082</b>	<b>13.363</b>	<b>16.494</b>
<b>FC LIBRE Acumulado</b>	<b>(50.602)</b>	<b>(27.248)</b>	<b>(16.852)</b>	<b>(4.770)</b>	<b>8.593</b>	<b>25.088</b>
VAN	1.219					
Max Exposición	(50.602)					
TIR	16,21%					
CPPC	15,12%					
Período de Recuperación	3,36					
<b>FLUJO DE CAJA DE CAPITAL</b>						
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
<b>TOTAL FCC</b>	<b>(50.602)</b>	<b>23.354</b>	<b>10.395</b>	<b>12.082</b>	<b>13.363</b>	<b>16.494</b>
<b>FC CAPITAL Acumulado</b>	<b>(50.602)</b>	<b>(27.248)</b>	<b>(16.852)</b>	<b>(4.770)</b>	<b>8.593</b>	<b>25.088</b>
VAN	1.219					
Max Exposición	(50.602)					
TIR	16,21%					
CPPC	15,12%					
Período de Recuperación	3,36					
<b>FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)</b>						
Ingreso	0	0	0	0	0	0
Egresos		0	0	0	0	0
Gastos Financieros (Interés)		0	0	0	0	0
<b>TOTAL FCD</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)</b>						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
<b>FC SOCIOS</b>	<b>(50.602)</b>	<b>23.354</b>	<b>10.395</b>	<b>12.082</b>	<b>13.363</b>	<b>16.494</b>
<b>FC SOCIOS Acumulado</b>	<b>(50.602)</b>	<b>(27.248)</b>	<b>(16.852)</b>	<b>(4.770)</b>	<b>8.593</b>	<b>25.088</b>
Costo Opor. Apalanca	1.219					
TIR	16%					
Maxima Exposición	(50.602)					
VAC	15,12%					
Período de Recuperación	3,36					

### Fujo de Caja

