



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE VINO
DE PANELA AÑEJADO EN BARRICAS DE ROBLE A ESPAÑA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesor Guía

ING. CPA. Carlos Ramírez Lafuente, MCA, MDU

Autor

Alexander Santiago Suntasig Criollo

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, 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".

ING. CPA. Carlos Ramírez Lafuente, MCA, MDU

C.I.: 170750266-0

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE VINO DE PANELA AÑEJADO EN BARRICAS DE ROBLE A ESPAÑA**, de **ALEXANDER SANTIAGO SUNTASIG CRIOLLO**, en el semestre **2019-1**, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

María Alexandra Ordóñez Carrera

C.I.: 171413220-4

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”.

Alexander Santiago Suntasig Criollo
C.I.: 172241464-4

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis Padres por su apoyo incondicional, ya que me permitieron lograr una meta en mi vida; y a mi hermana que estuvo siempre presente en los momentos complicados, dándome su respaldo para cumplir con este objetivo.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a Dios, ya que gracias a él he logrado cumplir esta meta.

A mis Padres quienes han sido parte fundamental para la culminación de esta etapa de mi vida.

A mi abuelita, aunque no esté físicamente presente, fue mi apoyo incondicional y sé que desde el cielo siempre me cuida y me guía para que todo salga bien.

RESUMEN

La presente investigación, tiene como propósito determinar la factibilidad de la creación de Vinopa S.A., una empresa productora y exportadora de vino de pánela añejado en barricas de roble al mercado español.

Para la elaboración del análisis de entornos se utilizó el método PEST y las cinco fuerzas de PORTER, mediante los cuales se determinó las oportunidades y amenazas que se tienen para el ingreso al mercado español. La demanda potencial se determinó mediante el método de Lambin.

La oportunidad de negocio se basa en: la presentación de un producto innovador dentro de la industria vinícola, el beneficio que ofrece el Acuerdo de Intercambio Comercial Ecuador-Unión Europea, y la cultura de consumo que tiene España.

Para la venta del vino de pánela en el mercado de España se seleccionó el canal de distribución HORECA (hoteles, restaurantes, cafés), constituido por empresas especializadas en la compra y entrega de alimentos y bebidas a cada uno de los establecimientos que lo conforman, este canal es uno de los principales dentro del mercado europeo.

Vinopa se constituye como una sociedad anónima, que cuenta con una estructura de 8 empleados, los mismos que pondrán en marcha la ejecución del proyecto.

Como punto final se realizó la evaluación financiera mediante indicadores VAN, TIR, PRI, los mismos que determinan la viabilidad del plan de negocios.

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the feasibility of the creation of Vinopa S.A., a company producing and exporting panela wine aged in oak barrels to the Spanish market.

For the analysis of environments, the PEST method and the five PORTER forces were used, through which the opportunities and threats to enter the Spanish market were determined. The potential demand was determined by the Lambin method.

The business opportunity is based on: the presentation of an innovative product within the wine industry, the benefit offered by the Ecuador-European Union Trade Exchange Agreement, and the consumer culture that Spain has.

For the sale of panela wine in the Spanish market, the HORECA distribution channel (hotels, restaurants, cafés) was selected, consisting of companies specializing in the purchase and delivery of food and beverages to each of the establishments that comprise it, this channel is one of the main ones within the European market.

Vinopa is constituted as a limited company, which has a structure of 8 employees, which will start the execution of the project.

As a final point, the financial evaluation was carried out using indicators VAN, TIR, PRI, which determine the viability of the business plan.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Justificación del Trabajo	1
1.1.1. Objetivo General.....	2
1.1.2. Objetivos Específicos	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
2.1. Análisis del entorno externo	3
2.1.1. Entorno externo PEST.....	3
2.1.2. Las Cinco Fuerzas de PORTER.....	10
2.1.3. Matriz EFE	13
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	16
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa	16
3.2. Problema investigación	16
3.3. Objetivo General	16
3.4. Objetivos Específicos	16
3.5. Hipótesis	16
3.6. Resultados de la Investigación	16
3.6.1. Investigación Cualitativa	16
3.6.2. Investigación Cuantitativa, ver ANEXO 4	20
3.7. CONCLUSIONES EXPERTOS Y ENCUESTAS	21
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	23
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada	23
5. PLAN DE MARKETING.....	25
5.1. Mercado Objetivo	25
5.2. Propuesta de Valor.....	26
5.2.1. Estrategia general de marketing.....	27
5.2.2. Modelo Canvas.....	29
5.3. Marketing MIX	30
5.3.1. Análisis del Producto	30

5.3.2	Análisis del Precio	33
5.3.3	Análisis de Plaza	34
5.3.4	Análisis de la promoción.....	35
6.	PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización	36
6.2	Estructura Organizacional	37
6.2.1	Estructura Legal.....	37
6.2.2	Diseño Organizacional.....	37
6.3	Plan de Operaciones	39
6.3.1	Cadena de Valor.....	39
6.3.2	Agentes y etapas para la creación de valor.....	40
6.3.3	Proceso Productivo.....	42
6.3.3	Proceso de exportación	45
6.4	Infraestructura requerida para la operación	46
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA	47
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos	47
7.1.1	Demanda	47
7.1.2	Ingresos.....	47
7.1.3	Estructura de costos y gastos.....	48
7.1.4	Política de inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar	48
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura del capital ..	48
7.2.1	Inversión inicial	48
7.2.2	Capital de trabajo.....	49
7.2.3	Estructura de capital	49
7.3	Estados de Resultados, Situación Financiera, Flujo de Caja	49
7.3.1	Estado de Resultados.....	49
7.3.2	Estado de Situación Financiera	50
7.3.3	Flujo de Caja.....	51
7.4	Cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración ...	51

7.4.1	Valor Terminal y Tasa de descuento	51
7.4.2	Valor actual neto, Tasa interna de retorno y Periodo de recuperación de la inversión	52
7.5	Índices financieros.....	53
7.5.1	Índice de liquidez	53
7.5.2	Indicadores de rentabilidad.....	53
7.6	Análisis de escenarios	54
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	55
	REFERENCIAS.....	57
	ANEXOS	63

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del Trabajo

Ecuador al ser privilegiado por su ubicación geográfica, lo refleja en sus cultivos, entre los que se encuentra la caña de azúcar, materia prima para la elaboración de panela y para efectos de esta investigación, se utilizará la panela como principal ingrediente para la producción de vino para su posterior exportación.

Con este plan de negocios, se pretende demostrar la factibilidad de la producción y exportación de vino de panela añejado en barricas de roble. Se trata de un tema innovador, toda vez que se utilizarán factores de producción nacional, la experiencia en el cultivo de caña de azúcar, la producción de panela orgánica, mano de obra calificada y buenas prácticas de manufactura para la fabricación de esta bebida con fines de exportación.

El vino de panela no cuenta con registros de producción ni de exportación en el Ecuador, por tratarse de una nueva variedad, se constituye como un producto para el consumo, cuyo valor agregado está en la preparación con panela en polvo orgánica y en el proceso de añejamiento en barriles de roble que le aportan al producto mejores condiciones de aroma, sabor y textura para el consumidor.

Esta idea de negocio permitirá generar nuevas fuentes de empleo, mejorar los procesos de asociación y especialización de la mano de obra entre los productores agrícolas de caña de azúcar y los artesanos productores de panela en la provincia de Cotopaxi, en el cantón Sigchos, comunidad de Palo Quemado, Asociación Flor. Esto logrará incrementar la capacidad de productividad por hectárea de cultivo de caña de azúcar en la zona de influencia del proyecto.

1.1.1. Objetivo General

Analizar la factibilidad de la implementación de un plan de negocio para la producción y exportación de vino de panela añejado en barricas de roble a España.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Realizar un estudio del entorno externo, análisis PEST compuesto por variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas; y mediante la aplicación de las variables de PORTER, lograr determinar el impacto que tendrá la implementación del plan de negocios.
- Analizar la conducta del consumidor, mediante una investigación cualitativa y cuantitativa.
- Describir la oportunidad del negocio en base al análisis PEST y las variables PORTER.
- Identificar el segmento de mercado al cual se va a dirigir el producto y desarrollar un plan de marketing para la comercialización.
- Diseñar la estructura organizacional mediante la elaboración de la planificación estratégica de la organización.
- Establecer las operaciones internas y la cadena de abastecimiento para la elaboración del producto.
- Elaborar un plan financiero mediante la proyección de ingresos, costos y gastos de la empresa con el fin de determinar la factibilidad del plan de negocios.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis del entorno externo

El análisis PEST (cuyas siglas son: Factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos), es un método para definir la posición de una empresa según su entorno, mediante la identificación de factores que puedan influir en la oferta, demanda y costo de producción. La finalidad de este análisis es el diseño de una estrategia para adaptar la empresa a las tendencias en la industria (Bittán, 2012).

Para el desarrollo de este análisis se tomará en cuenta el código CIU para la industria de Elaboración de Vinos que es C1102.02.

C1102.02 - Elaboración de bebidas alcohólicas fermentadas, pero no destiladas: sake, sidra, perada, vermut, aguamiel y otros vinos de frutas y mezclas de bebidas que contienen alcohol. (Superintendencia de Compañías Ecuador, 2018).

2.1.1. Entorno externo PEST

2.1.1.1. *Análisis PEST Ecuador*

Análisis Político – Legal

- *Incentivo al sector industrial exportador*

Desde que Lenin Moreno, asumió la presidencia, marcó la diferencia con su predecesor, es decir, terminó con una década marcada por la poca apertura a la inversión internacional y una política de restricción a las importaciones.

El 29 de julio del 2018 el gobierno nacional presentó el programa “Impulso Joven”, destinado a personas entre 18 y 29 años que quieran formar parte del sector productivo, el objetivo del programa es: otorgar créditos desde \$5.000

hasta \$20.000 dólares, para el desarrollo e implementación de proyectos orientados a la educación, creación de empleo y nuevos emprendimientos (Editorial El Universo, 2018).

La política económica del gobierno está enfocada en incentivar el desarrollo del sector privado mediante la entrega de créditos a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN) para empresas dedicadas a la producción y exportación de alimentos elaborados en el Ecuador, con esto se busca generar el cambio de la matriz productiva y la cooperación entre el sector privado y la banca pública (El Universo, 2018). Se considera una **oportunidad**, mediante el incentivo que el gobierno otorga a nuevos emprendimientos productivos con énfasis en la exportación posibilita la implementación del proyecto y el acceso a líneas de crédito para ponerlo en marcha.

- **Acuerdo Comercial con la Unión Europea**

Con la firma del Acuerdo de Intercambio Comercial con la Unión Europea, Ecuador se comprometió a disminuir las tarifas de aranceles de forma gradual durante diecisiete años, y en contraparte la Unión Europea libera casi el 95% de mercancías de los aranceles a partir del 1 de enero de 2017 (Comisión Europea, 2016). Para el producto Vino de Panela, clasificado en la partida arancelaria 2206.59.00.00 el ingreso al mercado de España está gravado con tarifa 0% Ad-Valorem.

Para realizar una exportación es importante cumplir con la normativa legal ecuatoriana, en primer lugar, el exportador debe contar con el Registro Único de Contribuyentes (RUC), obtener el Token o Certificado de Firma Digital, registro en el portal Ecuapass, cumplir con Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Certificado de Origen (SENAE, 2017). Es una **oportunidad**, porque aporta al crecimiento de la oferta exportable al mercado europeo, permite acogerse al pago del 0% de derechos arancelarios, y por el cumplimiento de la normativa legal se garantiza el ingreso del producto a este mercado.

Análisis Económico

Según el informe de cuentas nacionales trimestrales publicado por el Banco Central, la economía ecuatoriana creció 0,9% durante el segundo trimestre del 2018 respecto al 2017. La tasa de crecimiento interanual fue de 1,6%, con estos datos se puede concluir que la economía ecuatoriana creció 1,3% con relación al primer semestre del 2017 (El Análisis de Cordes, 2018).

Durante el primer semestre del 2018, las exportaciones no petroleras ecuatorianas sumaron un total de USD 6,393 millones, lo que representó un aumento del 4,25% con relación al año 2017 (PROECUADOR, 2018). Según información emitida por el Director Ejecutivo de PROECUADOR, las exportaciones a la Unión Europea durante el año 2018 han tenido un crecimiento del 2,08% como resultado del incremento de la demanda de productos en 15 de los 28 países miembros del bloque.

En el ámbito internacional, el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial, presentaron las proyecciones de crecimiento del Producto Interno Bruto, el mismo que será de 1,1% durante el año 2018 (Telégrafo, 2018). La inflación en el Ecuador ha sido muy variable durante el 2018. En septiembre de 2018, el Índice de Precios al Consumidor se ubicó en 105,5; por lo que la inflación mensual fue de 0,39%, la inflación anual hasta septiembre de 2018 fue de 0,23% (INEC, 2018).

Representa una **oportunidad**, el mercado europeo demanda mayor cantidad de productos para sus habitantes, siempre que estos sean de calidad e innovadores, por tanto, el vino de panela cumple con estas características. Además, la implementación de la empresa ayudará al crecimiento de la economía del país.

Análisis Social

En el Ecuador existen diferencias sociales, como resultado de la mala distribución de la riqueza (Burgos, 2011). De acuerdo con la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, que publicó el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el lunes 16 de abril de 2018, el empleo adecuado en el Ecuador aumentó del 38,5% en marzo del 2017 al 41,1% en marzo de 2018, en este mismo período, el número de subempleados pasó de 1.726.030 a 1.498.139 (Astudillo, 2018).

Se condiera una **amenaza**, puesto que, la mano de obra calificada se vuelve escasa porque busca ocuparse en cualquier actividad para no estar en el desempleo, lo que puede desencadenar que para el buen desarrollo del negocio no se cuente con profesionales comprometidos con las políticas de la empresa.

Análisis Tecnológico

La infraestructura tecnológica en Ecuador es escasa para algunos sectores de la economía, en tal virtud el desarrollo de estas empresas se ha visto afectado, ya que no cuentan con una eficiente producción para ser competitivos en el mercado nacional e internacional (Minalla, 2011).

El modelo productivo actual (cambio de la matriz productiva) tiene sus fundamentos en el conocimiento, la transformación de productos y la incorporación de valor agregado, por lo que se constituye en un modelo de desarrollo económico y social, basado en el conocimiento y la innovación, apoyados por el Estado y con el correcto uso de los recursos naturales y ambientales (Aguilar, 2015). Constituye una **amenaza**, porque al no contar con la tecnología necesaria las empresas no pueden cumplir con estándares de calidad y precios competitivos para la venta de sus productos, además dejan de ser competitivos.

2.1.1.2 Análisis PEST España

Análisis Político – Legal

España es un estado de derecho y bienestar, constituido por una democracia, con una economía social de mercado. Los valores son: libertad, justicia, igualdad, solidaridad, pluralismo político, respeto (Constitución Española, 1978). La Constitución Española protege los derechos de las personas y establece principios de los poderes públicos (Constitución Española, 1978).

La Carta Magna protege la diversidad cultural como parte del patrimonio de todos. El español es el idioma oficial, cooficial el catalán, gallego y euskera. Los derechos también cuentan con obligaciones como: respetar la legalidad, los derechos de los demás, contribuir a los gastos públicos y defender España. En la actualidad gobierna el Partido Popular, cuyo enfoque es disminuir el desempleo e incentivar a los emprendedores (Constitución Española, 1978).

Este factor es una **oportunidad**, la normativa española protege la diversidad y los derechos de las personas, dentro de este marco, se permite el ingreso de nuevos productos al mercado de consumo y existe la posibilidad de crear relaciones comerciales con empresas de otros países.

Análisis Económico

La economía española en el año 2017 tuvo un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del 3,1%, revisar ANEXO 1, según datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística (INE), los mismos que coinciden con el informe trimestral del Banco de España y con el de la Comisión Europea. España culminó así con un crecimiento superior al de la media europea y por encima de potencias como Alemania, Francia o el Reino Unido (Agencias Madrid, 2018).

La industria vitivinícola en España, es una de las más importantes a nivel mundial, y en la actualidad presenta una sensación de escasez de producto. El comercio mundial se ha visto reducido de forma generalizada pese a tener existencias de producto (Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv), 2018). En el año 2017, las exportaciones de vino español tuvieron un crecimiento del 2,5% en volumen (2.284 millones de litros) y el 7,65% en valor (2.847 millones de euros) con un precio de 1,25 euros por litro (Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv), 2018).

Este comportamiento se ve reflejado en el crecimiento de las exportaciones de vino español mismo que lidera el comercio mundial en volumen. Otra particularidad es la venta de vino a granel a sus competidores directos (Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv), 2018). La reducción de la producción de vino de uva, representa una **oportunidad**, para la variedad de vino elaborado con panela, porque se estaría ofertando al mercado un producto innovador dentro de la industria vinícola.

Análisis Social

España es un Estado social y democrático de derecho, que defiende la libertad, la justicia, la igualdad (Congreso de Diputados, 1978). En el sector del empleo, se han realizado avances importantes, durante el 2017, la Seguridad Social registró 611.146 afiliados, el mayor incremento (3,42%) desde el 2005. Tuvo una disminución de casi un 8% la tasa de desempleo registrando 290.193 desempleados menos, según el Ministerio de Empleo y Seguridad Social. Según la Encuesta de Población Activa (EPA), la tasa de desempleo en el cuarto trimestre de 2017 se situó en el 16,6%, lo que en el último año constituye una disminución de 2,09 puntos (Confederación Española de Organizaciones Empresariales, 2018).

El ingreso medio neto de los hogares españoles en 2016 fue de 27.558 euros, el ingreso medio por persona, aumentó un 3,4% hasta 11.074 euros, gracias a la

creación de empleo (Bankia Estudios, 2018). A pesar de la mejoría de los últimos años, más de la quinta parte de la población sigue en riesgo de llegar a la pobreza y muchos hogares se enfrentan a dificultades económicas (Bankia Estudios, 2018). La situación social del consumidor español representa una **oportunidad**, al incrementar la tasa de empleo y el ingreso neto por persona pueden aumentar el consumo de nuevos productos.

Análisis Tecnológico

El entorno tecnológico en España siempre ha estado rezagado en comparación con otros países de Europa. Sin embargo, en los últimos años se ha producido un cambio importante hasta el punto de que las posibilidades que ofrece este sector son realmente cuantiosas. Entre las empresas destacadas, las operadoras se encuentran en primer lugar y son las que más probabilidades tienen de crecer en esta materia (Chamizo, 2018).

Según IDC Research España, el gasto tecnológico de las empresas españolas alcanzará los 41.600 millones de euros durante el 2018. La Economía Digital seguirá creciendo de forma exponencial y el 50% del PIB mundial en 2021 procederá de negocios afectados por la Transformación Digital. Por otra parte, IDC Research España prevé un incremento del 42% del gasto alrededor a la Economía Digital y pronostica que el 25% de las grandes compañías adoptarán Blockchain en 2021 (Torrejón, 2017).

Para entender la industria 4.0 del sector vitivinícola, es necesario conocer su evolución en el tiempo. La primera revolución industrial del vino llegó cuando se crearon las máquinas que facilitaban los procesos agrícolas. Luego, surge la electricidad, dando la oportunidad a las empresas de producir a gran escala y cambiar los procesos industriales. La siguiente tecnología que cambió el mundo fueron los ordenadores, automatizando los procesos de logística de las empresas (BIT BCN, 2018).

En la actualidad, se desarrolla lo que se conoce como industria 4.0. El crecimiento de las nuevas tecnologías hará posible que las distintas máquinas de producción se comuniquen entre sí, creando un proceso de producción más rápido, flexible, eficiente, y a la vez reduce costos (BIT BCN, 2018).

El desarrollo tecnológico es una **oportunidad**, la implementación de la tecnología en la industria vinícola permite incrementar y mejorar los volúmenes de producción, disminuir costos, mejorar la calidad de los productos, con lo que se puede llegar a un mayor número de consumidores y con mejores condiciones.

2.1.2 Las Cinco Fuerzas de PORTER

Las 5 fuerzas de PORTER son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia (Porter, 1998).

Nivel de amenaza de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores se considera **media-alta**, por la existencia de marcas reconocidas y posicionadas durante mucho tiempo en el sector de vinos. El ingreso de una marca nueva en el mercado requiere de una importante inversión y de un desarrollo adecuado del producto, para que el consumidor pueda decidir comprarlo, es importante la selección de un canal adecuado para la venta del vino.

Además, existen barreras administrativas que se deben tomar en cuenta para el ingreso al mercado español, estas son: Normativa Sanitaria considerada como Buenas Prácticas de Manufactura durante el proceso de elaboración del vino; normas de etiquetado, donde se especifique los datos de la embotelladora, país de origen, importador, detalle de los componentes del vino, año de fabricación; Certificado de Origen, para acogerse al Acuerdo de Intercambio Comercial Ecuador – Unión Europea.

Nivel de amenaza de productos sustitutos

En el sector de bebidas, el vino de panela, no se considera perjudicial para la salud, al contrario, se conoce que la panela aporta con energía para el desarrollo de procesos metabólicos y nutrientes esenciales para las personas que la consumen (Morales, 2018).

La amenaza de productos sustitutos es **media-alta**. Los sustitutos directos del vino de panela son: el vino tinto, vino blanco, vino rosado, elaborados del zumo de uva y cuentan con características similares al vino de panela. Los sustitutos indirectos del vino de panela son: la cerveza, considerada como una bebida fermentada elaborada en base a la cebada, esta aporta algunos beneficios a la salud si su consumo es en porciones mínimas, y cuyo grado alcohólico es de 3.30 a 4.6 grados (Morales, 2018).

Poder de negociación de clientes

Los establecimientos HORECA, son el principal canal de distribución de bebidas en el mercado español, ya que abarcan el 54,8% del volumen total del mercado. Los minoristas especializados distribuyen un 15,2% del mercado (Buleria, 2013). En el caso concreto de Vinopa los principales clientes serán los distribuidores para los establecimientos del canal HORECA.

El poder de negociación del cliente es **alto**, debido a la configuración del mercado que está compuesto por importadores-distribuidores (empresas encargadas de adquirir los productos y distribuirlos en las cadenas minoristas, puntos de venta, establecimientos HORECA). España es un país productor y exportador de vinos, cuenta con una gran variedad de los mismos, por estas razones el consumidor tiene una amplitud de elección. Para lograr atraer la atención del mercado se debe ofertar un producto de excelente sabor y buena apariencia.

Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación del proveedor es **medio-bajo**. Los principales proveedores de materia prima para la producción del vino son los artesanos, que se encargan de elaborar panela orgánica, en la actualidad existen más de 50 microempresas productoras de panela, ubicadas en la Provincia de Tungurahua, cantón Sigchos, parroquia de Palo Quemado. La existencia de una importante cantidad de productores de panela orgánica garantiza el abastecimiento para la producción del vino y el crecimiento de la empresa (El Productor, 2014).

En cuanto a los barriles de roble, se pueden adquirir en la Provincia de Manabí, ciudad Montecristi, ya que en este sector se dedican a la fabricación de barriles de roble por más de 100 años. Al colocar el vino en estos recipientes se proporciona un mejor sabor (Vinetur, 2018).

Nivel de rivalidad en la industria

Los principales productores de vino de uva son: Italia, Francia, España y Estados Unidos, entre los principales consumidores se encuentran: Italia, Francia Estados Unidos, Alemania, China, y España en el séptimo lugar. (Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv), 2018).

El producto que se analiza es el vino, sin embargo, la variedad de este estudio se elabora en base a panela orgánica, por lo tanto, el producto que se ofrece al mercado internacional es considerado innovador para la industria. En la actualidad no existen estadísticas que evidencien la elaboración y comercialización de vino de panela a nivel mundial. Por tal motivo, la rivalidad se considera **baja**, y se debe aprovechar esta situación para poder ingresar con el producto a mercados europeos.

2.1.3. Matriz EFE

La matriz es una herramienta de diagnóstico que permite identificar y evaluar los diferentes factores externos que pueden influir en el crecimiento y expansión de una marca, dentro del desarrollo de un plan de negocios este instrumento facilita la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los peligros externos (Shum, 2018).

Tabla No 1: Matriz EFE

Oportunidades	Ponderación	Calificación	Total Calificación Ponderada
Alto consumo de vino en España (60% población – 22.454.740 personas)	0.10	4	0.40
Incentivos que otorga el gobierno nacional a nuevos emprendimientos para exportación	0.10	4	0.40
Acuerdo Comercial de Libre Comercio firmado entre Ecuador y la Unión Europea	0.10	4	0.40
Incremento en el nivel de gasto de vino por habitante (2,4%)	0.08	3	0.24
Producto de innovación en el mercado de vinos	0.08	3	0.24
Incremento de las importaciones de vino a España	0.08	3	0.24
Amenazas	Ponderación	Calificación	Total Calificación Ponderada
Normativa de importación a España	0.08	3	0.24
Industria de producción de vino en España (tercera a nivel mundial)	0.10	4	0.40
Alta cantidad de productos sustitutos	0.10	4	0.40
Desconocimiento del proceso de fermentación para la producción de vino de panela	0.08	3	0.24
Costos bajos de productos sustitutos	0.10	4	0.40
	1.00		3.60

Tomado de: Administración de Robbins Coulter

Luego del análisis de la matriz EFE, se obtuvo un promedio ponderado de 3,60 superior a la media de 2,5; lo cual indica que la empresa aprovechará las oportunidades y minimizará el impacto de las amenazas de la industria.

La innovación dentro de la industria vinícola, permite ingresar al creciente mercado de consumo español, siempre que se cumpla con las normativas sanitarias, arancelarias y paraarancelarias exigidas por este.

El ingreso del vino de panela al mercado español, se beneficia del no pago de tributos arancelarios, por lo que representa una oportunidad. Sin embargo, es necesario participar en ferias y realizar eventos de degustación donde se dé a conocer los beneficios que ofrece el consumo de panela, por su alto contenido de vitaminas y minerales.

CONCLUSIONES

La política económica ecuatoriana de incentivo para la creación de nuevos emprendimientos basados en la exportación hace que la implementación de este plan de negocios cuente con el respaldo legal para su creación y desarrollo.

España no solo es productor de vino, también es un gran consumidor y exportador, estas son las razones por las que la implementación del plan de negocios es una oportunidad, además se debe aprovechar los beneficios que ofrece el Acuerdo de Intercambio Comercial entre Ecuador y la Unión Europea. La aplicación de este acuerdo, permite que el producto que se va a exportar (vino de panela) tenga una ventaja competitiva, ya que el ingreso a España está gravado con una tarifa arancelaria del 0%.

La exportación de vino de panela, está destinada a personas de clase media-alta, que acompañan sus comidas con este producto, o que lo consumen mientras entablan una conversación entre amigos, por lo que, los productos

sustitutos indirectos no están considerados para satisfacer esta necesidad (Vinetur, 2018).

Ecuador cuenta con 37.000 hectáreas de cultivo de caña de azúcar y de este número el 20% es destinado a la producción de panela, con este antecedente el plan de negocios cuenta con la suficiente cantidad de materia prima para lograr su desarrollo (FedePanela, 2017).

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

En este capítulo se desarrollará una investigación cualitativa y cuantitativa para conocer: las necesidades del consumidor, el nivel de competencia, las características del producto, y otras variables para segmentar el mercado objetivo.

3.2 Problema investigación

¿Qué nivel de aceptación tendrá el vino de panela en el mercado meta?

3.3 Objetivo General

- Mediante la investigación se busca analizar: gustos, preferencias, frecuencias de compra de consumidores, para determinar el nivel de aceptación del vino de panela en el mercado español.

3.4 Objetivos Específicos

- Determinar el precio del producto.
- Determinar el canal de distribución del producto.
- Determinar los atributos relevantes que debe tener el producto.
- Determinar la estrategia de promoción del producto.

3.5 Hipótesis

Los ciudadanos españoles están dispuestos a consumir un vino elaborado en base a panel orgánica.

3.6 Resultados de la Investigación

3.6.1 Investigación Cualitativa

A continuación, se detalla el resultado de entrevistas, ver ANEXO 2.

ENTREVISTA No. 1- ING. ANDREA PULUPA, MSC. – PROECUADOR

Gracias al aporte de esta experta, se conoció información valiosa para el desarrollo e implementación del plan de negocios.

Como punto principal de la entrevista se identificó a España como el tercer productor de vinos de uva a nivel mundial, su cultura de consumo vinícola hace que no solo adquiera su producción local, el consumidor español busca vinos originarios de otras partes del mundo, por lo que se ubica entre los 10 principales países importadores de vino a nivel mundial.

La experta realizó un análisis sobre la situación actual del sector vinícola español, en el que se determinó que la cosecha de uva está disminuyendo como consecuencia del cambio climático y en consecuencia los precios del producto en el mercado comenzaron a subir, este efecto hace que la materia prima del sector vinícola sea más escasa, estas circunstancias deben ser consideradas como una oportunidad para la industria ecuatoriana, que está en capacidad de ofrecer un producto con características diferentes e innovadoras.

Otro punto que dio a conocer Andrea es que, para el consumidor español es importante que el producto tenga un valor diferencial, que llame la atención, no solo en su presentación, sino en el componente, por lo que para la promoción del producto recomendó resaltar el hecho de que la panela (materia prima para la elaboración del vino) cuenta con certificación por ser un producto orgánico.

La experta manifestó la importancia que se debe dar al diseño del producto antes de ingresarlo a un mercado internacional, en este caso España, se debe conocer las exigencias del mercado, en cuanto al cumplimiento de normativas de sanidad para la elaboración del producto, por lo tanto, para la implementación del plan de negocios es indispensable la obtención y cumplimiento de Buenas Prácticas de Manufactura, obtención de la Certificación Orgánica de la Panela, normas de etiquetado donde se identifique los componentes del producto y el origen del mismo, datos del productor y del comercializador.

Al cumplir con la normativa española, se puede mantener una relación de largo plazo con el importador. Además, se puede beneficiar del Acuerdo Comercial firmado con la Unión Europea para el ingreso del producto con una tarifa Ad-Valorem de 0%. Esta ventaja permitirá tener un mejor precio frente a productos de similares características y de orígenes distintos.

ENTREVISTA No. 2 - INGENIERO EN ALIMENTOS ESTEBAN MOREJÓN

Se realizó esta entrevista, con el objetivo de conocer los beneficios de producir vino de panela para un mercado internacional.

El experto mencionó que el sector vinícola mundial está en constante crecimiento, en consecuencia, busca diversificar la oferta de productos. En la actualidad, este sector está experimentando la comercialización de vino en base a gran variedad de frutas exóticas, el éxito de cada uno de estos está en el proceso de fermentación del vino, por tal razón, el punto a tomar en cuenta en el desarrollo del plan de negocios es el material donde se va a almacenar el vino para que cumpla con el proceso de fermentación que a la larga será el que determine el sabor del vino frente al consumidor final.

Mencionó que, la producción de vino de panela se debe considerar como un producto innovador para el consumidor, el mismo que, si se maneja con la debida precaución puede dar al mercado internacional una alternativa aceptable para su consumo.

El experto recomendó que, durante el proceso de fermentación del vino se mantenga un estricto control para que no existan contaminantes que puedan deteriorar el producto final. También indicó que, el almacenamiento en barricas de roble debe ser diferenciado en períodos de tiempo para obtener distintas clases de vino.

ENTREVISTA A POTENCIALES CLIENTES

- **CANARIAS INTERACTIVA**

Agente Internacional de Ventas, Importación y Exportación

- Los españoles prefieren lo clásico cuando beben vino y cerveza, o salen a tomar algo el fin de semana.
- Los consumidores potenciales indicaron que les gustaría enterarse de la existencia del producto por medio de redes sociales y degustaciones en los establecimientos Horeca.
- En el consumo de cerveza y vino surgen modas, y nuevos perfiles de bebedores se acercan a estas bebidas, conviviendo con sus fieles de siempre. Así, con la innovación en sabores y seduciendo a otros públicos, las bebidas espirituosas, la cerveza y el vino tratan de recuperar terreno con la implementación de variedad de sabores.
- Es importante que se expongan los beneficios de la panela para la salud, con esta característica se logrará despertar el interés del consumidor.

- **VINOS DEL MUNDO**

- Francis Graeve, director general de la empresa, expresó que el 86% del consumo de vino se lo realiza en restaurantes y bares.
- Blancos, espumosos y cavas son algunas de las variedades de vino, alternativas a las tradicionales, que se abren paso y conquistan a un público cada vez más joven.
- Vinos con una diferenciación en cuanto a sabor y cuerpo son importantes para ser introducidos al mercado.
- Los consumidores están dispuestos a pagar un valor entre 10 y 15 euros por una botella de vino que cumpla las expectativas de buen sabor y consistencia.
- La presentación del producto es un punto importante, porque es el envase y la etiqueta lo que primero ve el cliente.

3.6.2 Investigación Cuantitativa, ver ANEXO 4

- **Producto**

Como resultado de las encuestas realizadas a 10 consumidores españoles, se determinó que no conocen el producto vino de panela, que no lo han probado. Esto demuestra que el producto es innovador para la industria y que no existe competencia directa.

El 90% de los encuestados estarían dispuestos a probar esta variedad de vino elaborado con panela y añejado en barriles de roble, ya que consideran que el sabor amaderado del vino es agradable al paladar.

Con este levantamiento de información el plan de negocios, cumple con el objetivo de introducir al mercado español un producto innovador, caracterizado por la utilización de panela orgánica para su elaboración y almacenado en barricas de roble.

- **Hábitos y costumbres del consumidor**

El 80% de los encuestados son consumidores diarios de vino tinto, la cultura española está familiarizada con el consumo de vino, por ser uno de los principales productores de vino de uva, los consumidores españoles acompañan sus comidas y sus reuniones sociales con vino.

- **Plaza y precio**

La mayoría de los encuestados manifestó que compran sus vinos en establecimientos como restaurantes y cafeterías, ya que son en estos donde pueden acompañarlos con sus comidas, picadas o quesos, otro canal donde adquieren el producto son los supermercados donde se puede encontrar gran variedad de vinos y lo que logra captar la atención del comprador es la presentación del producto.

El precio que estarían dispuestos a pagar por el vino dependerá de su calidad y sabor, al consumidor español no le afecta pagar un valor elevado si en retorno recibe un producto de excelente calidad y con un agradable sabor.

Para el consumidor español es importante conocer el producto a través de degustaciones, en stands, tiendas especializadas, o mediante HORECA (canal de distribución más grande en Europa, cadenas de restaurantes, hoteles, cafés). Ellos pueden identificar la calidad de un vino mediante el proceso de degustación, por lo tanto, este debe ser considerado como estrategia de promoción del producto en este mercado.

3.7 CONCLUSIONES EXPERTOS Y ENCUESTAS

Una vez finalizada la investigación cualitativa y cuantitativa, se puede concluir que:

- El vino de panela se considera un producto innovador, al momento no se tiene datos de elaboración y comercialización de un producto en iguales características, por lo tanto, es una gran oportunidad de negocio.
- Por recomendación del experto en la industria de alimentos, la parte más importante del proceso de producción es la fermentación, por ello se debe mantener un control adecuado en este proceso. Una vez que se obtenga el punto adecuado de fermentación el proceso de almacenamiento en barricas de roble debe garantizar que el producto tenga un sabor diferenciado y agradable para el consumidor final.
- A pesar de que España ocupe el tercer lugar a nivel mundial en producción de vino, es un gran consumidor, en consecuencia, ofrecer un producto elaborado con panela atraerá la curiosidad de los consumidores por ser innovador, y puede ocupar un segmento muy selecto dentro de la industria vinícola.
- Una de las estrategias de ingreso al mercado español debe considerar la organización de degustaciones del producto, este mecanismo ayudará a

conocer la opinión de los consumidores de forma directa, y con esta información se puede realizar ajustes en el proceso de comercialización.

- La empresa exportadora, debe participar en ferias y eventos relacionados con la industria alimenticia y de bebidas para dar a conocer el producto, se debe resaltar las cualidades de la panela, para atraer al consumidor final.
- De las encuestas se obtuvo información del canal de acceso que prefiere el consumidor para la compra de vino, por lo que, es necesario mantener buenas relaciones con los agentes de compra que manejen distribución directa con establecimientos HORECA, ya que este es el punto de acceso más importante dentro de la industria vinícola.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada

Ecuador es conocido en el mercado internacional por sus productos de exportación primaria: petróleo, banano, flores, camarón, frutas frescas, entre otros. Para ampliar la visión del mercado internacional es necesario presentar productos diferentes, con valor agregado nacional, y con excelente calidad para el consumidor.

Por lo tanto, nace la idea de crear una empresa que se encargue de la elaboración de vino de panela, de origen 100% ecuatoriano y con materia prima orgánica para ser exportado al mercado español, y beneficiarse de la política del gobierno de incentivar la creación de nuevos emprendimientos y acceder a créditos a través de la Corporación Financiera Nacional.

España es una puerta de acceso a un mercado exigente y de constante crecimiento como es la Unión Europea, por consiguiente, el producto a ofertar debe ser innovador, tener excelente calidad y tiene que cumplir con los requerimientos legales del país de destino y las exigencias del consumidor.

En otro aspecto, España es un mercado de alto consumo de bebidas alcohólicas, en especial de vino, por eso no solo se constituye en el tercer productor de vino de uva, si no en un potencial comprador de este producto de diversos orígenes. La cultura de consumo de vino, hace que este mercado esté dispuesto a probar un producto diferenciado de entre la gran variedad que dispone y a la vez obliga a que el productor otorgue un producto de excelente sabor, calidad y a un buen precio.

En la actualidad, la tendencia de los consumidores a probar y consumir productos orgánicos está en crecimiento, esta particularidad hace que el vino de panela tenga una mayor posibilidad de ser consumido, ya que para su

elaboración se utilizará panela orgánica, la cual mantiene las propiedades de vitaminas y minerales originarias de la caña de azúcar.

En cuanto a la industria vinícola, a nivel mundial está disminuyendo su capacidad de producción, debido a la baja productividad de los viñedos, y el alto precio de la uva en el mercado. Este factor hace que la industria y el consumidor de vinos busque alternativas para reemplazar o sustituir los productos por otros de similares características, pero con materias primas distintas. Los países europeos dominan el mercado del vino, y abarcan el 70% del mercado global.

Además, la firma del Acuerdo de Intercambio Comercial entre Ecuador y la Unión Europea, genera nuevas oportunidades para el ingreso de productos elaborados en el Ecuador, porque se benefician de una tarifa de 0% Ad-Valorem, lo cual permite tener una ventaja competitiva frente a otros productos.

Finalmente, la Unión Europea es un mercado de alta calidad y de grandes exigencias, lo que hace indispensable que la elaboración del vino cumpla con todas las normativas sanitarias y de inocuidad de bebidas, para que el producto final brinde las garantías necesarias para su consumo.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Mercado Objetivo

- **Segmentación**

Para la implementación del plan de negocios se ha elegido como mercado de destino a Barcelona - España, por ser una de las mayores economías dentro de la Unión Europea, con un desarrollo turístico sostenido, y con un nivel de vida alto. Barcelona cuenta con más de 1,6 millones de habitantes y el área metropolitana cerca de 5 millones; es considerada una ciudad con gran flujo de turistas, inversiones importantes, innovación tecnológica y científica, diversidad cultural (Portal Santander Trade, 2018). La ciudad de Barcelona está situada al noroeste de España, capital de la ciudad de Cataluña, el idioma oficial es el castellano, pero sus nativos mantienen la tradición del idioma catalán; la moneda oficial en Barcelona es el euro (García-Castilla, 2018).

Además, Barcelona es la ciudad líder y el motor de una gran área económica, cuenta con una larga tradición empresarial y comercial. Los barceloneses son personas emprendedoras, responsables y serias en el trabajo, dispuestos a hacer negocios con gente de otros países. La ciudad se está consolidando como un centro europeo para la creación de nuevas empresas (García-Castilla, 2018).

En España la actividad del sector de Distribución HORECA es de gran importancia, porque constituye el principal proveedor de alrededor de 360.000 establecimientos de hostelería, hoteles, recreación social y otras instituciones, que dan sus servicios de comida, bebida y de ocio, tanto al consumidor local como al turista (Fedishoreca, 2018). El sector de Distribuidores a HORECA está conformado por más de 4.000 empresas que dan empleo directo a 70.400 personas y facturan 17.600 millones de euros (Fedishoreca, 2018).

Tabla No 2: Descripción mercado en España

País	España	46.572.028 habitantes
Ciudad	Barcelona	3.759.240 habitantes
62%	Habitantes de 20 a 65 años	2.330.728 habitantes
	Consumo per cápita de vino	3.86 litros
	Gasto de vino por habitante en hogares	24.91 euros
	Mercado objetivo	23.307 habitantes

Adaptado de: Portal Santander Trade 2018

- **Mercado meta**

Está conformado por hombres y mujeres entre 29 y 65 años, consumidores habituales de vino, y que radiquen en la ciudad de Barcelona, con ingresos medio-altos.

Tabla No 3: Segmentación mercado meta

Cantidad	Habitantes 29 - 65 años	2.330.728
0.83%	Mercado objetivo	19.345
litros	Consumo per cápita de vino	3.86
litros	Consumo anual de vino	74.672

Para el desarrollo del plan de negocios, se debe producir 74.672 litros de vino de panela, con esta cantidad se cubrirá el 0.83% del mercado de consumidores habituales de vino en Barcelona-España.

5.2 Propuesta de Valor

La panela, materia prima para la elaboración del vino, es de origen orgánico, este será el valor agregado del producto que se va a ofrecer al consumidor español.

Entre los beneficios de consumir alimentos orgánicos están: saludables; no afectan al medio ambiente; no están contaminados con residuos de plaguicidas; previenen el calentamiento global, ya que reducen la erosión del suelo y aumentan su fertilidad; tienen aromas y sabores más intensos; poseen más vitaminas, minerales y antioxidantes que sus similares. El poder de la panela va más allá de su sabor cálido y dulce. No sólo les da un toque especial a las

comidas, sino que reúne una serie de nutrientes que ayudan al adecuado funcionamiento del cuerpo humano (Verde, Mercado Punto, 2018).

La nutricionista y dietista Claudia Figueroa, quien, basada en la evidencia científica, difunde las propiedades de este producto. *“Sus valores nutricionales son muy completos. Según la Tabla de Composición de Alimentos del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), la panela tiene macronutrientes, entre ellos calorías, lípidos y carbohidratos; también cuenta con vitaminas, como C, B6, riboflavina, niacina y tiamina, y minerales, entre los que se destaca el flúor, el potasio, el magnesio y el hierro, entre otros”* (FedePanela, 2017).

Además, el vino de panela es considerado un producto innovador dentro de la industria vinícola, porque no existe uno de similares características, esta es la principal razón que motiva la implementación del plan de negocios. Sin embargo, se debe tomar en cuenta que para mantenerse en el mercado no solo se debe contar con un producto innovador, sino que también debe tener excelente sabor, calidad y precio. El almacenamiento del vino de panela en barriles de roble, va a dar al producto un sabor más intenso, esta característica logrará una distinción entre otros de su misma especie.

5.2.1 Estrategia general de marketing

El plan de marketing va a permitir a la empresa, dar a conocer el vino de panela dentro del mercado español, la elección de una estrategia pull en la que se dé a conocer los beneficios del producto y enfocarse en la calidad puede garantizar el posicionamiento del producto en la mente del consumidor.

- **Estrategia de diferenciación**

Se utilizará como estrategia, la diferenciación de productos, centrada en la calidad y en el diseño de este para crear la percepción de que no hay sustituto disponible en el mercado. Esta estrategia permitirá que la empresa obtenga una

ventaja, porque los clientes van a percibir el vino de panela como único. Al mismo tiempo, se estará creando una diferenciación del precio, ya que la materia prima que lo constituye es panela 100% orgánica.

Al utilizar esta estrategia, se logrará crear lealtad a la maca por parte de los clientes. La empresa debe mantener la calidad o mejorarla en el tiempo para mantenerse en el mercado. La estrategia de diferenciación en la producción de los vinos de panela permitirá obtener una ventaja competitiva en el mercado sin que ello implique una disminución del precio.

- **Estrategia de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento basada en los beneficios, busca posicionar un producto en la mente del consumidor a través de resaltar los beneficios que obtendrán mediante el consumo (Moraño, 2010).

La estrategia de posicionamiento del vino de panela, estará basada en resaltar los beneficios de consumir un producto elaborado con panela orgánica, y destacará las propiedades nutritivas que obtiene el consumidor. Esta estrategia permitirá que el consumidor se sienta atraído hacia el producto y pueda consumirlo con mayor frecuencia.

- **Internacionalización de la empresa**

La internacionalización de una empresa es el proceso mediante el cual se crea las condiciones necesarias para la venta de un producto al mercado internacional (Duarte, 2017). Para realizar un proceso de internacionalización primero se debe estructurar la empresa de forma interna en función del mercado, ya que esta debe ser considerada a largo plazo (Duarte, 2017).

- Se ha decidido exportar el vino de panela al mercado de Barcelona-España, por ser una de las mayores ciudades de este país y estar entre las principales entradas de turistas.
- Para el ingreso a este mercado se ha contactado con la empresa Vinos del Mundo, quienes son uno de los abastecedores de una de las mayores cadenas de distribución HORECA (hoteles, restaurantes y cafeterías), estos establecimientos permiten abarcar un mayor número de consumidores del producto, ya que no solo concentran público español, sino también turistas, esto permitirá que en futuro cercano el producto pueda diversificar sus mercados de destino.

5.2.2 Modelo Canvas

Tabla No 4: Modelo CANVAS

Socios Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relacionamiento con los clientes	Segmentos de clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Aliados estratégicos, asociación de productores de panela orgánica, materia prima para la elaboración del vino de panela. • Grupos de investigación, para desarrollar productos innovadores • Alianzas con empresas importadores y distribuidoras de bebidas en España • Alianza con cadenas HORECA, para comercialización del vino 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación y desarrollo • Fermentación de la panela • Almacenamiento en barriles de roble • Proceso de añejamiento • Proyección del plan de producción y abastecimiento al mercado internacional • Manejo de tiempos de entrega del producto al mercado internacional • Promoción y publicidad <p style="text-align: center;">Recursos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uno de los principales recursos es la mano de obra calificada, que tenga un correcto manejo del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del vino • Sabor del vino de panela • Utilización de panela orgánica como materia prima para elaborar el vino 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación con el comprador de forma digital • Capacitación a los compradores sobre las características del producto • Envío de muestras para degustación <p style="text-align: center;">Canales de Distribución</p> <ul style="list-style-type: none"> • El producto es importado por un agente internacional que será el encargado de distribuir el producto a los puntos HORECA • La publicidad se realizará en redes sociales y por degustación en los diferentes puntos HORECA 	<ul style="list-style-type: none"> • El segmento de consumidores de vino son hombres y mujeres de 29 a 65 años, con un nivel de vida medio alto, residentes en Barcelona
Estructura de costos		Fuente de ingresos		
<ul style="list-style-type: none"> • Materia Prima • Mano de Obra • Costos de Almacenaje • Costos de Exportación • Costos de Publicidad y promoción 		<ul style="list-style-type: none"> • Los ingresos son por efecto de la venta de vinos al mercado español 		

5.3 Marketing MIX

El marketing es una disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. Es por ello que las empresas la utilizan con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades (Morante Asesores, 2016).

El Mix de Marketing está formado por una serie de iniciativas individuales, que en conjunto se convierten en una estrategia para convertir a un consumidor pasivo en un cliente (Chauvin, 2011).

Por las razones antes mencionadas, es importante determinar y detallar cada una de las variables que componen el Mix de marketing, con el fin de definir las mejores estrategias para la inserción del producto en el mercado español.

5.3.1 Análisis del Producto

- **Atributos**

El producto a comercializar es Vino de Panela, el cual es el resultado de un proceso de fermentación de la panela (o miel de caña), elaborado en condiciones de salubridad y con mano de obra calificada que aseguren el cumplimiento de altos estándares de calidad exigidos en mercados internacionales. El sabor dulce amaderado del vino será uno de los principales atributos del producto, esta condición hará la diferencia para el consumidor español.

- **Branding**

El branding es la estrategia de creación y construcción de marca para que un producto llegue a ser único en su variedad, con lo cual se brinda al mercado una diferencia y pueda llegar a posicionarse en su mente (Bernabé, 2017). En tal virtud, es muy importante seleccionar de manera correcta la marca para el vino, ya que esto logrará captar la atención del cliente. La marca seleccionada es

VINOPA con este nombre se busca atraer la atención del consumidor y mantener el nombre en su mente.

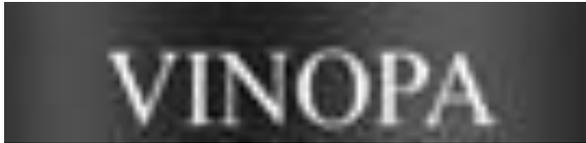


Figura No 1: Marca producto

- **Envase**

El vino estará envasado en una botella de vidrio cuya capacidad de contenido es de 750 ml. La botella será de color verde oscuro, lo que garantiza que se mantenga el buen sabor del producto. Este envase, será sellado con un tapón de corcho.



Figura No 2: Envase producto

- **Etiquetado**

Para el ingreso del producto al mercado de España, se deben cumplir con las normas de etiquetado de vinos (Parlamento Europeo y del Consejo, 2018).

- ✓ Nombre o denominación de la bebida: debe indicar el tipo de bebida que es.
- ✓ Nombre del fabricante o la razón social del mismo.
- ✓ Si contiene alérgenos o si puede causar reacciones adversas.
- ✓ Qué cantidad neta de líquido contiene (indicar en litro, mililitro o centilitro).

- ✓ La fecha de caducidad habrá que introducirla con la frase “consumir preferentemente antes del ... Las bebidas que tengan más del 10% de alcohol la incluirán de forma voluntaria.
- ✓ Graduación de la bebida en tanto por ciento.
- ✓ La etiqueta tendrá que estar en español.
- ✓ Obligatoriedad de indicar el país de origen en el etiquetado.
- ✓ Indicar los datos del importador
- ✓ Indicar los datos del embotellador



Figura No 3: Etiquetado producto

- ***Empaque***

Para el envío del producto al mercado internacional, es necesario unificar en empaques de fácil manipulación, por tal razón, se realizará el empaqueo en cajas de cartón corrugado cuyas dimensiones serán 40x30x30 donde se colocarán un total de 12 botellas de vino de panela. Para el ingreso de la carga al contenedor se utilizarán pallets de madera cuyas dimensiones son 1x1.20 metros. Se enviará un contenedor mensual de 20 pies, con un total de 686 cajas de vinos (ver ANEXO 7).

- ***Soporte***

Para el soporte post venta del vino de panela se dispondrá de una línea de contacto directo tanto del fabricante como del importador, y un formulario en la página web para conocer la opinión de los consumidores.

5.3.2 Análisis del Precio

- **Costo de Venta**

Para determinar el precio de venta se debe tener en cuenta las siguientes variables: costos de producción y comercialización hacia el mercado internacional, utilidad esperada, precio de la competencia, precios de los productos sustitutos.

Tabla No 5: Análisis costos caja de vino

Producción de una caja de doce botellas					
<i>Materia prima directa</i>	<i>Insumo (Por botella)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Cant. unidades por caja</i>	<i>Cantidad de MP x caja</i>	<i>Costo total de insumo</i>
Panela (grs)	0.35	8.00	12.00	4.20	33.60
Agua (ml)	0.75	0.15	12.00	9.00	1.35
Levadura (grs)	0.03	30.00	12.00	0.36	10.80
Materia prima indirecta					
Botella y tapon	1.00	0.35	12.00	12.00	4.20
Cajas de cartón	1.00	0.50	1.00	1.00	0.50
Costo de producción					50.45
Costos administrativos - Ventas					4.33
COSTO DE PRODUCTO					54.78
Utilidad 27%					14.82
PRECIO FOB					69.60
Flete					1.60
Seguro					0.71
PRECIO CIF					71.91
Margen de utilidad distribuidor					25.17
Precio Venta Horeca					97.08

- **Estrategia de precios**

Para establecer el precio del vino de panela se utilizó la estrategia de *fijación de precios de costo más margen*, por tratarse de un producto de exportación se debe tomar en cuenta los costos de producción, logística, exportación y un margen de utilidad para los accionistas.

- **Estrategia de entrada**

Para ingresar al mercado español, se presenta un producto innovador en la industria de vinos. Por lo tanto, la estrategia de precio será un precio más elevado que los existentes en el mercado, para cubrir los costos y gastos de la empresa, y obtener una utilidad para los accionistas. Luego de realizar el análisis de costos, se pudo determinar que el precio FOB de cada caja de vino será de 69.60 dólares, y cada botella de 750 ml tendrá un precio de 5.80 dólares.

- **Estrategia de ajuste**

Como estrategia de ajuste, la empresa empleará un crecimiento del 5% de la producción y venta del vino de panela al segundo año y se irá incrementando de manera ascendente cada año hasta llegar al 8% en el año 5. Al ser un mercado internacional, el precio del producto no puede tener mayor variación al alza, por lo que se establece que el precio se incrementará en base a la inflación española correspondiente al 2%.

5.3.3 Análisis de Plaza

- **Estrategia de distribución**

Para el envío del producto al mercado español, se utilizará un intermediario, con el que se negociará directamente y se encargará de la importación, luego entregará el producto a los distintos puntos de venta.

- **Puntos de venta**

Vinos del Mundo se encargará de la entrega del vino de panela a los establecimientos del canal HORECA.

- **Canal de distribución**

El principal canal de distribución para el vino de panela sigue siendo el canal **HORECA** (hoteles, restaurantes, cafés), seguido de supermercados y tiendas especializadas, que copan el 18% del mercado. Sin embargo, se están abriendo nuevos canales de distribución en los que se limita el número de intermediarios. Entre ellos, destacan el canal directo y el on-line, que ofrecen precios competitivos al reducir los costos y márgenes de los intermediarios.

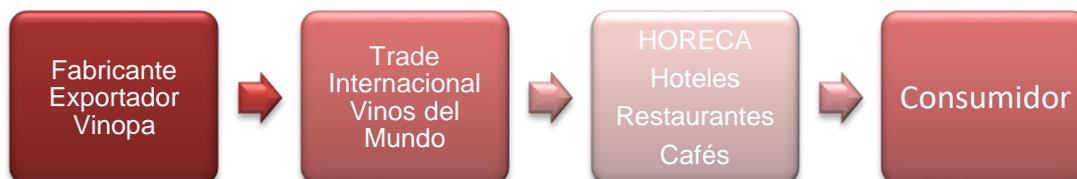


Figura No 4: Canal de Distribución

5.3.4 Análisis de la promoción

- **Estrategia promocional**

Degustaciones en punto HORECA (hoteles, hosterías, restaurantes, cafeterías), durante los dos primeros años se realizará degustaciones de vino en los establecimientos del canal HORECA, ubicados en la ciudad de Barcelona. Además de la participación en ferias de alimentos y bebidas, con el fin de dar a conocer el producto en distintos mercados.

- **Publicidad y Promoción**

Se creará una página web en la cual se presentará información de la materia prima para la elaboración del vino, es decir la panela, se detallará los valores nutricionales del producto, y se resaltará que el producto tiene certificación orgánica, lo cual será un valor agregado para el consumidor español.

Se diseñará flyers con información del producto, con el fin de que sean entregados en los puntos de distribución: restaurantes, hoteles, cafés.

Publicidad por televisión, en programas que tengan relación con el vino, siempre que se respete la política de publicidad de este tipo de productos.

Manejo de redes sociales, a través de las cuales se pueda dar a conocer los beneficios de consumir vino de panela.

Tabla No 6: Costeo estrategias publicidad y promoción

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Página web	2,500	3,000	3,000	3,000	3,000
Manejo Redes Sociales	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Flyers	1,000	1,200	1,300	1,400	1,400
Publicidad TV	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Degustaciones	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Feria alimentos y bebidas	7,347	8,669	11,050	13,962	17,623
TOTAL GASTOS PUBLICIDAD	28,647	30,669	33,150	36,162	39,823

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

Ofrecer alternativas innovadoras de vinos y bebidas fermentadas, que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores internacionales, despertando nuevas emociones y sensaciones, bajo criterios de responsabilidad social, generando utilidades razonables a los accionistas.

Visión

Lograr ser reconocido en el mercado internacional en los próximos 5 años, como una de las mejores empresas productoras de vinos de la más alta calidad, a través de un portafolio de productos y servicios innovadores.

Objetivos de la organización

- Incorporar procesos productivos eficientes, que garanticen la calidad de los productos a partir del segundo semestre del primer año.
- Preservar el medio ambiente, mediante el incentivo de consumo de productos orgánicos, durante los dos primeros años.
- Incrementar la participación de la empresa en el mercado internacional y los volúmenes de venta de manera que a partir del segundo año se logre un incremento del 5%, el tercero 6%, el cuarto el 7% y el quinto el 8%.
- Introducir el producto en nuevos mercados internacionales de Europa, a partir del cuarto año.
- Generar utilidades a los accionistas de la empresa a partir del tercer año de funcionamiento del proyecto.

6.2 Estructura Organizacional

6.2.1 Estructura Legal

La empresa se constituirá como una Sociedad Anónima, con dos o más accionistas, según lo dispuesto en el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada. El capital suscrito mínimo de la compañía deberá ser de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América.

6.2.2 Diseño Organizacional

La estructura organizacional de una empresa es la forma de dividir las distintas áreas de trabajo, con el fin de mantener la coordinación de los procesos de la empresa y que se cumplan los objetivos de la organización (Pérez, 2018). En este caso, se seleccionó una estructura organizacional funcional en la que cada departamento se especializa en el cumplimiento de sus funciones

Departmentalización por procesos: agrupación de áreas de trabajo en base a los productos y clientes. La ventaja es que se tiene un flujo más eficiente de cada una de las actividades de la empresa. La empresa Vinopa S.A., decide adoptar un organigrama funcional en el que se van a departmentalizar los procesos.

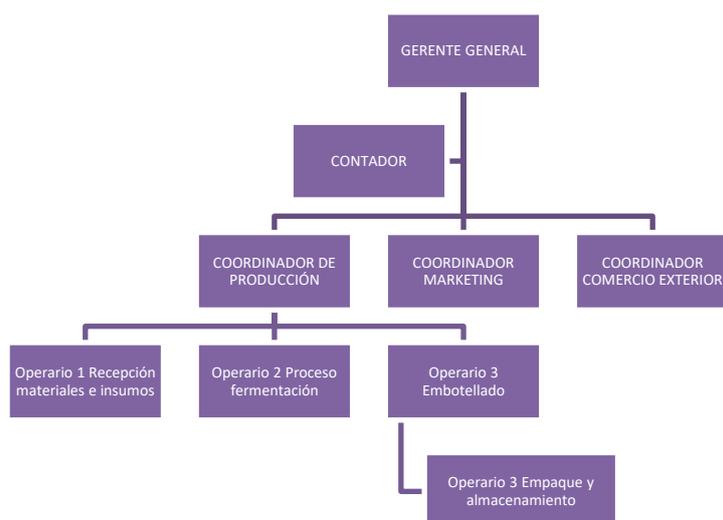


Figura No 5: Estructura Organizacional de la Empresa

Descripción de funciones

- **Gerente General:** representante legal de la empresa, encargado de fijar las políticas que regirán en la organización, es el responsable de la operación y desempeño de la empresa.
- **Coordinador de producción:** persona encargada de supervisar que el proceso de producción se desarrolle de forma correcta y cumpliendo con la normativa sanitaria adecuada y de abastecer a los operarios de materias primas e insumos.
 - **Operario 1:** encargado de recibir y seleccionar las materias primas e insumos para la elaboración del vino.
 - **Operario 2:** estará a cargo de los procesos para elaboración del vino, fermentación y filtrado.
 - **Operario 3:** encargado del embotellado del vino, almacenamiento y empaque del producto.
- **Coordinador de marketing:** persona encargada de desarrollar estrategias que orienten la colocación del producto en el mercado internacional. La finalidad de esta gerencia es posicionar el producto en el mercado y en la mente del consumidor.
 - ✓ Estará encargado del desarrollo de la imagen publicitaria.
 - ✓ Coordinar información generada en redes sociales.
 - ✓ Coordinar la participación en eventos, ferias alimentos y bebidas.
 - ✓ Manejo de la marca del producto.
 - ✓ Estudio de la aceptación del producto en el mercado.
- **Coordinador de comercio exterior:** estará a cargo de la elaboración de la documentación de respaldo a la exportación y todos los procesos aduaneros para que el producto llegue en los tiempos correctos al mercado de destino. Negociará el INCOTERM para realizar la exportación.
 - ✓ Factura comercial.
 - ✓ Lista de empaque.
 - ✓ Declaración Aduanera de Exportación, mediante Ecuapass.

- ✓ Autorizaciones previas.
- ✓ Coordinara la entrega de la mercadería en el Puerto Marítimo de Guayaquil.
- **Contador**
Asesor externo que estará encargado de manejar la contabilidad de la empresa, para que la Gerencia tome las mejores decisiones en cuanto al funcionamiento de esta.

6.3 Plan de Operaciones

6.3.1 Cadena de Valor

La cadena de valor permite identificar y analizar las actividades relevantes que permitan obtener una ventaja competitiva e identificar aquellas que ocasionan pérdidas. Está orientada a satisfacer la demanda del mercado y a crear productos diferenciados de mayor calidad (Porter, 1985).

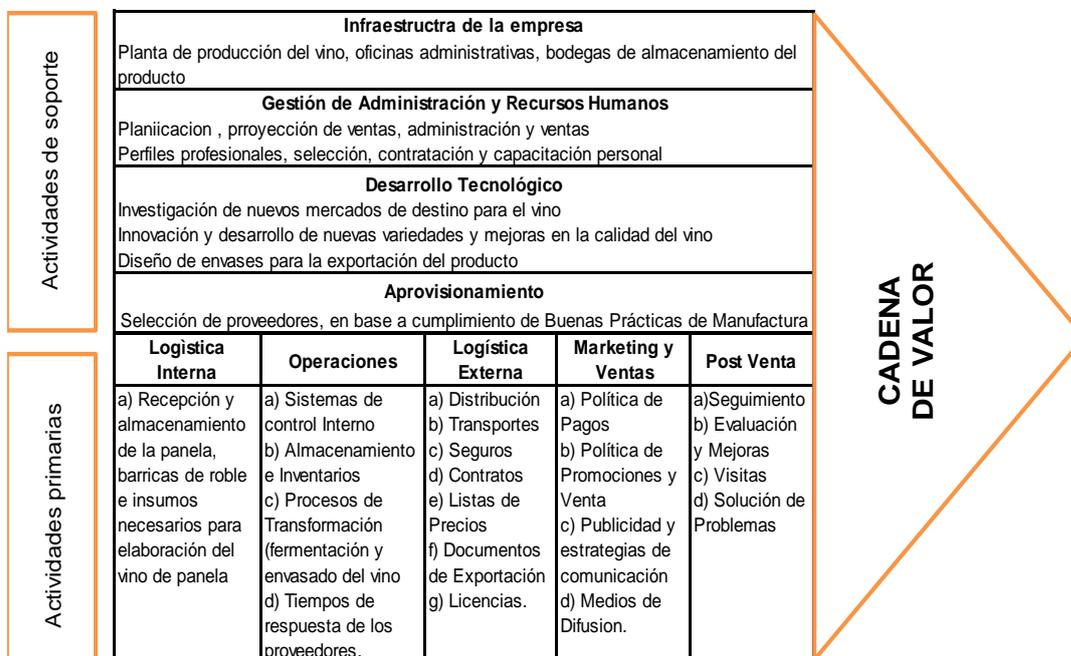


Figura No 6: Cadena de Valor de la empresa

6.3.2 Agentes y etapas para la creación de valor

Actividades Primarias

Son las actividades implícitas en la creación (física) del producto, su venta y entrega al comprador y la asistencia post venta (Porter, 1985). A continuación, se detalla cada una de estas actividades:

- **Logística interna**

La empresa necesita gestionar y administrar las actividades de recibir y almacenar las materias primas necesarias para elaborar su producto, así como la forma de distribuirlos. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en esta actividad (Porter, 1985).

Las actividades que incluye la logística interna son:

- a. Recepción y acopio de la panela orgánica, materia prima para la elaboración del vino.
- b. Recepción y almacenamiento de la levadura, insumo necesario para elaboración del vino de panela.
- c. Recepción y almacenamiento del agua, insumo necesario para elaboración del vino de panela.
- d. Recepción y almacenamiento de las botellas de vidrio para el envasado del producto.

- **Operaciones**

Operaciones toma las materias primas desde la logística interna y crea el producto. Mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero la empresa podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final (Porter, 1985).

Dentro de estas actividades, la más importante es la mezcla entre el agua, la panela y la levadura, para que luego del proceso de fermentación se obtenga el vino, el mismo que deber ser elaborado siguiendo todos los estándares de calidad establecidos por el mercado internacional.

- **Logística externa**

Aquí es donde el producto sale de la planta de producción y se entrega a los mayoristas, distribuidores, o incluso a los consumidores finales dependiendo del objetivo de la empresa (Porter, 1985).

Para la aplicación del plan de negocios, es indispensable concretar los términos de negociación los mismos que serán en precio FOB y el lugar de entrega del producto al bróker internacional, es decir, el puerto de Guayaquil, para formalizar la comercialización del producto en el mercado español, el bróker utilizará sus conocimientos para realizarlo de manera eficiente.

- **Marketing y ventas**

Marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor. Aquí se debe poner atención a los gastos de publicidad, parte fundamental de las ventas (Porter, 1985).

La empresa debe identificar y seleccionar la estrategia de promoción que para el caso del vino será mediante la organización y participación en eventos de degustación en los puntos HORECA, los mismos que constituyen el principal punto de distribución y venta del vino de panela.

- **Servicios post-venta**

Tener un servicio post venta en la cadena de suministro proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto (Porter, 1985).

Para la retroalimentación de la empresa se debe considerar un canal de seguimiento y evaluación del proceso de ventas, es necesario conocer las opiniones de los consumidores para mejorar los procesos de la cadena de valor del vino.

Actividades Secundarias

En la cadena de Valor de Michael Porter las actividades de apoyo son las que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa (Porter, 1985).

- **Infraestructura empresarial**

Para el desarrollo de la empresa se debe contar con la infraestructura adecuada para la elaboración del vino, la misma que servirá para ejecutar todos los procesos operativos de la empresa, en cuanto a administración, proceso de elaboración, almacenamiento y distribución de los vinos hacia el mercado internacional.

- **Gestión de administración y recursos humanos**

Dentro de los procesos de implementación de un plan de negocios, se debe tomar en cuenta, la planificación, proyecciones de venta, negociación con posibles clientes, investigación de mercados, estudios de comportamiento de consumidores, administración del negocio.

La actividad de recursos humanos permite realizar la búsqueda y reclutamiento del personal idóneo para trabajar, el mismo que debe tener un perfil definido en el que se comprometa a conseguir los objetivos de la organización.

- **Desarrollo tecnológico**

En esta actividad está considerado el desarrollo de nuevos productos para fortalecer el know how de la empresa, así como para poder ofrecer una variedad de productos a los clientes.

- **Adquisiciones**

El proceso de adquisición constituye una actividad que da soporte al proceso de producción de vino, a través de esta actividad se realiza la compra de materias primas e insumos necesarios.

6.3.3 Proceso Productivo

En este punto se detallan las actividades que se deben llevar a cabo para obtener el vino de panela y luego realizar la entrega al importador.

- a) Compra de la materia prima e insumos: consiste en el proceso de selección del proveedor y compra de panela orgánica, agua, levadura e insumos para la elaboración del vino.

- b) Transporte: la materia prima e insumos deben ser transportados a la planta de producción de vino, y debe realizarse en camiones de transporte de alimentos y mercancías para evitar contaminación.
- c) Recepción de materia prima e insumos: se recibe la panela en la fábrica con un proceso de pesaje, al igual que el agua y la levadura, para verificar si la cantidad de producto es correcto.
- d) Selección: durante este proceso se verifica la calidad de la panela, en grado de humedad, se la vuelve a pesar y se la selecciona para pasarla al siguiente proceso.
- e) Preparación de la panela: la panela se mezcla con agua en las proporciones adecuadas para obtener la preparación base para la elaboración del vino.
- f) Fermentación: para el proceso de fermentación se debe almacenar el producto en barriles de roble y se utiliza trampas de aire para que elimine gases y obtenga el grado alcohólico deseado para el vino. Este proceso puede durar de 2 a 4 días.
- g) Separación del fermento: mediante succión del producto fermentado se procede a apartar los residuos que puedan resultar de la mezcla de la panela en agua.
- h) Filtrado y estandarizado: esta etapa garantiza la pureza del vino, es decir, que no tenga residuos.
- i) Envase y sellado: se procede a envasar en botellas de vidrio verde de 750 ml, los mismos que deben estar sanitizados, luego se sella con el corcho y se coloca la etiqueta en la botella.
- j) Almacenaje y despacho: la última etapa del proceso en la cual se coloca 12 botellas en cajas de cartón corrugado para que sean de fácil manipulación.

Para el proceso de elaboración de 8.232 botellas de vino mensuales se necesita 2.881,20 kilogramos de panela orgánica, 6.174 litros de agua, y 246,96 kg. de levadura para elaborar vinos, en el proceso de fermentación se ocupará de 2 a 4 días.



Figura No 7: Proceso productivo Vino de Panela

- **Análisis de tiempos**

Para la elaboración de 686 cajas de vino, se requiere de un tiempo de 20.5 días.

Tabla No 7: Tiempos del proceso de producción de vino de panela

Actividades	Responsable	Tiempo / días
Compra de la materia prima e insumos	Jefe Producción	3
Transporte de materia prima e insumos	Proveedor	1
Recepción de materia prima e insumos	Operario 1	1
Selección	Operario 1	0.5
Preparación de la panela	Operario 1	1
Fermentación:	Operario 2	4
Separación del fermento	Operario 2	2
Filtrado y estandarizado	Operario 2	2
Envase y sellado	Operario 3	3
Almacenaje y despacho	Operario 3	3
	Total días	20.5

- **Personal requerido**

Para el desarrollo de la empresa se requiere del siguiente personal

Tabla No 8: personal requerido

Cantidad	Cargo	Sueldo (mes)
1	Gerente General	2,000.00
1	Marketing y Ventas	1,000.00
1	Jefe de Planta	1,000.00
1	Comercio Exterior	1,000.00
3	Obreros Iniciales	397.00
1	Obreros Incremento	397.00
1	Contador/financiero	500.00

- **Detalle de activos fijos y maquinaria**

A continuación, se detallan las maquinarias y activos fijos necesarios para la elaboración del vino de panela.

Tabla No 9: detalle de activos fijos y maquinaria

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Tanques mezcla y fermentación	10	1,500.00	15,000.00
Alambique	2	2,200.00	4,400.00
Barriles de roble	40	300.00	12,000.00
Estanterías	30	120.00	3,600.00
Camión Chevrolet N300 Cargo	1	16,000.00	16,000.00
Computadoras	5	600.00	3,000.00
Impresoras	3	180.00	540.00
Total			54,540.00

6.3.3 Proceso de exportación

Para realizar el proceso de exportación es importante conocer los requerimientos y normativas que se deben cumplir para colocar el producto en el mercado internacional.

Tabla No 10: Ficha técnica Vino de Panela

Producto	Vino de panela
Subpartida Arancelaria Ecuador	2206.00.00.00
Subpartida Arancelaria España	2205.00.59.00
País Exportador	Ecuador
País Importador	España
Exportador	Vinopa S.A.
Importador	Vinos del Mundo
Vía de Transporte	Marítimo
Puerto de Embarque	Guayaquil
Puerto de Destino	Barcelona
Incoterm	FOB
Forma de pago	Carta de Crédito

6.4 Infraestructura requerida para la operación

Para el funcionamiento del plan de negocios, se decidió arrendar un galpón de 400 metros cuadrados, en el cual cuenta con una nave industrial de 155 m², el área de oficinas administrativas 40 m², la bodega de 100 m², y los parqueaderos 100 m².

El valor del arriendo mensual es de USD 3,000.00.

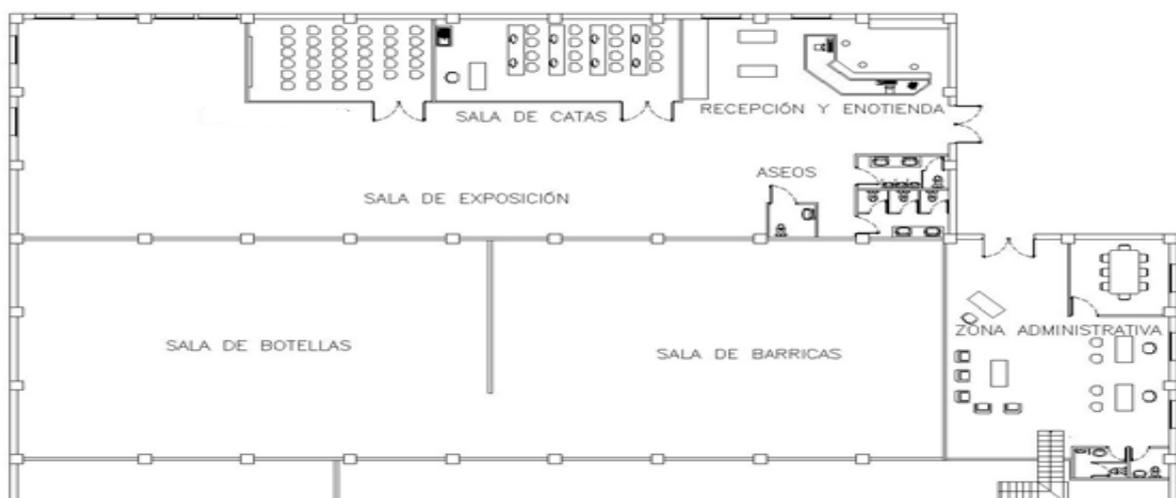


Figura No 8: Fábrica de vino de panela

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1 Demanda

De acuerdo a la demanda estimada de vino en Barcelona, los habitantes de entre 29 y 65 años consumen 749.718 litros de vino al mes. La empresa proyecta cubrir el 1% del total de la demanda, es decir, se realizará la exportación de 74.088 litros de vino al año.

Tabla No 11: Estimación de la demanda en Barcelona

Detalle	Datos			Cálculo		
N = número de personas que viven en Barcelona	N=	3.759.240,00	Personas en total	Demanda Global	Q = N * h * q	
h = Porcentaje de personas que consumen vino	h =	62%	% personas que consumen vino entre 29 y 65 años	Q =	8.996.613	consumo de vino por año
q = cantidad de litros per cápita	q =	3,86	litros de vino consumidos por habitante	Q _a =	749.718	consumo de vino por mes

Tomado de: Dirección de marketing de Lambin

Mensualmente la empresa realizará una exportación de 686 cajas de 12 botellas de 750 ml. con un precio FOB de 69.60 dólares.

7.1.2 Ingresos

Para el desarrollo de la empresa se ha planteado una vida útil de 5 años, en los cuales se ha realizado la proyección de ingresos y se ha fijado un margen de utilidad del 27%.

Para el aumento de las unidades de venta se tomó un crecimiento anual del 5% para el segundo año, 6% para el tercer año, 7% para el cuarto año y 8% para el quinto año como parte de los objetivos de la organización de incrementar la participación en el mercado internacional.

Tabla No 12: Ingresos

	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Cajas de vino de panela	8,232	8,640	9,156	9,792	10,572
Precio	69.60	70.99	72.41	73.86	75.34
TOTAL INGRESOS VENTAS	572,947.20	613,370.88	663,002.81	723,237.87	796,465.71

7.1.3 Estructura de costos y gastos

Para la ejecución del plan se requiere determinar los costos y gastos en los que se incurre para llegar a la venta del producto, de esta manera se podrá determinar si el proyecto llegará a tener utilidad o pérdida (Barreno, 2018).

El incremento de costos se debe a que la producción va en aumento durante los cinco años de vida del proyecto, los gastos de publicidad se irán incrementando con el objetivo de llegar a mayor número de consumidores. (Ver anexo 5).

7.1.4 Política de inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar

La empresa manejará una política de inventario de 30 días, para materias primas, insumos. Con los proveedores se establecerá una negociación mediante la cual se genera el pago al contado. Para el cliente de exportación se realizará una negociación de pago con Carta de Crédito a 30 días.

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura del capital

7.2.1 Inversión inicial

La inversión inicial de un plan de negocios es la cantidad de dinero que se requiere para ponerlo en marcha (Barreno, 2018).

La empresa requiere una inversión de 125,234.55 dólares, este valor está reflejado en la compra de activos, maquinaria y equipos (ver anexo 6) que se necesitan para el correcto funcionamiento de la planta de producción de vino de

panela y los costos de correspondientes a los tres primeros meses de funcionamiento (capital de trabajo).

7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo está constituido por los recursos necesarios para que pueda operar el plan de negocios durante un periodo determinado (tres meses), hasta que la empresa logre recuperar un nivel de liquidez por la venta de los vinos (Barreno, 2018). El capital de trabajo será de 101.454,55 dólares.

7.2.3 Estructura de capital

La estructura del capital de la empresa está determinada por la inversión de los accionistas y por el crédito que se obtiene en entidades financieras, para este caso el 50% de la inversión inicial será financiado con un crédito solicitado a la Corporación Financiera Nacional, con una tasa de interés de 11,50%, pagadero en un período de 5 años.

Tabla No 13: Estructura del capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	50.00%	62,617.27
Deuda L/P	50.00%	62,617.27

7.3 Estados de Resultados, Situación Financiera, Flujo de Caja

7.3.1 Estado de Resultados

El Estado de Resultados permite conocer si una empresa genera pérdidas o ganancias durante un ejercicio fiscal (Barreno, 2018). De acuerdo a la proyección realizada la empresa obtiene utilidades a partir del tercer año y de manera creciente durante los siguientes años de vida del plan de negocios.

Como se puede observar se obtienen ganancias a partir del tercer año, lo que nos indica que el producto comienza a tener mayor estabilidad en el mercado internacional.

Tabla No 14: Estado de Resultados

	1	2	3	4	5
Ventas	572.947,20	613.370,88	663.002,81	723.237,87	796.465,71
(-) Costo de los productos vendidos	450.981,08	474.115,64	507.111,02	540.544,73	580.124,00
(=) UTILIDAD BRUTA	121.966,12	139.255,24	155.891,78	182.693,14	216.341,71
(-) Gastos sueldos	66.661,00	71.508,81	70.848,32	72.209,64	72.562,69
(-) Gastos generales	68.507,36	69.019,34	71.692,69	74.897,16	78.752,23
(-) Gastos de depreciación	4.062,25	4.062,25	4.062,25	3.963,92	4.062,25
(-) Gastos de amortización	-	-	-	-	-
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(17.264,49)	(5.335,16)	9.288,52	31.622,42	60.964,54
(-) Gastos de intereses	6.693,47	5.501,25	4.164,47	2.665,59	984,96
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(23.957,96)	(10.836,41)	5.124,04	28.956,83	59.979,58
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	-	768,61	4.343,52	8.996,94
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(23.957,96)	(10.836,41)	4.355,44	24.613,30	50.982,64
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	-	-	958,20	5.414,93	11.216,18
(=) UTILIDAD NETA	(23.957,96)	(10.836,41)	3.397,24	19.198,38	39.766,46

7.3.2 Estado de Situación Financiera

Este estado permite conocer la situación financiera de una empresa a una determinada fecha (Barreno, 2018).

Tabla No 15: Estado de Situación Financiera

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	125,234.55	109,549.00	88,546.09	68,985.03	77,072.86	103,815.46
Corrientes	101,454.55	90,212.85	73,653.79	54,756.48	64,020.63	95,577.88
Efectivo	101,454.55	63,115.85	44,712.67	23,545.26	30,050.52	58,251.11
Cuentas por Cobrar	-	23,872.80	25,557.12	27,625.12	30,134.91	33,186.07
Inventarios Prod. Terminados	-	-	-	-	-	-
Inventarios Materia Prima	-	-	-	-	-	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	3,224.20	3,384.00	3,586.10	3,835.20	4,140.70
No Corrientes	23,780.00	19,336.15	14,892.30	14,228.55	13,052.23	8,237.58
Propiedad, Planta y Equipo	23,780.00	23,780.00	23,780.00	27,900.00	27,900.00	27,900.00
Depreciación acumulada	-	4,443.85	8,887.70	13,671.45	14,847.77	19,662.42
Intangibles	-	-	-	-	-	-
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-
PASIVOS	62,617.27	70,889.69	60,723.18	49,744.88	37,894.34	24,870.48
Corrientes	-	18,104.35	18,962.00	20,344.63	22,353.90	24,870.48
Cuentas por pagar proveedores	-	17,304.35	18,162.00	19,246.68	20,583.60	22,223.23
Sueldos por pagar	-	800.00	800.00	933.33	933.33	933.33
Impuestos por pagar	-	-	-	164.62	836.96	1,713.92
No Corrientes	62,617.27	52,785.34	41,761.18	29,400.25	15,540.44	-
Deuda a largo plazo	62,617.27	52,785.34	41,761.18	29,400.25	15,540.44	-
PATRIMONIO	62,617.27	38,659.32	27,822.90	31,220.14	50,418.52	90,184.98
Capital	62,617.27	62,617.27	62,617.27	62,617.27	62,617.27	62,617.27
Utilidades retenidas	-	(23,957.96)	(34,794.37)	(31,397.13)	(12,198.75)	27,567.71

7.3.3 Flujo de Caja

El Flujo de Caja es un informe financiero donde se detallan ingresos y egresos de una empresa en un período determinado de tiempo (Barreno, 2018).

Tabla No 16: Flujo de Caja

AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(125,234.55)	77,385.56	(3,731.70)	(6,045.43)	22,132.36	153,743.98
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(62,617.27)	63,115.85	(18,403.18)	(21,167.41)	6,505.26	137,550.51

El Flujo de Caja del proyecto es negativo los tres primeros años, a partir del cuarto año comienzan a ser positivos tanto los flujos del inversionista como los del proyecto.

7.4 Cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración

7.4.1 Valor Terminal y Tasa de descuento

La tasa de descuento o costo de oportunidad es una decisión económica que tiene varias alternativas, es el valor de la mejor opción no realizada. Es decir que hace referencia a lo que una persona deja de ganar o de disfrutar, cuando elige una alternativa entre varias disponibles. (Economía, 2016).

Para el cálculo del WACC y del CAPM se utilizó beta apalancada. Con lo que se obtuvo un WACC de 15.92% que es la tasa para descontar los flujos de caja futuros, y una tasa CAPM de 24.22% equivalente al riesgo de inversión vs. la rentabilidad y es lo que se espera obtener como retorno del proyecto.

Tabla No 17: Valor Terminal y Tasa de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	15,92%
CAPM	24,22%

7.4.2 Valor actual neto, Tasa interna de retorno y Periodo de recuperación de la inversión

El Valor Actualizado Neto (VAN) es un método de valoración de inversiones que puede definirse como la diferencia entre el valor actualizado de los cobros y de los pagos generados por una inversión. Proporciona una medida de la rentabilidad del proyecto analizado en valor absoluto, es decir expresa la diferencia entre el valor actualizado de las unidades monetarias cobradas y pagadas (Iturrioz, 2016).

Tabla No 18: VAN, TIR, PRI

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$20,568.36	VAN	\$14,463.06
IR	1.16	IR	1.23
TIR	21.75%	TIR	33.44%

Teniendo en cuenta este criterio, se puede evaluar el VAN para el proyecto, el mismo que es de USD \$ 20,568.36 valor mayor a cero por lo que el proyecto es aceptable.

La tasa interna de retorno se utiliza para evaluar la conveniencia de las inversiones o proyectos. Cuanto mayor sea la tasa interna de retorno de un proyecto, más deseable será llevarlo a cabo. Suponiendo que todos los demás factores iguales entre los diferentes proyectos, el proyecto de mayor TIR probablemente sería considerado el primer y mejor realizado (Iturrioz, 2016).

La tasa interna de retorno TIR para el plan de negocios es 21,75% con lo que se demuestra que la rentabilidad de la inversión es aceptable y mayor a la expectativa de los socios, comparada con el costo de oportunidad es recomendable la aplicación del negocio.

El periodo de recuperación de la inversión es de 1.23 años, lo que se considera de bajo riesgo para la inversión y recuperación del capital.

7.5 Índices financieros

7.5.1 Índice de liquidez

El índice de liquidez permite conocer la capacidad que tiene una empresa para pagar sus deudas a corto plazo (Instituto Nacional de Contadores Públicos, 2011).

Tabla No 19: Índice de liquidez

Razón circulante	veces	4,98	3,88	2,69	2,86	3,84
------------------	-------	------	------	------	------	------

De acuerdo al índice de liquidez, por cada dólar que la empresa debe, cuenta con 4.98 dólares para pagar, por lo que, no tendrá problemas financieros, ya que cuenta con la suficiente disponibilidad para asumir sus cuentas por pagar.

Se puede mejorar el índice de liquidez con un incremento de las ventas del producto en temporadas altas o de mayor consumo con estos excedentes se puede mejorar la capacidad de pago de las deudas.

7.5.2 Indicadores de rentabilidad

El ROA y ROE expresan rentabilidad y proporcionan información sobre el uso que se está haciendo de los activos (ROA) y de los fondos propios (ROE) (Lorenzana, 2014).

Tabla No 20: Indicadores de Rentabilidad

Razones de rentabilidad						
Margen de uti %		(0.04)	(0.02)	0.01	0.03	0.05
ROA	%	(0.22)	(0.12)	0.05	0.25	0.38
ROE	%	(0.62)	(0.39)	0.11	0.38	0.44

Estos indicadores comienzan a ser positivos a partir del tercer año, como evidencia de que el producto está mejor posicionado en el mercado internacional.

Para mejorar estos índices se debería incrementar el volumen de producción, con lo que se disminuyen los costos unitarios, se obtiene mayor margen de ganancia y se estaría aprovechando la infraestructura de la empresa al 100%.

7.6 Análisis de escenarios

En este numeral se realizará el análisis de los escenarios optimistas y pesimistas que podría tener la empresa durante el desarrollo de su actividad, con el fin de obtener una mejor visibilidad de las variables.

En la tabla se puede observar que el plan de negocios podrá tener un mejor desarrollo con un precio de FOB de USD 78.00 la caja de 12 botellas de vino. Este precio se podría fijar en base a la materia prima y a que no existe una competencia directa de esta variedad de vino, sin embargo, un precio muy alto podría perjudicar la venta, ya que el consumidor podría elegir otra marca de vino.

En el escenario pesimista, se puede determinar que el precio de venta sería de USD 66.00 dólares la caja de 12 botellas de vino, en este análisis los indicadores son negativos y demuestran que no es viable la implementación del plan de negocios. Esta situación se puede desarrollar por la competencia directa que tiene el sector de vinos y también por el alto volumen de producción que tiene el país de destino.

Tabla No 21: Análisis de escenarios

	Escenarios		
	Optimista	Normal	Pesimista
VAN	60247.16	14463.06	-62884.29
TIR	62.42%	33.44%	-9.31%
PRI	1.96	1.23	-

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Una vez realizada la evaluación financiera se pudo determinar que el VAN es \$20.568,36 mayor a cero, la TIR es 21,75% mayor al costo de oportunidad y el PRI es 1,16 menor a dos años. Con el análisis de estos tres indicadores se determina que el proyecto es viable y se puede poner en marcha, ya que ofrece un retorno superior al costo de oportunidad. Se recomienda la puesta en marcha del Plan de Negocios ya que a través de los métodos de evaluación se pudo determinar la factibilidad del mismo.
- La principal fortaleza con la que se cuenta, es la elaboración de un producto innovador dentro de la industria, ya que se trata de vino elaborado en base a panela en polvo orgánica, añejado en barricas de roble. Las propiedades vitamínicas y saludables de la panela se deben reforzar para promocionar el producto en mercados internacionales, y de esta forma se logrará diferenciar el producto de los demás de esta industria.
- Al finalizar la investigación de mercado se pudo identificar que, el “vino de panela” cuenta con una gran oportunidad de ingreso al mercado internacional ya que no existe competencia directa, es decir, no se comercializa en el mercado un vino de similares características. En la actualidad el Ecuador mantiene un Acuerdo Comercial con la Unión Europea mediante el cual se beneficia del pago de 0% de derechos arancelarios, lo que permite que el producto pueda tener un mejor precio para el consumidor, en tal virtud, se recomienda aprovechar este beneficio para que se pueda introducir al mercado español el vino de panela.
- Al finalizar el análisis de entornos, se pudo determinar que España es uno de los principales productores y consumidores de vino, el habitante español cuenta con una cultura bien desarrollada de consumo de vino, por lo que la industria es bastante selectiva al momento de permitir el ingreso de nuevos competidores. Para que el Plan de Negocios tenga éxito, se debe dar a conocer las propiedades que tiene la panela para la

salud del consumidor con lo cual se podrá posicionar el vino en su mente.

- Para el Plan de Marketing se seleccionó la estrategia de diferenciación para presentar el producto al mercado internacional, ya que se trata de un producto distinto de los que se consumen en el mercado español. Con esta estrategia y la de posicionamiento a través de destacar las propiedades saludables que tiene la panela se intentará posicionar el vino en la mente del consumidor.

El ingreso al mercado internacional será a través del canal HORECA, considerado uno de los más grandes del segmento, ya que por este no solo se llegará al consumidor español sino también al turista que visita la ciudad de Barcelona, por eso es importante el manejo de la marca del producto para que pueda ser reconocido internacionalmente.

REFERENCIAS

- ABC, D. (s.f.). *Definición ABC*. Recuperado el Septiembre de 2015, de <http://www.definicionabc.com/economia/financiamiento.php>
- ABC, D. (s.f.). *Definición ABC*. Recuperado el Septiembre de 2015, de <http://www.definicionabc.com/economia/costo.php>
- Aduanas, B. A. (s.f.). *Browne Agencia de Aduanas*. Recuperado el Agosto de 2015, de https://www.browne.cl/inf_practica/exportar/exportar2.html
- Agencias Madrid. (2018). La economía crece el 3,1% en 2017 y suma cuatro años de crecimiento. *La Vanguardia*.
- Agrocalidad. (24 de Abril de 2015). Emisión de Certificado Fitosanitario para Exportación. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Aguilar, E. M. (2015). La Ciencia, Tecnología e Innovación en Ecuador constituyen la base para el Cambio de Matriz Productiva. *Iberoamérica Divulga*.
- Astudillo, G. (16 de Abril de 2018). 3,3 millones de habitantes tienen empleo adecuado y 362 051 están desempleados en Ecuador. *El Comercio*.
- Bankia Estudios. (2018). *España / Mejora la situación económica de los hogares, pero no recupera los niveles anteriores a la crisis*.
- Barreno, E. L. (Agosto de 2018). Manual para la evaluación de proyectos. *Manual para la evaluación de proyectos*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Bernabé, E. (2017). Branding en el vino: Secretos para crear marcas de vino de éxito. *Marketing en persona*.
- BIT BCN. (2018). *BIT BCN*. Obtenido de <https://bitbcn.org/blog/6-tecnologias-industria-4-0/>
- Bittán, M. (2012). El modelo Pest como herramienta de planificación. *América Economía*.
- Buendia Tours. (s.f.). *Buendia Tours*. Recuperado el Septiembre de 2015, de <http://www.buendiatours.com/que-ver-en-belgica/que-ver-en-belgica/idiomas-en-belgica.html>
- Buleria*. (2013). Obtenido de https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/2906/71290781G_GAD_E_septiembre13.pdf?sequence=1

- Burgos, R. O. (24 de Febrero de 2011). *ISSUU*. Obtenido de https://issuu.com/raulomar/docs/analisis_critico_politica_social_y_economico
- C, B. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educacion.
- Cargua, C. (14 de diciembre de 2014). *Comunidad Todo Comercio Exterior*. Recuperado el Septiembre de 2015, de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/como-obtener-el-certificado-de-origen-en-ecuador>
- Chamizo, H. (13 de Marzo de 2018). El sector tecnológico en España toma impulso y confirma su potencial. *Capital Madrid*.
- Chauvin, S. (2011). El nuevo marketing mix. *Mujeres de Empresa*, <http://www.mujeresdeempresa.com/el-nuevo-marketing-mix/>.
- Comisión Europea. (11 de noviembre de 2016). *European Commision*. Obtenido de http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-3615_es.htm
- Community Evolution Foundation. (2018). *Community Evolution Foundation*. Obtenido de <http://communityevolutionfoundation.org/nuestros-proyectos/ecuador/proyectos/flor-de-cana-productores-cana-de-azucar/?lang=es>
- Confederación Española de Organizaciones Empresariales. (2018). *Perspectivas España 2018*.
- Congreso de Diputados. (1978). *Constitución Española*. Madrid.
- Constitución Española. (1978). *Dirección General de Gobernanza Pública*. Obtenido de https://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/Sistema_Politico.html#.W-TkoJNKi00
- Corporacion Colombia Internacional. (2008). Exotica Fruta endulza mercados europeos. *Sembramos*, 9.
- Crecenegocios. (2012). *Crecenegocios*. Recuperado el Septiembre de 2015, de <http://www.crecenegocios.com/el-estado-de-resultados/>
- DefiniciónABC. (s.f.). *Definición ABC*. Recuperado el Septiembre de 2015, de <http://www.definicionabc.com/economia/ingresos.php>
- Departamento Economico y Social FAO. (s.f.). *FAO*. Recuperado el Agosto de 2015, de <http://www.fao.org/docrep/007/y5143s/y5143s13.htm>

- Duarte, C. (2017). Internacionalización de la empresa. *Gerencie*, <https://www.gerencie.com/internacionalizacion-de-la-empresa.html>.
- Ecofinsa. (s.f.). *Ecofinsa Frutas Tropicales*. Recuperado el Septiembre de 2015, de <http://www.ecofinsa.com/granadilla.html>
- Economica, Z. (s.f.). *Zona Económica*. Recuperado el Septiembre de 2015, de <http://www.zonaeconomica.com/costo-de-oportunidad>
- Editorial El Universo. (31 de Julio de 2018). La feria de Impulso Joven se presentó en Carondelet. *El Universo*, pág. Economía.
- El Análisis de Cordes. (2018). *Las (dudosas) cifras del Banco Central reflejan la desaceleración de la economía*. Quito.
- El Productor. (4 de Marzo de 2014). Ecuador: Producción de panela mejora en comunidades de Cotopaxi. *El Productor*.
- El Universo. (08 de Septiembre de 2018). Corporación Financiera Nacional anunció incremento de 75% en aprobaciones de créditos en el 2018. *El Universo*, pág. Economía.
- European Comission. (s.f.). *European Trade*. Recuperado el Octubre de 2015, de <http://exporthelp.europa.eu/thdapp/form/output?action=tariff&prodLine=80&mode=specificRequirements&status=null&simDate=20151030&languageId=en&cmd=chap&taricCode=0810902090&partnerId=EC&reporterId=BE&simulationDate=30%2F10%2F2015&submit=Search>
- FAO. (2001). *Ficha Técnica Vino*.
- FedePanela. (2017). *FedePanela*. Obtenido de <http://www.fedepanela.org.co/index.php/publicacion/blog/107-los-secretos-nutricionales-de-la-panela>
- Fedishoreca. (Enero de 2018). *Fedishoreca*. Obtenido de Federación Española de Empresas de Distribución a Hostelería y Restauración: <http://www.fedishoreca.es/sector-distribucion-horeca/>
- Finanzas, E. . (s.f.). *Eco-Finanzas*. Recuperado el Septiembre de 2015, de <http://www.eco-finanzas.com/diccionario/I/INVERSION.htm>
- García-Castilla, M. J. (Julio de 2018). *Asociación Madrileña de Sociología*. Obtenido de <https://www.ucm.es/data/cont/docs/1344-2018-07-17-Una%20mirada%20desde%20la%20Sociologia%20Actual%20%20AMS%202018.pdf>

- INEC. (agosto de 2018). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Informatica, P. (s.f.). *PCPI Informatica*. Recuperado el Octubre de 2015, de <https://sites.google.com/site/pccpicamas/Mantenimiento-de-sistemas-y-componentes-informticos/tecnicas-de-etiquetado-embalaje-almacenamiento-y-traslado-de-sistemas-informaticos>
- Iniap. (s.f.). *Iniap*. Recuperado el Septiembre de 2015, de http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/INVESTIGACION_VALIDACION_SISTEMAS_AGROFORESTALES_AGRICULTURA_SOSTENIBLE_SIERRA_ECUADOR.pdf
- Instituto de Fomento Region de Murcia. (2013). *Instituto de Fomento Region de Murcia*. Recuperado el Agosto de 2015, de http://www.institutofomentomurcia.es/c/document_library/get_file?uuid=0ad93871-dc25-4a90-adbd-788611883697&groupId=10131
- Instituto Nacional de Contadoes Públicos. (2011). *Principales indicadores financieros y de gestión*. Colombia.
- Iturrioz, J. (Julio de 2016). *Expansion*. Recuperado el Septiembre de 2015, de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/valor-actualizado-neto-van.html>
- Lamas, R. M. (2014). *Vino en Ecuador*. *Sal*.
- Lorca, C. (01 de Noviembre de 2013). *Camara Lorca*. Recuperado el Agosto de 2015, de <http://www.camaracomlorca.es/cono-embarque-maritimo/>
- Lorenzana, D. (26 de Febrero de 2014). *Pymes y autónomos*. Obtenido de <https://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/que-mide-la-relacion-entre-roa-y-roe>
- Minalla, C. (21 de Junio de 2011). *Ecotec*. Obtenido de http://ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cestudiantes%5Ctrabajos_de_clases/26954_2011_PASANTIAS_TRECALDE_000000682.pdf
- Morales, E. (Octubre de 2018). *Elaboración de Vino de Panela*. (S. A. Criollo, Entrevistador)
- Moraño, X. (4 de Octubre de 2010). *Marketing & Consumo*. Obtenido de <https://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>

- Morante Asesores. (28 de Noviembre de 2016). *Asesores Tributarios Morante*. Obtenido de <https://www.moranteasesores.es/importante-marketing-una-empresa/>
- Observatorio Español del Mercado del Vino (OeMv). (2018). El vino en España: más consumo y exportaciones, pero menos producción. *Interempresas*.
- Pèrez, A. B. (2018). *Enciclopedia Financiera*.
- Portal Santander Trade. (Octubre de 2018). *Portal Santander Trade*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/llegar-al-consumidor>
- Porter, M. (1985). Ventaja Competitiva. En M. Porter, *Ventaja Competitiva*.
- PROECUADOR. (2018). *Análisis de Inteligencia Comercial*. Quito.
- Promperu. (2015). *Belgica una guía informativa del mercado*. Peru: Promperu.
- Santander Trade Portal. (s.f.). *Santander Trade Portal*. Recuperado el Agosto de 2015, de <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/belgica/politica-y-economia>
- Sarmiento, I. J. (2017). *Información Técnica de la Caña de Azúcar*. Quito: Ecuaquímica.
- SENAE. (abril de 2017). *Aduana del Ecuador SENAE*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2012). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Recuperado el Agosto de 2015, de http://www.aduana.gob.ec/pro/to_export.action
- Shum, Y. M. (18 de Junio de 2018). *Social Media, Marketing, SEO, Marca Personal*. Obtenido de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-externos-matriz-efe-mefe/>
- Sierra Exportadora. (s.f.). *Sierra Exportadora*. Recuperado el Septiembre de 2015, de http://www.sierraexportadora.gob.pe/perfil_comercial/PERFIL%20COMERCIAL%20granadilla.pdf
- Sputnik Mundo. (19 de Enero de 2018). Ecuador define siete objetivos hasta el 2021 para su política exterior. *Sputnik Mundo*.
- Telégrafo, E. (2018). FMI pronostica que PIB de Ecuador crecerá 2,5% en 2018. *Revista Gestión, economía*.

- Thompson, J. (s.f.). *Promonegocios*. Recuperado el Septiembre de 2015, de <http://www.promonegocios.net/proyecto/evaluacion-proyectos.html>
- Torrejón, L. (4 de Diciembre de 2017). *IDC Research España*. Obtenido de <http://www.blog-idcspain.com/predictions-2018/>
- Trade Map. (2018). *Trade Map*. Obtenido de www.trademap.com
- Vera, J. M. (19 de Diciembre de 2017). *SPAIN WILL GROW WITH STRENGTH IN 2018*. Obtenido de <http://www.equipoeconomico.com/en/blog/30-spain-will-grow-with-strength-in-2018>
- Verde, Mercado Punto. (2018). *Mercado Punto Verde*. Obtenido de <https://mercadopuntoverde.com/10-razones-para-consumir-productos-organicos-y-naturales/>
- Vinetur. (2018). Radiografía del consumidor español de vino. *Vinetur*. Obtenido de <https://www.vinetur.com/2018032346650/radiografia-del-consumidor-espanol-de-vino.html>

ANEXOS

ANEXO 1. - Indicadores Económicos España

Indicadores de crecimiento	2015	2016	2017	2018 (e)	2019 (e)
PIB (miles de millones de USD)	1.193,56	1.232,60	1.307,17e	1.419,93	1.479,55
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	3,2	3,2	3,1e	2,5	2,0
PIB per cápita (USD)	25.718	26.565	28.212e	30.689	32.024
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-2,3	-3,0	-2,6e	-2,5	-2,5
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	99,8	99,4	98,7e	97,2	95,8
Tasa de inflación (%)	-0,5	-0,2	2,0e	1,5	1,7
Tasa de paro (% de la población activa)	22,1	19,6	17,1	15,6	15,0
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	16,34	23,76	24,30e	28,26	29,08
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	1,4	1,9	1,9e	2,0	2,0

Tomado de: IMF – World Economic Outlook Database, 2017

ANEXO 2. – Fichas metodológicas de entrevistas

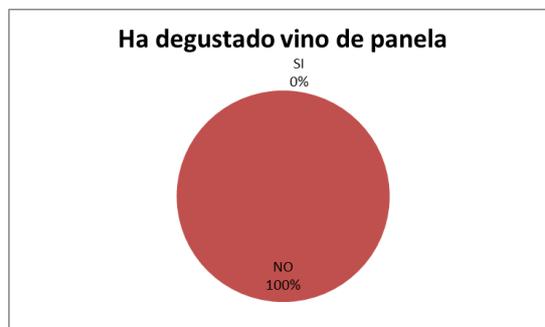
FICHA METODOLÓGICA	
Nombre del experto	Msc. Andrea Pulupa
Fecha de entrevista	14/10/2018
Lugar entrevista	Procuador
Objetivo de la entrevista	Determinar la factibilidad de exportar vino de panela Determinar las características del consumidor español Identificar barreras de acceso al mercado español
Objetivos cumplidos	Después de la entrevista, se pudo determinar que el consumidor español tiene una cultura de consumo de vino, que el mercado está dispuesto a probar productos innovadores y con valor agregado para los consumidores. Con la firma del Acuerdo Comercial con la Unión Europea el acceso al mercado hace que los productos sean más competitivos ya que no deben pagar derechos arancelarios para el ingreso a España

FICHA METODOLÓGICA	
Nombre del experto	Ing. Esteban Morejón
Fecha de entrevista	16/10/2018
Lugar entrevista	Skype
Objetivo de la entrevista	Determinar la factibilidad de elaborar vino de panela Realizar una evaluación del sector vinícola
Objetivos cumplidos	Después de la entrevista, se pudo determinar que la elaboración de vino de panela constituye una innovación dentro del sector vinícola, el mismo que se encuentra en proceso de crecimiento constante. La oferta de un producto innovador a la industria de vinos puede aportar mayores beneficios para el sector agrícola de caña de azúcar y aporta fuentes de trabajo para las asociaciones que elaboran panela. Con la implementación de Buenas Prácticas de Manufactura las empresas logran un mayor reconocimiento en el mercado internacional.

ANEXO 3. – Tabulación de encuestas

1. ¿Alguna vez ha degustado vino de panela?

SI	NO
0	10

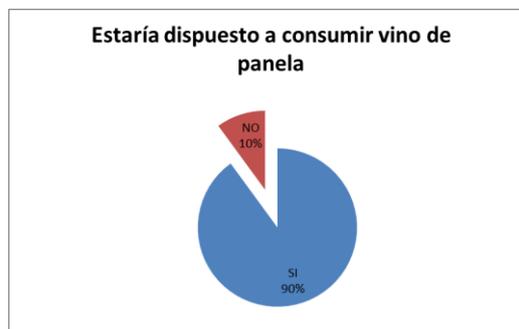


CONCLUSIÓN: Del total de encuestados, el 100% nos dijo que no han conocido un vino elabora en base a panela.

2. ¿Estaría dispuesto a consumir vino de panela (orgánica) añejado en barriles de roble?

Objetivo: Analizar si el consumidor estaría dispuesto a comprar un producto elaborado con panela orgánica.

SI	9
NO	1



CONCLUSIÓN: Los consumidores españoles en un 90% estarían dispuestos a probar una variedad de vino elaborada en base a panela orgánica.

3. ¿Conoce alguna empresa que se encargue de comercializar vino de panela en su país? Si su respuesta es SÍ, por favor escriba el nombre de la compañía.

Objetivo: Analizar la existencia de competencia local posicionada en la mente del consumidor.

SI	0
NO	10

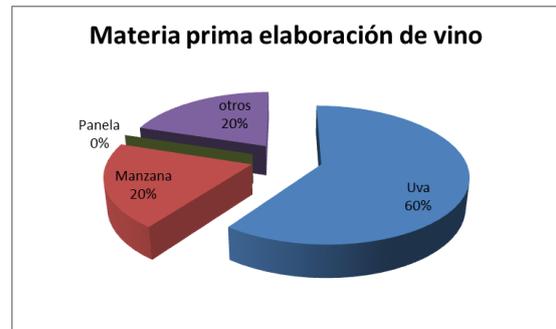


CONCLUSIÓN: En el mercado español no existe un vino de panela.

5. ¿Qué tipo de vino es tu favorito, en base a su materia de elaboración?

Objetivo: Analizar preferencias y tendencias de consumo.

Uva	6
Manzana	2
Panela	0
otros	2

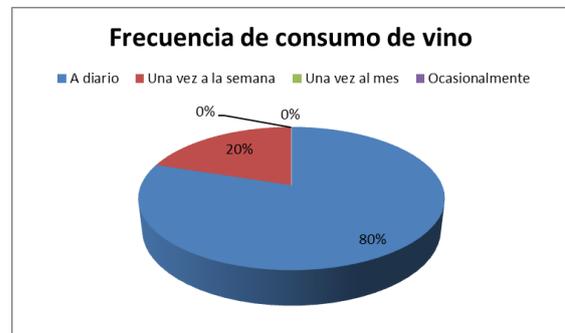


CONCLUSIÓN: Cuando se menciona vino en un 60% los consumidores lo asocian a la uva como principal materia de elaboración.

6. ¿Con qué frecuencia toma vino?

Objetivo: Estimar la intención de compra del posible consumidor, así como también sus preferencias de consumo de vino.

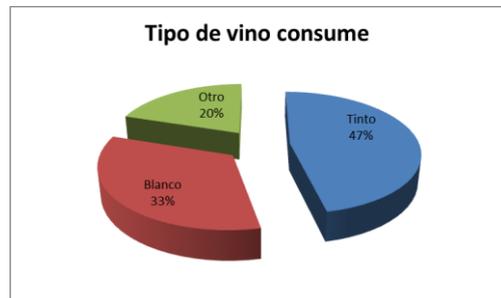
A diario	8
Una vez a la semana	2
Una vez al mes	0
Ocasionalmente	0



CONCLUSIÓN: El consumidor español, mantiene una cultura de consumo diario de vino.

7. ¿Qué tipo de vino consume?

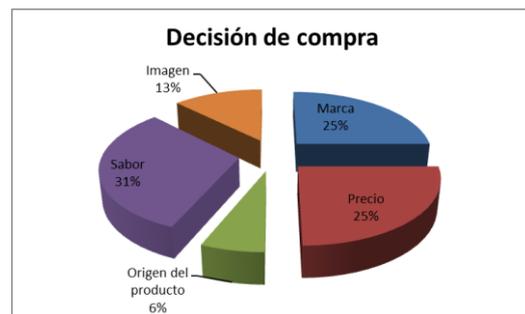
Tinto	7
Blanco	5
Otro	3



CONCLUSIÓN: El vino con mayor reconocimiento dentro de los consumidores es el vino tinto.

8. En el momento de la compra, ¿en qué basa su decisión?

Marca	4
Precio	4
Origen del producto	1
Sabor	5
Cuerpo	
Imagen	2



CONCLUSIÓN: El consumidor basa su compra en el sabor del vino, para luego analizar marca y precio.

9. ¿Dónde te gustaría encontrar este tipo de producto?

Supermercado	5
Tienda	4
Restaurante	8
Ventas on line	4



CONCLUSIÓN: Las compras de vino se realizan en restaurantes y posteriormente en supermercados.

10. ¿Cuál sería el medio de promoción para conocer el producto?

Redes Sociales	6	
Publicidad TV	5	
Publicidad impresa	2	
Revistas	4	
Otras	6	degustaciones

Medio promoción producto

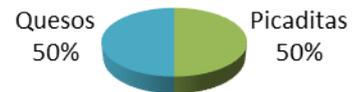


CONCLUSIÓN: En la actualidad el consumidor prefiere encontrar productos promocionados en redes sociales, sin embargo, por tratarse de vino también estarían interesados en que se pueda realizar degustaciones para conocer las características del producto ofertado.

11. Teniendo en cuenta que el producto tiene un sabor dulce, ¿con cuál comida complementaría su consumo?

Carnes rojas	
Carnes blancas	
Picaditas	6
Mariscos	
Quesos	6

Acompañante del vino de panela

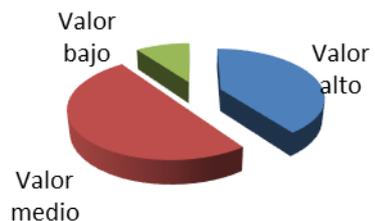


CONCLUSIÓN: al comentar que la característica del vino será dulce, los consumidores prefieren acompañarlo con picadas y quesos.

12. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una botella de 750 ml?

Valor alto	4
Valor medio	5
Valor bajo	1

Precios a pagar



CONCLUSIÓN: El consumidor español está dispuesto a pagar un valor medio alto por el vino siempre que este represente buen sabor y excelente calidad.

MARGEN BRUTO	21.29%	22.70%	23.51%	25.26%	27.16%
MARGEN OPERACIONAL	-3.01%	-0.87%	1.40%	4.37%	7.65%
MARGEN NETO	-4.18%	-1.77%	0.51%	2.65%	4.99%

ANEXO. – 6 Detalle de maquinaria

<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>	<i>Vida Útil (años)</i>	<i>Valor de rescate unitario</i>	<i>Valor de mercado al fin del proyecto</i>	<i>Valor contable a la vida del proyecto</i>	<i>Valor residual después de impuestos (unitario)</i>	<i>Valor residual después de impuestos (total)</i>
Tanques mezcla y fermentac	1	5.000,00	5.000,00	10	500,00	4.000,00	4.606,25	4.204,31	4.204,31
Alambique	1	8.000,00	8.000,00	10	800,00	6.000,00	7.422,50	6.479,38	6.479,38
Barriles de roble	1	2.500,00	2.500,00	10	250,00	2.000,00	2.421,25	2.141,96	2.141,96
Estanterías	1	600,00	600,00	10	60,00	500,00	568,50	523,08	523,08

ANEXO 7. - Cubicaje de carga

Packaging Specification

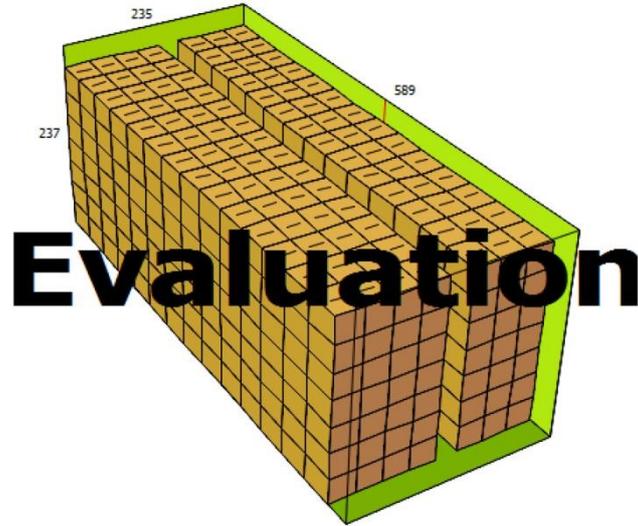
Your company's logo here!

Created At 01-03-2019	Created By pao	Approved At None	Approved By None
Product			
Code Product 01-03-2019	Length(CM) 0	Width(CM) 0	Height(CM) 0
Description Packaging Design 01-03-2019	Volume(liter) 0	Weight(kg) 0	Density(gr/liter) 0
Supplier	UPC	Plant	

No picture

Seq.	Material	Outside Dimension (CM)	Inside Dimension (CM)	Arrg.	Qty	Weight (kg)
Shippack	Corrugated - Flute A	30 x 40 x 30	29.06 x 39.06 x 28.59			0
Primary Pack		Secondary Pack		Shippack		
None		None				

Vehicle Load			
Pattern Type	1 Block	Vertical	Height
Net Wgt(kg)	0	Gross Wgt(kg)	0
Volume(M3)	24.7	Length %	95.08
Area %	84.96	Cube %	75.28
# Layers	7	Qty/Layer	98
Qty	686	# Pieces	686
Load Size(CM)	560 x 235 x 210		
Center of Gravity	0 x 0 x 0		
Vehicle(CM)	20FTDC (589 x 235 x 237)		



Remarks

No title

No title No title No title Phone:No title Fax:No title No title

