



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE
VINO ARTESANAL A BASE DE MORTIÑO PARA LA CIUDAD DE
MADRID.

AUTOR

Katherine Silvana Cevallos Medina

AÑO

2019



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y EXPORTACIÓN DE VINO
ARTESANAL A BASE DE MORTIÑO PARA LA CIUDAD DE MADRID

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

Profesor Guía

M.B.A, M.A Sascha Quint

Autora

Katherine Silvana Cevallos Medina

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, plan de negocios para la elaboración y exportación de vino artesanal a base de mortiño para la ciudad de Madrid, a través de reuniones periódicas con el estudiante Katherine Silvana Cevallos Medina, en el semestre 2019-2, 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”.

M.B.A, M.A Sascha Quint

C.I. 172319324-7

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la elaboración y exportación de vino artesanal a base de mortiño para la ciudad de Madrid, del estudiante Katherine Silvana Cevallos Medina, en el semestre 2019-2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Francisco Raúl Avilés Merino

Magister Business Administration

CI: 170678454-1

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”

Katherine Silvana Cevallos Medina

C.I. 172436601-6

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme dado unos padres maravillosos, que me han brindado su apoyo incondicional a lo largo de mi vida, por estar siempre a mí lado, regalándome su confianza, consejos y por darme la oportunidad y los recursos para lograrlo, muchos de mis logros se los debo a ustedes entre ellos este, porque han fomentado en mí, el deseo de superación y de triunfo en la vida. Espero contar siempre con su valioso apoyo y amor.

DEDICATORIA:

A mis padres, por creer en mí, darme su amor y apoyo incondicional.

A mis hermanas, por lo que representan en mí y ser parte importante de una hermosa familia muy unida.

A mis profesores que me apoyaron con su tiempo y acompañamiento para que esto sea posible.

RESÚMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo determinar si es factible la producción y exportación de vino artesanal a base de mortiño “El Páramo” a la ciudad de Madrid en España. Se realiza un análisis del entorno PEST de Ecuador y España, PORTER y con estos resultados se elabora una matriz EFE con el fin de identificar las principales oportunidades y amenazas de la industria vinícola.

Para la venta del vino de mortiño “El Páramo” se establece una estrategia de distribución indirecta, mediante un distribuidor, éste a la vez se encargará de la venta de producto mediante el canal horeca (hoteles, restaurantes, cafeterías), se identificó que dicho canal de distribución es el óptimo, esta información se corrobora mediante el análisis del cliente en la investigación cualitativa y cuantitativa.

Se eligió la estructura legal de sociedad anónima porque este tipo de estructura no necesita tener un número mínimo de socios, puede ser constituida por un solo socio, además permite tener flexibilidad en la asignación de los recursos y la coordinación de la producción. Además, se elige una estructura organizacional funcional, ésta estructura está reflejada en el manejo de funciones y en la existencia de una especialización ocupacional. Está compuesta de 7 operarios.

Finalmente, se realizó un estudio financiero mediante proyecciones y se obtuvo varios estados financieros que permitieron identificar la viabilidad del proyecto, en base a los resultados obtenidos en los indicadores VAN, TIR, IR se determinó que la producción y exportación de vino de mortiño “El Páramo” es viable.

ABSTRACT

The objective of this business plan is to determine if the production and export of artisanal wine, mortiño "El Páramo" to the city of Madrid in Spain is feasible. An analysis is made of the PEST environment of Ecuador and Spain, PORTER and with these results an EFE matrix is elaborated to identify the main opportunities and threats of the wine industry.

For the sale of the mortiño wine "El Páramo" an indirect distribution strategy is established through a distributor, who at the same time will be in charge of selling the product through the horeca channel (hotels, restaurants, cafeterias), it was identified that said distribution channels are optimal, this information is collected through the analysis of the client in qualitative and quantitative research.

The legal structure of a stock corporation was chosen because this type of structure does not need to have a minimum number of partners, it can be constituted by a single partner, it also allows flexibility in the allocation of resources and the coordination of production. In addition, a functional organizational structure is chosen composed of 7 workers, this structure is reflected in the management of functions and in the existence of an occupational specialization.

Finally, a financial study was conducted through projections and several financial statements were obtained that allowed to identify the feasibility of the project, based on the results obtained in the indicators VAN, TIR, IR it was determined that the production and export of mortiño wine "El Páramo" is feasible.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Justificación	1
1.1.1	Objetivo General.....	2
1.1.2	Objetivos Específicos	2
2.	ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS.....	3
2.1.	Análisis del entorno externo (PEST).....	3
2.1.1.	Entorno externo Ecuador.....	3
2.1.2.	Entorno externo España	6
2.1.3	Análisis de la industria PORTER	8
3.1.	Investigación cualitativa y cuantitativa	16
3.1.1	Metodología de la investigación.....	16
3.1.2	Resultados de la investigación cualitativa.....	18
3.1.6	Resultados de la investigación cuantitativa	21
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	24
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio	24
5.	PLAN DE MARKETING	27
5.1.	Estrategia general de marketing.....	27
5.1.1.	Mercado objetivo.....	27
5.1.2.	Propuesta de valor.....	29
5.1.3	Estrategia de internacionalización	30
5.1.4	Modelo Canvas.....	30
5.2	Mezcla de marketing.....	31
5.2.1.	Producto	32
5.2.2.	Precio.....	34
5.2.3.	Plaza.....	35
5.2.4	Promoción.....	36
6.	FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	38
6.1	Misión, visión y objetivos de la organización	38
6.1.1	Misión	38

6.1.2	Visión.....	38
6.1.3	Objetivos de la organización	38
6.2	Plan de operaciones	39
6.2.1	Cadena de valor.....	39
6.2.2	Proceso Productivo.....	41
6.2.2	Mapa de procesos de internacionalización	43
6.3.1	Forma jurídica.....	44
6.3.2	Estructura organizacional	44
7.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	45
7.1.	Proyección de ingresos, costos y gastos.....	46
7.1.1.	Proyección de ingresos	46
7.1.2.	Proyección de costos	47
7.1.3.	Proyección de gastos	47
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital	48
7.2.1.	Inversión inicial, capital de trabajo.....	48
7.2.2.	Financiamiento y estructura de capital	49
7.3.	Proyección de estados financieros	50
7.3.1.	Estado de situación financiera	51
7.3.2.	Estados de resultados	51
7.3.3.	Estados de flujo de efectivo.....	51
7.4.	Evaluación de la factibilidad financiera	51
7.4.1.	Flujos de caja del proyecto e inversionista.....	51
7.4.2.	Tasa de descuento	52
7.4.3.	Criterios de valoración	52
7.5.	Índices financieros	54
8.	CONCLUSIONES	56
	REFERENCIAS	58
	ANEXOS	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1: Detalle de CIIU.....	8
Tabla No 2: Matriz EFE	13
Tabla No 3: Metodologías de investigación.....	18
Tabla No 4: Inferencia estadística cualitativa cuantitativa	23
Tabla No. 5: Mercado potencial.....	28
Tabla No. 6: Proyección de ventas por 5 años - Unidades	29
Tabla No. 7: Proyección de costo de productos vendidos.....	34
Tabla No. 8: Precio promedio ponderado.....	34
Tabla No. 9: Costo por distribución	36
Tabla No. 10: Costeo estrategias de publicidad y promoción	37
Tabla No. 11: Detalle del proceso productivo y aporte al costo de producción	42
Tabla No. 12: Presupuesto de ingresos	46
Tabla No. 13: Proyección del costo de ventas (Usd.).....	47
Tabla No. 14: Gastos generales mensuales primer año (Usd.).....	48
Tabla No. 15: Inversión inicial (Usd.).....	49
Tabla No. 16: Inversión en capital de trabajo (Usd.)	49
Tabla No. 17: Estructura de financiamiento del capital	50
Tabla No. 18: Flujos de caja del proyecto e inversionista (Usd.).....	51
Tabla No. 19: Datos base y tasas de descuento	52
Tabla No. 20: Evaluación financiera.....	53
Tabla No. 21: Índices financieros	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Árbol de segmentación	17
Figura No. 2: Potencial de mercado	28
Figura No. 3: Modelo Canvas.....	31
Figura No. 4: Etiqueta con normas técnicas.....	33
Figura No. 5: Etiqueta de Vino El Páramo.....	33
Figura No. 6: Canal de distribución	35
Figura No. 7: Cadena de valor	40
Figura No. 8: Flujo grama de procesos de elaboración de vino de mortiño	42
Figura No. 9: Flujo grama de exportación del Vino El Páramo.....	43
Figura No. 10: Estructura organizacional de la empresa.....	45

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación

La idea de negocio surge debido a que el Ecuador es un país que posee gran variedad de cultivos que son aceptados tanto por consumidores nacionales e internacionales, y esto permite tener un fácil acceso a la materia prima principal para el producto del proyecto.

Actualmente en el mercado ecuatoriano se está comercializando un producto similar, en la zona de la sierra del país en la provincia de Cotopaxi, sin embargo, no se está exportando el mismo y tampoco tiene un valor agregado además de su sabor característico que difiere de los vinos comunes. En este sentido se ha visto la necesidad de realizar un plan de negocios para la exportación al mercado español de vino artesanal a base de mortiño. El mortiño es también conocido como arándano, su nombre científico es *Vaccinium floribundum*, su fruto es una baya que mide entre 5 y 8 milímetros de diámetro, su color es azul. Proviene de algunas zonas de la sierra del Ecuador como Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Cañar, Azuay, Loja.

Se elige España debido a que según el portal de estadísticas este país está en el puesto 7 de los 10 países con mayor consumo de vino. Y en la información obtenida por el "Observatorio Español de los Mercados del Vino, se registró un comportamiento positivo con una tasa de crecimiento del 2,5% al 4%, hasta alcanzar un total de 9,8 millones de hectolitros en 2016". (El País, 2017). Además, que España es uno de los principales destinos elegidos por los ecuatorianos para emigrar, ocupando un 37,18% del total de la población emigrante (1.131.427) en el año 2017 (Datos macro, 2017), por este lado, también se puede ofrecer este producto a los ecuatorianos residentes en España, al ellos conocer la materia prima principal del proyecto puede ser fácil también captar ese nicho de mercado.

Adicional, el fruto del proyecto aporta con beneficios para la salud, debido a su alto contenido de fósforo, fibra, calcio y vitaminas, contiene sustancias vegetales que aportan con beneficios antioxidantes que ayudan a tener un riesgo más bajo de contraer cáncer, enfermedades cardíacas y algunas otras neurológicas. Todo esto se quiere fusionar en conjunto con un empaque que contenga en el diseño una imagen característica del lugar del que se cultiva el mortiño.

El Ecuador se caracteriza por ser un exportador de materias primas, por ello es necesario iniciar con la comercialización de productos innovadores que contengan un valor agregado y con ello capturar nuevos mercados.

1.1.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad técnica, administrativa y financiera para la elaboración de vino de mortiño y su exportación a la ciudad de Madrid - España.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del entorno externo del país de origen (ECUADOR) y del país de destino (ESPAÑA), utilizando la herramienta de análisis PEST y PORTER.
- Realizar una investigación para determinar el mercado meta y medir la aceptación del producto a través de investigación cualitativa y cuantitativa.
- Elaborar estrategias de mercado para incentivar al consumo del producto y posicionamiento de este en el mercado objetivo.
- Definir una estructura organizacional para las fases fundamentales para el proceso de elaboración de vino bajo los estándares de calidad necesarios tales como prensado, fermentación, maduración y embotellado.
- Desarrollar un plan financiero en el que se incluyan todas las variables para el proceso de elaboración del producto y posterior distribución, para determinar la viabilidad del proyecto.

2. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

En el análisis del entorno se usa para describir los factores del macro y micro entorno, y cómo impactan al sector.

2.1. Análisis del entorno externo (PEST)

El análisis PEST determina y examina el impacto de los principales factores externos que están relacionados directamente con la empresa y pueden afectar a su viabilidad en un futuro (David, 2016).

2.1.1. Entorno externo Ecuador

a. Político-Legal

El Acuerdo con la Unión Europea que entró en vigor el 1 de enero del 2017 asegura el acceso con arancel 0% a toda la oferta actual de bienes manufacturados ecuatorianos al mercado europeo (Development Solutions CEPR, 2015). Este Acuerdo simplifica los trámites aduaneros, permite reducir el costo de ventas, incentiva la transferencia tecnológica y alianzas estratégicas, promueve la inversión extranjera, el empleo, en consecuencia, impulsa el crecimiento económico y una mejor calidad de vida en la población. Genera un impacto muy positivo y una oportunidad este sector industrial.

Ecuador es país miembro de la OMC desde el año de 1996. Implica que el comercio se realice de forma fluida y libre (Villagómez, 2012). Es muy positivo y una oportunidad para que se desarrollen relaciones comerciales transparentes, y se generen divisas, lo que es importante para una economía dolarizada.

La importación de vino está sujeta a impuestos; tras la firma del Acuerdo Multipartes entre Ecuador y la UE tiene un arancel Ad-Valorem de 0% y un arancel específico de USD 0,25 G.A.L. por litro de alcohol puro. Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) (Observatorio Iberoamericano de Economía, 2018). Esto tiene un impacto negativo y genera una amenaza para el sector ya que incrementa el costo de estos productos y los hace menos competitivos en el mercado internacional.

Se deben cumplir ciertos requisitos para ser exportador: RUC otorgado por el Servicio de Rentas Internas, certificado de firma digital o TOKEN (Otorga el Registro Civil, Security Data), registro de exportador en Ecuapass (PROEcuador, 2018); es un factor neutro ya que todos los exportadores deben cumplirlos.

Incentivo para acceder al uso para productos de la "Marca País", para promocionar la exportación de productos de valor agregado que reflejen exclusividad, distinción y calidad internacional (Ministerio de Comercio Exterior, 2018). Este factor es muy positivo y genera una oportunidad porque facilita el acceso a mercados internacionales y reduce el costo de la promoción.

b. Económico

El Producto Interno Bruto (PIB) del país durante el primer trimestre de 2018, registró un crecimiento interanual de 1,9% (Banco Central del Ecuador, 2018). Esto es positivo y genera una oportunidad pues se dinamiza la economía, lo que asegura una adecuada oferta de insumos y mano de obra.

El PIB per cápita de Ecuador fue a fines de 2017 6.198,95 USD y 6.2008,40 a fines de 2018 (Banco Mundial, 2018). Implica un impacto negativo y amenaza porque evidencia la recesión económica del país, lo que limita el desarrollo, restringe la inversión y dificulta el financiamiento.

La inflación anual a diciembre 2018 se ubicó en 0,27% (Banco Central del Ecuador, 2018). Esta coyuntura es positiva y una oportunidad pues la estabilidad en precios es favorable para las negociaciones internacionales, ya que se hacen más atractivos los productos ecuatorianos.

La tasa de desempleo alcanzó 4,0% a septiembre de 2018 a nivel nacional (Datos Macro, 2018). Esto implica un impacto negativo y una amenaza porque la población al no contar con empleo restringe el gasto, con lo que disminuye el consumo de productos que no son básicos.

La balanza comercial total registró un superávit de USD 292 millones a mayo de 2018. Vietnam, Unión Europea y Rusia fueron los mercados con mayor

superávit en la balanza comercial no petrolera (Ministerio de Comercio Exterior, 2018). Esto genera una oportunidad pues evidencia la internacionalización de productos procesados ecuatorianos y perspectivas de incremento en las ventas.

c. Social

El entorno de ventas, marketing y las necesidades de los ecuatorianos, está cambiando rápidamente por lo que las empresas deben innovar sus estructuras para mantenerse competitivas (Diario Correo, 2018); esto es muy positivo y genera una oportunidad porque en el país se ofertan productores innovadores con potencial para ingresar a mercados internacionales.

Debido a que las empresas ofrecen grandes promociones y descuentos, en el país el consumo de productos y servicios en los hogares creció 4% (FLACSO, 2018), esto genera un impacto positivo y una oportunidad, porque evidencia que la oferta nacional entrega valor y es atractiva.

d. Tecnológico

El Sistema ECUAPASS facilita las operaciones de comercio exterior, cumpliendo los mayores estándares OMA, porque es una plataforma segura para efectuar transacciones (Organización ComTrade, 2019). Esto genera una oportunidad porque facilita el comercio electrónico y las operaciones comerciales.

La industria vinícola del país tiene acceso a tecnología de punta para la creación de vinos (ESPAE - ESPOL, 2018), esto es muy positivo y genera una oportunidad pues los productos ofertados por el sector vinícola del país son de calidad y con potencial de exportación.

La tecnología que se desarrolla en Ecuador es escasa, debido a un bajo presupuesto y falta de incentivos, lo que afecta el desarrollo del país y su nivel de competitividad (ESPAE - ESPOL, 2019); esto es negativo y genera una amenaza, ya que la industria del país mayoritariamente depende de tecnología externa.

2.1.2. Entorno externo España

El objetivo de la investigación que se presenta es demostrar el uso y aplicabilidad del análisis PEST en un territorio más amplio que una empresa, pero constreñido por su propio entorno, por su origen y por su situación actual (David, 2016).

a. Político Legal

Respecto a la firma del Tratado Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, España es miembro vigente y se ajusta a los lineamientos establecidos como el arancel Ad-Valorem 0% (Observatorio Iberoamericano de Economía, 2018). Esto es positivo y una oportunidad ya que los productos ecuatorianos son atractivos.

El reglamento de producción ecológica, que entrará en vigencia el 1 de enero de 2021, contribuye a mejorar la calidad de los alimentos y bebidas (CEA, 2017), esto es positivo y una oportunidad porque los productos ecuatorianos que cumplan estas especificaciones serán más atractivos.

España forma parte de la OMC, por lo que sus actividades comerciales buscan lograr relaciones comerciales que beneficien a todos (OMC, 2018); lo que es muy positivo y una oportunidad pues garantiza el normal desarrollo comercial.

Para que los productos ingresen a España deben cumplir reglas de embalaje y etiquetado, las mismas que señalan la redacción en idioma español, unidad de medida, marcado de origen, normativa relativa de etiquetado (edad mínima de consumo de bebidas alcohólicas, reglamentos específicos (Grupo Santander, 2018); esto genera una amenaza, porque establece parámetros a cumplir para comercializar bebidas a España.

b. Económico

Entre los años 2012 y 2017 el PIB per cápita en España ha tenido un comportamiento irregular, entre 2012 y 2014 se incrementó 1,26% anualmente, en 2015 y 2016 bajó 0,6% anualmente, en 2017 creció marginalmente 0,4% y para fines de 2018 España tenía un PIB Per cápita trimestral de 6.434€ euros, se ubica en el puesto 23 de 50 países (Instituto Cervantes, 2019). Esto es una amenaza, pues frente a otros países de Europa, España no destaca y evidencia un poder de adquisición limitado.

El crecimiento de la economía española, en 2016 fue 2,6%, en 2017 2,8% y en 2018 2,9% (Banco Mundial, 2018), esto evidencia que la economía española se ha mantenido estable en los últimos años, lo que es positivo y genera una oportunidad.

La tasa de desempleo en 2018 fue 14,55%, 1,83% menos que el 2017, es la primera vez en una década que la cifra está por debajo del 15% (Banco Mundial, 2018); este factor tiene impacto muy positivo y es una oportunidad, pues se incrementa el número de familias con capacidad de compra.

El índice de desarrollo humano (IDH) en España en 2018 fue 0,894, en 2017 0,891 puntos, que supone una mejora respecto a 2016, ocupa el puesto 26 de 188 (Instituto Cervantes, 2019). Tiene impacto positivo y es una oportunidad porque evidencia mejora económica en las familias.

La inflación anual el año 2015 fue 3,4%, el 2016 3,6%, en 2017 2,6% y a diciembre 2018 se ubicó en 1,2% (OMC, 2018); esto muestra que en España la economía se está estabilizando, lo que genera un impacto positivo y es una oportunidad debido a que el precio del producto puede aumentar en el país de destino.

c. Social

El mercado español no es maduro, por lo que en él pueden ingresar productos de diversas latitudes, el precio es un factor de decisión de compra importante en los consumidores (Secretaría de Estado de Comercio, 2018), esto es positivo y una oportunidad, porque la decisión de compra de los españoles no se basa en marcas de prestigio, sino en el precio.

Mercado español con demanda de vinos con mucho cuerpo, fruta, jugosos, pero con bajos taninos, menos alcohol y madera (Vinetur, 2017). Esto es positivo y una oportunidad, porque tiene buena aceptación a bebidas de frutos exóticos.

d. Tecnológico

España tiene una infraestructura portuaria de más de 60 puertos, es referencia en el tránsito marítimo internacional (Banco Mundial, 2018), esto es positivo y

una oportunidad pues los puertos tienen el equipamiento necesario para garantizar el buen estado de las mercancías.

En España la inversión en Investigación y Desarrollo ha disminuido durante los últimos 6 años en relación al PIB, en 2012 fueron 800 millones de euros aproximadamente, en 2013 760, en 2014 758, en 2015 690, e, 2016 662, en 2017 625 y en 2018 567 (ESPAE - ESPOL, 2019); esto es negativo y una amenaza, porque en los últimos años España no ha realizado grandes inversiones en investigación y desarrollo, por lo que sus productos pueden perder terreno ante los de la competencia.

España está inmersa en una revolución industrial conocida como Industria 4.0, donde la digitalización de procesos y nuevas tecnologías son protagonistas (Instituto Cervantes, 2019). Esto es positivo y una oportunidad, porque se orienta a la reducción de costos.

2.1.3 Análisis de la industria PORTER

Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas

Identificación del CIU

La CIU es una estructura de clasificación de las actividades económicas basada en conceptos, definiciones, principios y normas (INEC, 2012), es fundamental conocer la industria a la que pertenece el producto a producir y exportar por medio de la CIU, cuyo detalle se presenta en la siguiente tabla:

Tabla No 1: Detalle de CIU

C11	Elaboración de bebidas.
C110	Elaboración de bebidas.
C1102	Elaboración de vinos.
C1102.0	Elaboración de vinos.
C1102.02	Elaboración de bebidas alcohólicas fermentadas pero no destiladas: sake, sidra, perada, vermouth, aguamiel y otros vinos de frutas y mezclas de bebidas que contienen alcohol.

Tomado de (Unidad de Análisis y Síntesis del INEC, 2012)

Poder de negociación de los proveedores

La negociación de los proveedores y la intensidad de la competencia dependen de la cantidad y el costo de cambio de las materias primas disponibles (David, 2016).

A partir de la tabla disponible en el **anexo 1**, se determina que el poder de negociación con los proveedores es **bajo**, debido que en el factor de diversidad de proveedores no organizados, en el Ecuador la principal materia prima del proyecto “es considerada una planta silvestre que crece en las partes altas de la cordillera, en las provincias de Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Cañar, Azuay y Loja”. (Universidad Politécnica Salesiana, 2012). Según la Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología (CEA, 2017), en el país existe más de 2000 toneladas de mortiño que pueden adquirirse en las provincias antes señaladas; por ello hay un fácil acceso a la compra a varios recolectores de esas zonas, mismos que no se encuentran asociados si no que realizan la venta de forma particular, otro factor importante es que los costos de los productos ofrecidos por los proveedores son accesibles y sus precios no son elevados por lo que la relación con el costo del producto final es baja. Adicional al momento no es importante tener grandes volúmenes de materia prima, pues el proyecto se enfoca en la producción artesanal de vino y va a iniciar una producción a pequeña escala.

Poder de negociación de los clientes

Cuando los consumidores y clientes están concentrados en un lugar y la frecuencia de compra es alta, el poder de negociación representa una fuerza importante que amenaza a la competencia en una industria (Whalley, 2014).

A partir de la tabla realizada que se encuentra como **anexo 2**, se determina que el poder de negociación con los clientes es **alto**, debido al análisis de cuatro factores, entre ellos la concentración de los consumidores, según un estudio realizado por la consultora Nielsen el informe determina que un 60% de la población se declara consumidor de vino, por lo que el número de consumidores de vino en España a fines de 2017 eran 22,5 millones de personas; según

Statista el año 2014 eran 3580 las empresas que se dedicaban a la elaboración de vino, en 2015 3595 y para el año 2016 existían 3859 (ICEX, 2017).

Por otro lado, los consumidores de vino poseen una leve sensibilidad al precio, esto se da en relación con el producto, debido a que las técnicas de elaboración que se hayan utilizado y sus elementos agregados como son la botella, etiqueta, corcho, entre otras, determinan al segmento de precios en los que jugará el producto. (Universidad Nacional de Cuyo, 2015). Adicional la ventaja diferencial del producto, es atractiva en este mercado, debido a que al momento no se está exportando este tipo de vino a España y según el Banco Santander, los jóvenes son cada vez menos fieles a las marcas y más abiertos a los nuevos productos.

En cuanto a la cantidad de productos sustitutos, España es un gran productor de vinos producidos a base de uva, tienen un gran reconocimiento y aceptación a nivel mundial, por lo que hace difícil la negociación con el cliente al tener varias propuestas de productos que pueden reemplazar al producto del proyecto.

Entrada potencial de nuevos competidores

Esta fuerza consiste en la efectividad de entrada a la industria. A mayor facilidad de entrada, mayor nivel de competencia en el mercado (David, 2016).

A partir de la tabla disponible en el **anexo 3** de este documento, se determina que la entrada potencial de nuevos competidores es **media** debido a que, aunque existen ciertas barreras no arancelarias para entrar en la industria de bebidas en España como cumplir con certificado de libre venta, documento de circulación, documento de acompañamiento vitivinícola, certificado de análisis, certificación de denominación de origen (ICEX, 2017). También podemos determinar que en el país de destino no existe el producto que se va a desarrollar en el proyecto, por lo que la diferenciación del producto es alta y al momento no existe una competencia directa.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

Consiste en el esfuerzo y el número de empresas que compiten con otras y venden productos sustitutos, que son todos aquellos productos que, sin ser lo mismo, cumplen con la satisfacción de una necesidad específica (David, 2016).

A partir de la tabla realizada que se encuentra como **anexo 4** se determina que la entrada potencial de productos sustitutos es **alta**, debido a que en el país de destino existe gran variedad de vinos, mismos que están conformados por una competencia directa, productores y comercializadores de vino dentro de la ciudad de Madrid en el año 2017 según datos del Directorio Central de Empresas del Instituto Nacional de Estadística, España contaba con 4.093 bodegas (CEPAL, 2018); sus productos se clasifican en “vinos de mesa, de la tierra, con indicación geográfica, con Denominación de Origen (DO), con Denominación de Origen Calificada (DOCa) y de pago” (Vinetur, 2017), todos estos son elaborados a base de uva por lo que cuentan con diferentes rangos de precios y esto permite el acceso a los varios tipos de cliente.

Por otro lado, existe una competencia indirecta que está conformada por otro tipo de bebidas alcohólicas como cervezas, whiskey, entre otros. Además, al ser una economía a la cual gran parte de sus ingresos proviene de la elaboración y comercialización de vinos, la población tiene establecida una lealtad a las distintas marcas, por lo que va a ser difícil posicionar una nueva.

Rivalidad entre empresas competidoras

Esta fuerza es considerada la más importante porque, a mayor número de empresas competidoras en la industria, más difícil es obtener ganancias. (David, 2013, pp.76)

A partir de la tabla realizada que se encuentra como **anexo 5** se determina que el factor de rivalidad entre empresas competidoras es **medio**, debido a que en España no existe la producción y tampoco la comercialización del mismo producto del proyecto, por ello no se tiene competencia directa para el producto por el alto nivel diferenciador que tiene.

“España es uno de los grandes productores mundiales de vino: primero en el ranking por superficie plantada, primero por producción de vino y mosto en la campaña 2013/2014, superando a Italia y a Francia”. (ICEX, 2017). Por lo que las empresas que existen están bien posicionadas y tienen estabilidad en el mercado es el aspecto económico, estas podrían sacrificar sus porcentajes de

rentabilidad para expandirse y esto puede ser a través de la comercialización de un producto similar al del proyecto.

Por medio de la revista digital del vino, se obtiene información de que España es líder mundial por superficie plantada y por producción vitivinícola, cuenta con más de 4.000 bodegas dedicadas a la elaboración de vino. De acuerdo con la facturación se destacan en primera posición la bodega manchega Félix Solís Pagos del Rey con ventas de 214, 4,6M€, la catalana Codorníu con facturación de 185,6M€, González Byass con ventas de 66,7M€. (Vinetur, 2017)

Además, España es el tercer productor mundial de vino, con 37,8 millones de hectolitros producidos en 2016, España se sitúa en la novena posición del ranking mundial en volumen, con 766,7 millones de litros consumidos, y en la décima en valor de mercado, con 8.168,8 millones de euros. (EAE, 2017)

2.1.4 Matriz de evaluación de factores externos

La matriz EFE permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (David, 1999)

La matriz de factores externos (EFE) permite visualizar los factores positivos y negativos de la industria para que esto luego se pueda aplicar en el proyecto como oportunidades y amenazas.

En la matriz EFE se evalúan todos los factores que se identificaron en las fuerzas de PORTER y el resultado final obtenido es de 2,68, es un valor por encima del promedio (2,5), con esto se puede determinar que es favorable emprender en el plan de producción y exportación de vino de mortiño. **(Anexo 6)**

Tabla No 2: Matriz EFE

	Oportunidades	Ponderación	Calificación	Total
1	Alto número de consumidores de vino	0,11	4	0,44
2	Número de competidores directos	0,08	1	0,08
3	Poder de negociación con los proveedores de Ecuador	0,1	4	0,4
4	Acuerdo comercial multipartes con la Unión Europea	0,16	4	0,64
5	Diferenciación del producto	0,1	3	0,3
6	Crecimiento del mercado	0,1	2	0,2
	Amenazas			0
1	Gran número de sustitutos	0,12	2	0,24
2	El producto requiere de certificaciones	0,08	1	0,08
3	Sensibilidad del comprador al precio	0,05	2	0,1
4	Reglas de embalaje y etiquetado	0,05	1	0,05
5	Tendencias de compra de consumidor	0,05	3	0,15
	Total de puntuación	1		2,68

2.1.5 Conclusiones del análisis externo

- El que Ecuador sea miembro de la OMC desde el año de 1996 y que exista el tratado multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, beneficia las relaciones comerciales, en base a lineamientos establecidos como el arancel Ad-Valorem 0%; esto dinamiza el comercio internacional entre Ecuador y España y permite la internacionalización de productos ecuatorianos; esta oportunidad debe aprovechar el país para exportar licores a Madrid.
- El entorno de ventas, marketing y necesidades de la población ecuatoriana cambia rápidamente por lo que se debe innovar continuamente; además la coyuntura interna del país, de inestabilidad

política, limitada inversión pública y crecimiento económico moderado, es una amenaza para la economía, desarrollo e inversión; por lo que es necesario buscar mercados internacionales para los productos ecuatorianos, pero la baja inflación, genera un estabilidad económica que favorece las negociaciones internacionales y hace deseables los productos ecuatorianos; por ello al ser España uno de los países con mayor consumo de vino, y disponer de una bebida espirituosa exótica y de calidad como el vino de mortiño, es posible aprovechar esta situación para exportarla al mercado de Madrid, especialmente porque la población de España da acceso a productos nuevos e innovadores, y otorga menos importancia a que una marca sea conocida para ser adquirida.

- La valoración de la matriz EFE evidencia que el sector es atractivo, tiene un nivel de competitividad alto, pero que es favorable para el sector productor de licores del país, que puede producir con calidad y eficiencia, tiene acceso a maquinaria y equipos con tecnología de punta, y a insumos exóticos y de calidad, lo que le permite ofertar licores que compitan exitosamente en el mercado internacional.
- El poder de negociación de los proveedores en la industria es bajo por la variedad de proveedores no organizados que existen en el Ecuador, hay variedad de productores particulares a los que se puede comprar la materia prima principal del proyecto, en Ecuador existe más de 2000 toneladas de mortiño a las que se puede acceder.
- En el poder de negociación de los clientes es alto, un 60% de la población se declara consumidor de vino en España y por ello existen factores que determinan este resultado, entre ellos la sensibilidad al precio, esto se da de acuerdo con el producto en sí, a las técnicas de elaboración que se hayan utilizado, empaque, etiqueta, etc. Además, la ventaja diferencial del producto se establece debido a que el producto del proyecto puede resultar atractivo en este mercado.
- La entrada potencial de nuevos competidores es media, porque existen barreras no arancelarias de entrada al país de destino, como lo son las

certificaciones para comercialización de vinos. Pero por otro lado se tiene un acuerdo multipartes con la Unión Europea lo que genera una gran oportunidad para la entrada en el mercado internacional.

- La entrada potencial de productos sustitutos es alta, debido a que en el país de destino existe gran variedad de vinos, que están conformados por una competencia directa y además al ser España un gran productor de vino la población ya tiene establecida su lealtad a las distintas marcas.
- La rivalidad entre empresas competidoras es medio, aunque España cuenta con más de 4.000 bodegas dedicadas a la elaboración de vino tradicional (producidos a base de uva) no existe la producción y tampoco la comercialización del mismo producto del proyecto, por ello no se tiene competencia directa para el producto por el alto nivel diferenciador que tiene. Además, que la materia prima principal no se produce en ese país.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

El análisis del cliente permite conocer las necesidades de los clientes para posteriormente analizar qué les motiva en su consumo y poder ofrecerlo; e identificar si el producto es atractivo (Lambin, Jean-Jacques, 2017).

3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

Consiste en el análisis de las necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra y demás características de los consumidores que conforman el mercado objetivo (Kotler, 2015).

3.1.1 Metodología de la investigación

Justificación de la investigación

En el mercado español el consumo de vino se realiza a diario, su consumo no depende únicamente de reuniones sociales, porque este producto es bastante utilizado para acompañar comidas, además existe un incremento en la tendencia de consumo de productos provenientes de frutos exóticos.

Las herramientas utilizadas son, para la investigación cualitativa entrevista a expertos y entrevista a posibles clientes potenciales, y para la investigación cuantitativa un cuestionario que permite conocer los gustos, preferencias y tendencias del consumidor, nivel de aceptación del negocio, posible precio del producto, entre otros factores.

Problema de la investigación

Se ha identificado que el principal problema de la investigación se resume en definir: ¿Cuáles son las características y atributos que inciden en el mercado español para la adquisición de un vino?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar las características y atributos que influyen a la aceptación del producto del proyecto en el mercado meta (ESPAÑA), por medio de análisis cualitativo y cuantitativo.

Objetivos específicos

- Medir la aceptación de la propuesta de valor de producto del proyecto en el país de destino (ESPAÑA).
- Determinar el precio de mercado ideal que permita ofrecer mejores condiciones para la comercialización del producto del proyecto.
- Definir el lugar de venta mejor alineado para que los clientes puedan acceder a la compra.
- Definir el canal de distribución y promoción de manera que se inflencie a la compra del producto.

Segmento de clientes

Son los grupos de clientes con demandas similares, perfiles similares y atractivos para el negocio, a continuación, mediante una gráfica se muestran detalladas las variables tomadas en cuenta para la segmentación:

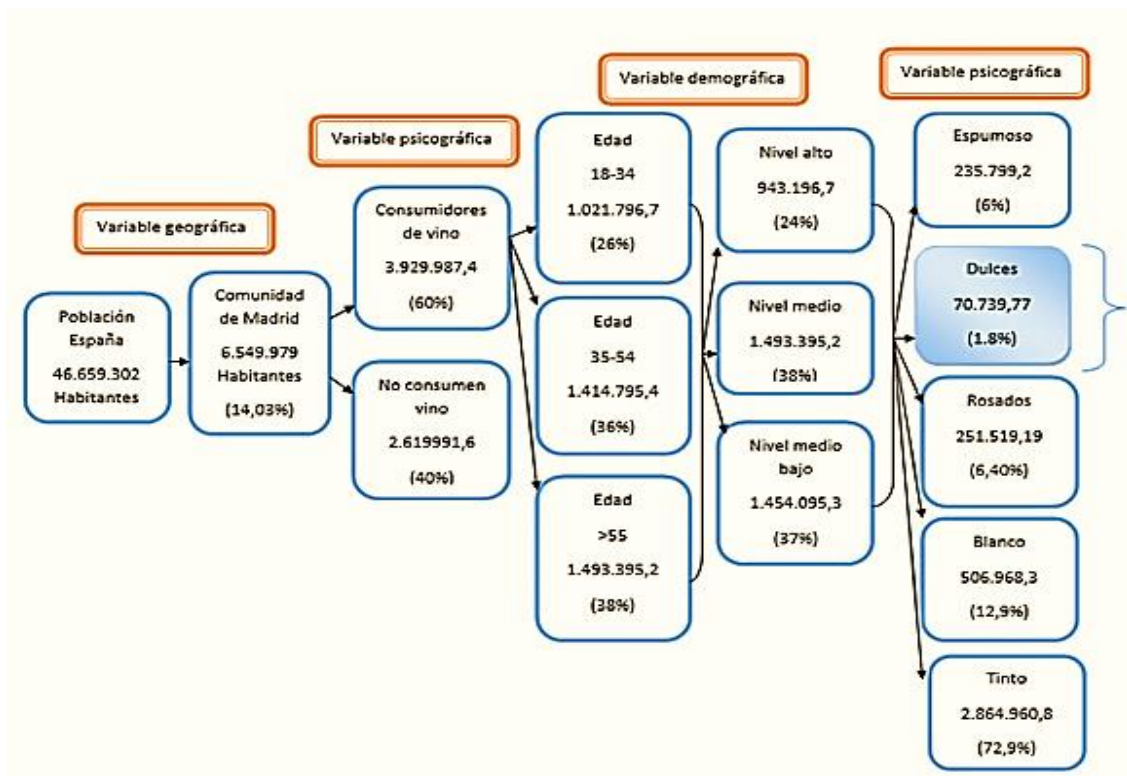


Figura No. 1: Árbol de segmentación

Se determina que el posible mercado meta se ubica en la edad de 35 hasta 55 años, es un producto consumido por hombres y mujeres.

Para la investigación se ha utilizado muestreo no probabilístico, 10 encuestas aplicadas en el mercado de Madrid en España. Para realizar una adecuada investigación ha sido necesario desarrollar una investigación exploratoria y descriptiva. Por lo que se inicia esta investigación con 2 entrevistas a expertos de la industria de bebidas y 2 entrevistas a posibles clientes potenciales, para determinar la factibilidad de la creación y comercialización del producto.

Tabla No 3: Metodologías de investigación

Metodología	Descripción	Resultados
Investigación cualitativa	-Entrevistas a dos expertos de la industria. -Entrevistas a dos posibles clientes potenciales.	-Determinar los principales atributos y factores relevantes para el producto del proyecto.
Investigación cuantitativa	-Encuestas mediante un sondeo (10 encuestas)	-Conocer a fondo las expectativas del cliente o necesidades que pueden ser satisfechas.

3.1.2 Resultados de la investigación cualitativa

Entrevista a expertos de la industria

Nombre del experto: Andrés Gallegos.

- ✓ Se debe tomar en cuenta que la materia prima tiene una estacionalidad (octubre-noviembre), hay que abastecerse de la suficiente materia prima para la producción. Adicional considera que el producto es atractivo que es exótico y las personas buscan estos tipos de alimentos y bebidas.
- ✓ Recomienda utilizar canales de distribución, puntos de venta directos, supermercados, restaurantes (de comida ecuatoriana); señala que el diseño del empaque puede ser importante para personas jóvenes (25-35), a los adultos no les interesa el diseño si no el formalismo de la botella. Para la comunicación del producto aconseja el uso de redes sociales. Indica que un precio estimado para un vino normal puede establecerse entre €12 y €18, dependiendo de la calidad del vino.

- ✓ Recomienda que la forma de pago sea de contado al iniciar el proceso de comercialización para disponer de liquidez y por seguridad, cuando se tenga clientes definidos y dependiendo de la capacidad financiera, se podría ofrecer crédito a 30 días para grandes volúmenes de ventas.

Nombre del experto: Sebastián Aro.

- ✓ Su principal producto sustituto es la cerveza por ser una bebida de moderación, pero el vino es más adaptable al mercado global y puede posicionarse mejor en los segmentos donde los consumidores tengan más cultura. Debe aprovecharse la diversidad que existe en el vino y crear una armonía entre vinos y platos para incentivar el consumo.
- ✓ La industria de vino es interesante y con conocimiento y recursos adecuados resulta ser un buen negocio. Al tener gran diversidad es importante que el vino esté bien equilibrado en dulce y volumen alcohólico (que sea ligero). Indica que para el vino siempre hay buena aceptación.
- ✓ La distribución del vino debería realizarse por medio de autoservicios, se debe llegar al consumidor resaltando el valor cultural que tiene este fruto exótico. Es importante realizar un estudio comparado (costo-beneficio) para establecer un precio base de acuerdo con productos similares, indica precio aproximado de €9 a €14.
- ✓ Recomienda que, si el producto se elabora de forma artesanal, se podría diferenciar el producto con enzimas o levaduras indígenas para potenciar la persistencia del licor y mejor buqué (aroma).

Entrevista a posibles clientes

Nombre: Mariano García.

- ✓ Al tener gran diversidad de vinos, es importante que el mismo esté bien equilibrado en dulce y volumen alcohólico (que sea ligero).
- ✓ Si el producto va a ser exportado, la ruta de movilización (usando empaque adecuado) puede ser vía marítima; pero si se requiere entrega inmediata, se debe analizar los costos de vía aérea, para no afectar considerablemente al precio final del producto.

- ✓ En la comunidad española, el vino tiene gran aceptación y por ello se recomienda que sea distribuido por medio de autoservicios y en restaurantes. Indica que los precios para vinos dulces dependen de la calidad, sin embargo, un precio aproximado está entre € 10 y € 15.
- ✓ Resalta que un buen porcentaje del mercado español elige vinos dulces provenientes de frutos exóticos, cada vez tienen mejor aceptación por ser productos distintos.

Nombre: Elizabeth Carrillo.

- ✓ En el mercado español las nuevas tendencias de consumo se han visto modificadas por los medios de comunicación, el más importante son las redes sociales. Indica que en este mercado existe gran variedad de vinos y el precio se determina de acuerdo con la uva, barrica o terreno; sus precios oscilan desde € 6 euros hasta € 900. Resalta que una parte de consumidores no cambian sus preferencias de consumo (rioja o rivera).
- ✓ Aconseja que se destine este producto para una población joven, debido a las características que se quieren implementar en el diseño de la botella.

Conclusiones de la investigación cualitativa

En cuanto al análisis cualitativo, las fichas metodológicas se encuentran en el **anexo 7**; a continuación se detallan las conclusiones de la investigación:

- Los expertos indicaron que el mortiño es un fruto exótico que tiene un equilibrio en cuanto a dulzura y acidez lo cual lo hace bueno para producir vino, aconsejan utilizar enzimas o levaduras indígenas para potenciar la persistencia del licor y mejor buqué (aroma).
- El precio promedio del producto establecido en función de los rangos dados por los expertos y de productos similares es de €13,50.
- El producto tendría acogida por las recientes tendencias de consumir productos diferenciados. Los expertos coinciden en que forma más apropiada de distribución para este producto es a través de autoservicios y horecas (restaurantes, hoteles, cafeterías).

- Por ser un negocio nuevo, para comunicar las características del producto es óptimo utilizar redes sociales (Facebook, Instagram), para no incurrir en costos adicionales, además que es un medio que la población española y del mundo frecuentan varias veces al día.

3.1.6 Resultados de la investigación cuantitativa

Para la investigación cuantitativa se utilizó muestreo por conveniencia, se aplicaron 10 encuestas (n=10), el modelo de la encuesta utilizado se puede visualizar en el **anexo 8**; las encuestas se realizaron vía online y tomaron en cuenta a personas mayores de 18 años, residentes de la ciudad de Madrid en España. En el **anexo 9** se detallan los resultados obtenidos de las encuestas y a continuación se detallan las respectivas explicaciones:

Frecuencia de consumo. El 80% de la muestra encuestada consume vinos; 40% lo hace 1 vez al mes, 40% 1 vez a la semana, 10% 2 veces a la semana y 10% 1 vez cada 15 días. En cuanto a lugares de consumo, 40% lo hace en autoservicios, 40% en restaurantes y 10% en otros. Los posibles consumidores en 60% prefieren que la información acerca del producto se comunique por medio de Facebook y 30% por revistas.

Gustos y preferencias del consumidor. Se determinó que 30% de las personas prefiere comprar vinos dulces. En cuanto al porque se compra vino, 60% considera que estimula el sistema inmunológico y con un 10% respectivamente para los aspectos de que reduce el riesgo de padecer úlceras y contribuye a prevenir ciertas formas de cáncer. Otro aspecto importante de resaltar es la presentación del producto, se ha obtenido 70% para medida estándar de 0,750 litros, y 10% respectivamente para las presentaciones de 3, 1.5, 0.350 litros.

Aceptación del producto. Se determina que el plan de negocio del producto es una propuesta buena, pues en la comunidad de Madrid el nivel de aceptación es 80%, en cuanto a la disposición de compra en 20% es probable y en 40% en muy probable.

Precio percibido. Los rangos de los precios propuestos en la encuesta correspondieron a la variante del promedio de la competencia directa de vinos

dulces en España, para determinar el precio se realizó un promedio de los precios proporcionados por posibles clientes, fijándose en 14,78 Euros.

Conclusiones de la investigación cuantitativa

- 80% de encuestados estarían dispuestos a comprar el producto; este resultado guarda congruencia con que el mercado español no es maduro.
- El precio que está dispuesto a pagar el consumidor español por 1 botella de 0,750 litros es 14,78 Euros.
- El lugar de preferencia para la compra del producto en mención ha sido determinado por parte de los clientes, con un 40% en autoservicios y 40% en restaurantes.
- 60% de los consumidores prefieren que la información acerca del producto se transmita por medio de Facebook y 30% por revistas.

Conclusiones de la investigación de mercados

- Con los resultados de la investigación cuantitativa se determina que se acepta la hipótesis nula ($H_0=55\%$), el porcentaje de aceptación del producto es mayor al establecido.
- El porcentaje de personas que están de acuerdo y totalmente de acuerdo en comprar es mayor al 50% del total de encuestados y sus edades se posicionan en el rango de 29-39 años.
- El lugar más idóneo para que los posibles consumidores obtengan información acerca del producto del proyecto es por medio de Facebook y revistas.
- Las personas que consumen vinos dulces consideran que este tipo de vino es óptimo para acompañar quesos y postres.
- La presentación del producto deseada por los clientes potenciales es de 0,750 litros y estos realizan sus compras de una botella de vino 1 vez al mes.
- En las investigaciones a expertos y encuestas se obtuvo que el mejor lugar para ofrecer el producto al cliente final es por medio de autoservicios y restaurantes.

Tabla No 4: Inferencia estadística cualitativa cuantitativa

Factor	Cuantitativo	Cualitativo
Consumo y frecuencia	<p>En España 8 de cada 10 personas mayores de edad consumen vino es decir 80% de la población, a fines de 2017 el número de consumidores de vino era 22,5 millones de personas.</p> <p>40% lo hace 1 vez al mes, 40% 1 vez a la semana, 10% 2 veces a la semana y 10% 1 vez cada 15 días.</p>	<p>Al tener gran diversidad es importante que el vino esté bien equilibrado en dulce y volumen alcohólico (que sea ligero). Utilizar enzimas o levaduras indígenas para potenciar la persistencia del licor y mejor buqué (aroma).</p>
Consumo de vino dulce	30% de las personas prefiere comprar vinos dulces.	Vino artesanal a base de mortiño, que además de cumplir con las especificaciones de composición, aportará beneficios para la salud.
Sitios de consumo	40% lo hace en autoservicios, 40% en restaurantes y 10% en otros. Los posibles consumidores en 60% prefieren que la información acerca del producto se comunique por medio de Facebook y 30% por revistas.	Los expertos coinciden en que forma más apropiada de distribución para este producto es a través de autoservicios y HORECAS (restaurantes, hoteles, cafeterías).
Razones de compra	60% porque estimula el sistema inmunológico 10% reduce el riesgo de padecer úlceras 10% contribuye a prevenir ciertas formas de cáncer.	Los expertos coinciden en que forma más apropiada de distribución para este producto es a través de autoservicios y HORECAS (restaurantes, hoteles, cafeterías).
Presentación	70% para medida estándar de 0,750 litros, y 10% respectivamente para las presentaciones de 3, 1.5, 0.350 litros.	El diseño del empaque puede ser importante para personas jóvenes (25-35), a los adultos no les interesa el diseño si no el formalismo de la botella.
Precio	Los rangos de los precios propuestos en la encuesta correspondieron a la variante del promedio de la competencia directa de vinos dulces en España, el promedio de los precios proporcionados por posibles clientes, fijándose en 14,78 Euros.	Es importante realizar un estudio comparado (costo-beneficio) para establecer un precio base de acuerdo con productos similares.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Oportunidad de negocio hace referencia a la ocasión u oportunidad para comenzar una idea empresarial, adentrarse en un nuevo sector laboral o el lanzamiento de un nuevo producto en el mercado. (Economía simple, 2016)

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio

Mediante los análisis del macro entorno, análisis del cliente y de la industria se ha establecido que en el modelo de negocio propuesto existe una oportunidad considerable. En España 8 de cada 10 personas mayores de edad consumen vino es decir 80% de la población, a fines de 2017 el número de consumidores de vino era 22,5 millones de personas; específicamente en la ciudad de Madrid, aproximadamente 1,8% de toda la población consume vino dulce que corresponde al nicho de mercado este proyecto.

La oportunidad de negocio está identificada en la producción de un vino artesanal a base de mortiño, que además de cumplir con las especificaciones de composición, aportará beneficios para la salud, debido a su alto contenido de fósforo, fibra, calcio, vitaminas y antioxidantes, que ayudan a disminuir el riesgo de contraer cáncer, enfermedades cardíacas y algunas otras neurológicas.

En el mercado español existe un gran número de marcas de vino, el número de empresas que elaboraba vino a fines de 2016 era 3859, produjeron 37,8 millones de hectolitros, en España se consumieron 766,7 millones de litros consumidos valorados en 8.168,8 millones de euros. Pero de todas las marcas y tipos de vino existentes, ninguno es producido a base de frutos exóticos y orgánicos, la población española cada vez está más consciente de la importancia de consumir productos cultivados de forma orgánica, además que está abierta a probar nuevos productos que sean distintos a lo tradicional. Como respuesta a esta necesidad, existe una clara oportunidad en el mercado extranjero, para dar a conocer que el vino no necesariamente es realizado en base de uva, si no que puede ser elaborado con otro tipo de fruto que permita descubrir un nuevo sabor y aroma, que cumpla con las especificaciones básicas de un vino y además aporte beneficios a la salud.

También es importante resaltar la posición geográfica del Ecuador, debido a que es estratégica en lo que confiere a insumos. El país tiene una ventaja natural, en la región sierra existe el clima apropiado para el desarrollo de la principal materia prima del producto del proyecto (mortiño), por lo que se puede emplear los recursos naturales del territorio; de hecho en las provincias de la sierra, según la Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología (CEA, 2017) existen más de 2000 toneladas de mortiño que pueden adquirirse para su industrialización o consumo.

En lo que confiere al análisis de entorno político-legal existe la adhesión suscrita entre Ecuador y la Unión Europea que entró en vigencia el 1 de enero del 2017, mismo con el que se asegura la liberalización inmediata del 99,7% de la oferta exportable histórica del Ecuador en los productos agrícolas y del 100% de los productos industriales ecuatorianos, éste es uno de los principales factores que ayuda a que el plan de negocios sea favorable, debido a que beneficia a los productores nacionales con una tasa arancelaria de 0% para ingresar a los países europeos.

En el análisis de entorno económico, de acuerdo con el PIB de 300.193 millones de euros en el 2018, se puede resaltar que España es un país que tiene estabilidad económica, lo que favorece a que no haya cambios bruscos en el momento en que se vaya a realizar las relaciones comerciales con dicho país, este factor permite tener una proyección para determinar que, en un futuro no muy lejano, el desarrollo del modelo de negocio se convierta en negativo. Además, otro factor que permite determinar la estabilidad de España es su moneda, debido que el euro se mantiene situado por encima de nuestra moneda (dólar estadounidense) por varios años, lo que favorece a que dicho país no se ubique de forma repentina en una crisis. Conjuntamente, la economía española en los últimos años no ha tenido gran crecimiento, su porcentaje de crecimiento en mayo 2018 correspondía a 2,9% y luego pasó a 2,8% (Banco Mundial, 2018), sin embargo, se ha mantenido. También, la tasa de desempleo se ha situado en el 14,55%, tras bajar 1,83 puntos en el último año (Idealista news, 2018), este factor es muy importante porque al existir menos desempleo en la economía,

significa que existe mayor número de familias que reciben un mensual y por ello tienen más capacidad de adquirir productos.

En el análisis del entorno social, se determina que para la población española el precio es un factor de decisión importante en el comportamiento adquisitivo. Además, determinan que ya no son necesariamente fieles a una sola marca, lo que favorece a que estén dispuestos a optar por nuevas ideas de negocio. También, el mercado español se caracteriza por la demanda de vinos con mucho cuerpo, fruta, jugosos, pero con bajos taninos, menos alcohol, y vinos modernos, es el perfil en el que se incluye el producto del negocio, al provenir de un fruto nuevo y exótico en la gama de vinos.

En el análisis del entorno tecnológico, un factor importante de mencionar es que España cuenta con varios puertos marítimos, en los que se realiza el arribo de una gran variedad de mercancías, estos puertos cuentan con la infraestructura y tecnología necesaria para garantizar que las mercancías entren y salgan de cada puerto con las especificaciones necesarias.

En la investigación cuantitativa-cualitativa los expertos y posibles clientes han brindado información para que el producto que se quiere ofertar sea exitoso en Madrid. El 60% de los encuestados están dispuestos a comprar el producto del proyecto, además recomendaron el uso de levaduras artesanales que contribuyan a que el sabor se preserve. Otro factor importante que destacar es que el lugar idóneo para la comercialización del producto es por medio de horecas (restaurantes, cafeterías y hoteles). Se prefiere recibir información acerca del producto, sus características, es a través de redes sociales (Facebook, Instagram), para no incurrir en costos adicionales, además que es un medio que la población española frecuenta. Los resultados de las entrevistas arrojaron respuestas positivas para la aceptación del proyecto.

5. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es el conjunto de acciones que deben desarrollarse para alcanzar los objetivos de ventas deseados (Whalley, 2014).

5.1. Estrategia general de marketing

La estrategia más adecuada para el vino de mortiño es de diferenciación, esta es óptima para este plan de negocios pues en el sector vinícola existe una alta competencia de vinos tradicionales en base a uva, ante este escenario, el producto que se ofrece es un vino artesanal a base de mortiño un fruto exótico, que se enfoca a un nicho específico de personas que consumen vino dulce. El principal elemento que atrajo a los posibles clientes es el sabor diferente y agradable, además los beneficios para la salud pues el mortiño tiene alto contenido de fósforo, fibra, calcio y vitaminas, y antioxidantes.

5.1.1. Mercado objetivo

Corresponde a un grupo de destinatarios al que va dirigido cierto bien o servicio concreto. (Economipedia, 2018).

El mercado objetivo se obtuvo a partir de consumidores de vino en el mercado español. El grupo objetivo corresponde a hombres y mujeres a partir de los 25 años hasta mayores de 50, que pertenezcan al nivel económico alto, medio y medio bajo, además con preferencia en vinos dulces. El porcentaje de posibles consumidores se obtuvo por medio de 10 encuestas realizadas a posibles clientes que residen en Madrid, España.

Potencial de ventas

El potencial de mercado es el volumen de ventas totales que alcanzan en un mercado todas las empresas que venden o brindan un servicio durante un determinado período, está compuesto por todas las personas que tienen o pueden llegar a tener la necesidad de consumir el producto o servicio (Burton, 2017). Para este proyecto las personas que conforman el mercado potencial son $N= 70.739,77$ valor obtenido de la segmentación realizada en el capítulo 3, y con este dato se ha determinado el potencial de mercado.

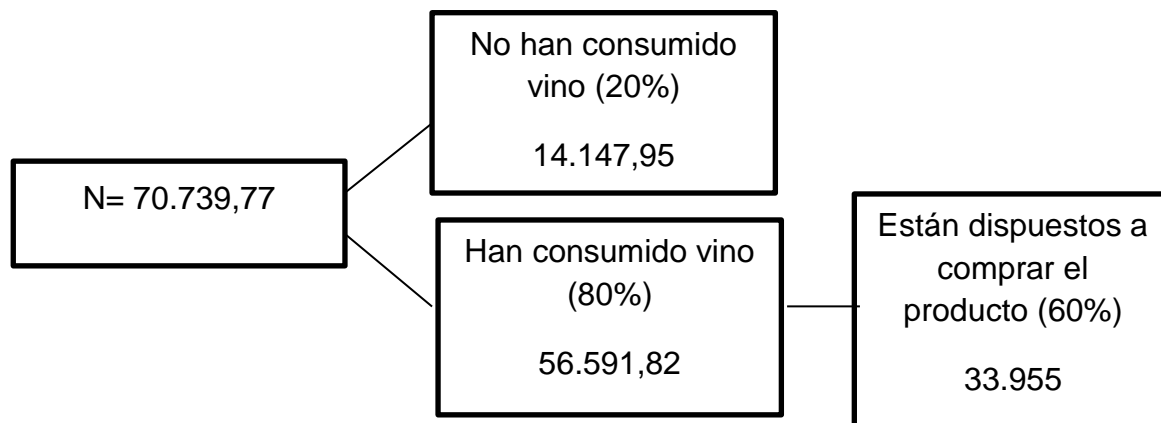


Figura No. 2: Potencial de mercado

A partir del esquema se determina que son 33.955 las personas potenciales clientes al año, en función de estos datos se describe el potencial del mercado.

Tabla No. 5: Mercado potencial

Cálculo	Total
Potenciales clientes	33.955
P.M.=N*F*C P.M.=Potencial de mercado N= Número de posibles compradores F= Frecuencia de consumo (2 al mes) C= Cantidad (meses)	P.M.= 33.955*2*12
P.M. (unidades)	814.920 botellas

Market Share

Señala Zapag (2015) que la captación meta de un proyecto nuevo debe establecerse máximo en 20% del mercado potencial, por la posible inclusión de nuevos actores y productos sustitutos, por ello para manejar un riesgo comercial moderadamente bajo, para este proyecto el market share o meta de captación de mercado se fija en 3,5%.

De acuerdo con la CEPAL (2018) la industria de vino en España ha presentado los últimos cinco años un crecimiento interanual de 4%; en base a ese dato, en la siguiente tabla se realiza la proyección de ventas para los próximos 5 años.

Tabla No. 6: Proyección de ventas por 5 años - Unidades

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
Unidades al año	814.920	847.516	881.416	916.672	953.338
MKT Share	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
Ventas botellas	28.522,00	29.663,00	30.850,00	32.084,00	33.367,00

5.1.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios o valores que la empresa u organización promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades (Kotler, 2015).

A continuación, se presenta de manera detallada los principales factores que resaltan la propuesta de valor del producto del proyecto. La materia prima principal del proyecto es el mortiño, y éste proviene de una cosecha orgánica, este es el valor agregado que se va a ofrecer a los consumidores españoles. Al ser un producto orgánico se garantiza que no se utilicen plaguicidas y por ende es un producto saludable que no tiene ningún tipo de sustancia que sea contaminante. Por otro lado, el vino de mortiño tiene varias características que aportan beneficios a la salud, como lo es su antioxidante que tiene como objetivo principal el retardo del envejecimiento, éste beneficio ha sido comprobado científicamente por David Larreátegui, médico internista y docente universitario (UDLA, 2014). Además, existen estudios en los que se relaciona el consumo de alimentos con alto contenido de compuestos fenólicos y una disminución del riesgo de contraer cáncer, enfermedades cardíacas y algunas otras neurológicas (Webb, 2006).

Posicionamiento

Una posición de producto es la forma en que un producto está definido por los consumidores en atributos importantes, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores respecto a los productos competidores (Kotler, 2015).

Se ha elegido una estrategia de más por más pues el producto contiene las características principales de un vino y adicionalmente su materia prima genera gran diferencia en el sabor, pues es producido a base de mortiño y no de uva como los vinos tradicionales, además aporta beneficios a la salud, pues contiene vitaminas, es antioxidante y previene el cáncer como señala el estudio realizado por David Larreátegui, médico internista y docente universitario (UDLA, 2014).

5.1.3 Estrategia de internacionalización

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 (CEPAL, 2019). La estrategia de internacionalización parte de la elección de Madrid como destino por ser una de las principales ciudades de España, además que se determinó que tienen un alto consumo de vino.

La estrategia de internacionalización a utilizar es la exportación indirecta, mediante un distribuidor que será Govadisa, empresa española especialista en el canal HORECA cuyo fuerte son los vinos; consiste en la encomienda de la actividad exportadora a un intermediario que puede estar localizado en el propio país de exportación o en el extranjero (TSW Marketing, 2017). Esta estrategia permite el ahorro de tiempo y recursos que implican el contactar directamente los puntos de venta, por otro lado los costos de inversión inicial se comprimen y además se puede acceder de forma más rápida a los puntos de venta, porque Govadisa ya tiene identificados los diferentes segmentos de mercado y pueden destinar el producto a restaurantes, cafeterías y hoteles que prefieran las características nuevas y exóticas del vino de mortiño.

5.1.4 Modelo Canvas

El Modelo Canvas es una herramienta para definir y crear modelos de negocio innovadores que simplifica 4 grandes áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica en un recuadro con 9 divisiones (Lambin, Jean-Jacques, 2017).

Asociados clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de clientes
Asociaciones con productores de materia prima (mortiño). *Asociaciones con proveedores de resto de insumos (azúcar, levadura). *Asociaciones con proveedores de empaque (botellas). *Distribuidores.	*Producción y empaque. *Estrategias de marketing. *Distribución. *Mantenimiento de maquinaria e instalaciones.	* Ofrecer un vino dulce artesanal a base de un fruto exótico (mortiño), que además de cumplir con especificaciones básicas de un vino, su elemento diferenciador sea su sabor, es antioxidante y contiene vitaminas.	*Redes sociales. *Servicio post-venta.	*Hombres y mujeres que vivan en la ciudad de Madrid-España *Entre los 25 a 50 años, con preferencia de consumo de vinos dulces.
	Recursos clave *Personal calificado. *Materia prima. *Maquinaria.		Canales de distribución *Mayoristas. *Hoteles, restaurantes, cafeterías.	
Estructura de costos *Insumos. *Producción. *Sueldos de mano de obra. *Gastos logísticos. *Marketing y publicidad.		Estructura de ingresos *Venta de vino de mortíño.		

Figura No. 3: Modelo Canvas

5.2 Mezcla de marketing

El mix de marketing comprende varias iniciativas individuales, que se convierten en una estrategia para que un consumidor pasivo se transforme en un cliente (Whalley, 2014).

5.2.1. Producto

Es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado (Kotler, 2015).

Atributos. El vino artesanal es una alternativa socio productiva y ecológica para disfrutar de una bebida con propiedades saludables y accesibles. El vino artesanal a base de mortiño es el producto por exportar, que cumplirá todos los requisitos técnicos y de calidad para el mercado español. Su sabor dulce y exótico son los principales factores que captarán al mercado meta.

Branding. El branding es la estrategia de creación y construcción de marca para particularizar un producto. El nombre de la marca de un vino es muy importante pues se busca captar la atención del cliente. La marca seleccionada es “Vino de mortiño El Páramo”, que hace referencia a la materia prima principal (mortiño).

Envase. El vino será envasado en una botella con capacidad para 750 ml de vidrio de color negro, que lo protege contra la luz, para sellar el envase se utilizará un tapón de corcho.

Etiquetado. Para el ingreso del producto al mercado de España, se debe cumplir con las normas de etiquetado de vino que a continuación se detallan (Banco Santander, 2018):

- Nombre de la marca.
- Nombre o razón social o denominación del fabricante, comerciante o importador.
- Lista de ingredientes o composición del artículo.
- Cantidad porcentual de un ingrediente o componente.
- Cantidad neta para los productos pre embalados.
- Fecha de duración mínima o fecha de caducidad.
- Condiciones especiales de conservación y de utilización
- Modo de empleo.
- Lugar de origen.
- Grado alcohólico volumétrico en porcentaje.

- La etiqueta deberá estar en español.
- Indicar los datos del importador.
- Indicar los datos del embotellador.

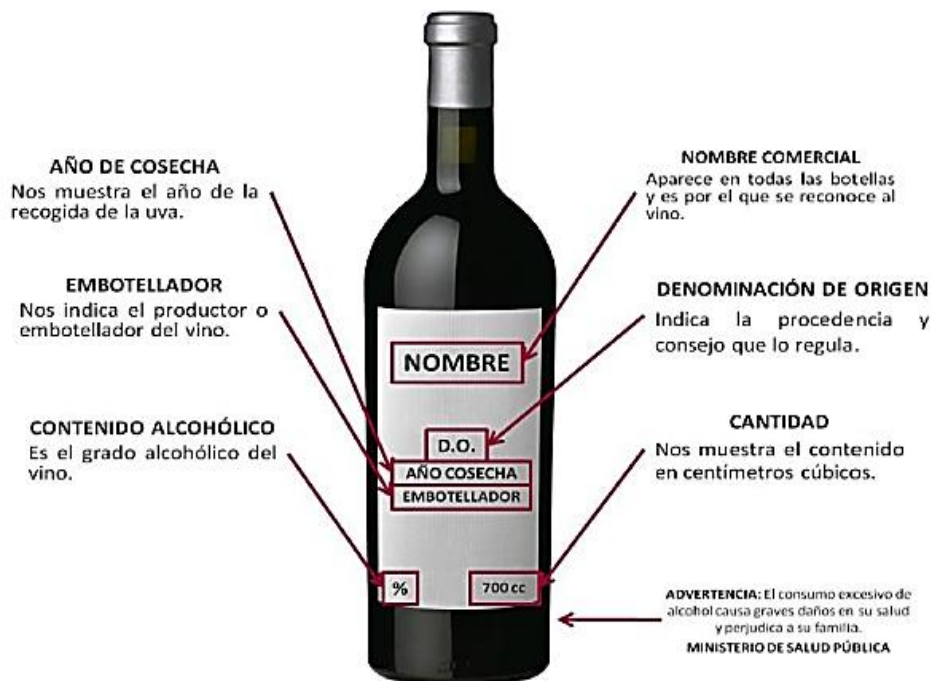


Figura No. 4: Etiqueta con normas técnicas. Tomado de *ProChile, 2011*



Figura No. 5: Etiqueta de Vino El Páramo

Empaque. Para enviar el producto al mercado internacional se necesita que el empaque sea adecuado para garantizar que el producto llegue en buen estado a su destino, se ha elegido cajas de cartón, con capacidad para almacenar 12 botellas de 750 ml de vino de mortiño, la dimensión de la caja es de 40x30x30; dichas cajas disponen de un sistema de celdas reforzadas adaptadas al contorno y alto de las botellas para evitar su movimiento durante el transporte.

Tabla No. 7: Proyección de costo de productos vendidos

Concepto	1	2	3	4	5
Costo de productos	74.641,57	153.980,04	164.431,57	172.144,41	186.482,46
Unidades	28.522	29.663	30.850	32.084	33.367
Costo unitario	2,62	5,19	5,33	5,37	5,59

5.2.2. Precio

Es la cantidad de dinero que los clientes pagan para obtener el producto (Whalley, 2014). El precio se ha determinado a partir del estudio del cliente, corresponde al precio promedio ponderado que las personas están dispuestas a pagar, se determinó que el precio corresponde a \$14,78 y de este valor se resta 20% que corresponde a la comisión Govadisa cobrará por vender el producto a través de su red de comercialización. En España los distribuidores se reservan 20% en productos de alta rotación como alimentos y bebidas en los que se incluye el vino (Organización ComTrade, 2019)

Tabla No. 8: Precio promedio ponderado

Clase	Marca de clase	fXi	f% Xi	Ponderado
Entre 10 y 12	11,00 €	2	22,22%	2,44 €
Entre 12,01 y 14	13,00 €	2	22,22%	2,89 €
Entre 14,01 y 16	15,00 €	1	11,11%	1,67 €
Entre 16,01 y 18	17,00 €	3	33,33%	5,67 €
Entre 18,01 y 20	19,00 €	1	11,11%	2,11 €
TOTALES		9	100,00%	14,78 €
			Comisión 20%	2,96 €
			Precio venta neto	11,82 €

1	2	3	4	5
11,82 €	11,97 €	12,12 €	12,27 €	12,42 €

El precio neto el primer año será 11,82 € y se incrementará cada año 1,25% que es la inflación esperada en España, con lo que el quinto año llegará a 12,42 €.

5.2.3. Plaza

Incluye las actividades que permiten poner el producto a disposición del mercado

Estrategia de distribución. Conforme las ventajas mencionadas en la estrategia de internacionalización, se va a utilizar la distribución indirecta por medio de Govadisa, empresa especializada en la distribución de bebidas, localizada en la ciudad de Madrid y que se encargará de proveer el producto en los puntos de venta.

Puntos de venta. Govadisa entregará el vino a base de mortiño a las horecas, es decir hoteles, restaurantes y cafeterías de la ciudad de Madrid.

Canal de distribución. Para la distribución del producto, el canal es indirecto largo, por medio de horecas (hoteles, restaurantes, cafeterías).

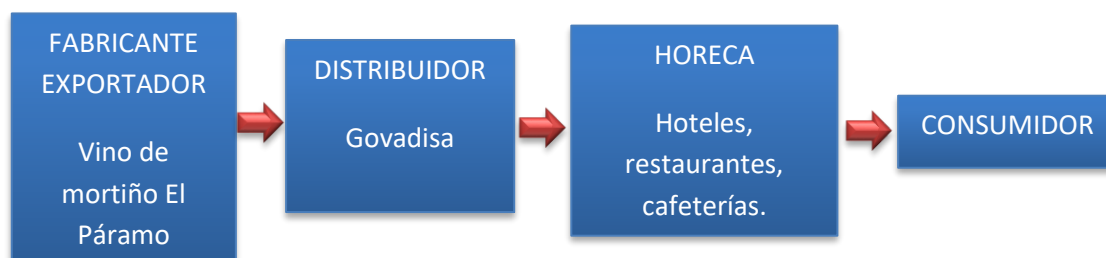


Figura No. 6: Canal de distribución

Se va a adoptar una estrategia Pull, con el fin de adaptar las acciones de marketing para atraer al consumidor a la marca del negocio; supone la creación de campañas publicitarias y de marketing dirigidas al consumidor que normalmente se desarrollan sin un periodo de tiempo predefinido (Sánchez, 2019). Esta estrategia se refiere principalmente a la comunicación que se va a dar sobre el producto, por lo que en el marketing mix se desarrollará los diferentes medios publicitarios para dar a conocer a vino El Páramo.

A continuación se detallan los costos de distribución, en éste se incluye la comisión del distribuidor del 20%.

Tabla No. 9: Costo por distribución

Concepto	1	2	3	4	5
Comisión por botella	2,96 €	2,99 €	3,03 €	3,07 €	3,11 €
Unidades vendidas	28.522,00	29.663,00	30.850,00	32.084,00	33.367,00
Comisión por venta	84.298,36 €	88.766,53 €	93.472,61 €	98.426,66 €	103.642,15 €

5.2.4 Promoción

Comprenden las actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a la compra

Estrategia promocional. Al entrar a un mercado desarrollado en el sector vinícola la principal estrategia es promover el conocimiento del producto, por lo que en el primer año se va a ofrecer en los hoteles, restaurantes y cafeterías de la ciudad de Madrid, cierta cantidad de botellas para que sean destinadas a degustación. Por otro lado, se participará en varias ferias que se realizan en España con el fin de dar a conocer la marca y beneficios del producto.

Publicidad y promoción. Como primer punto se ha visto la necesidad de crear una página web en la que se pueda detallar la materia prima principal del producto (mortiño), con los beneficios que aporta a la salud y sobre todo hacer referencia a su sabor único y exótico. Además de acuerdo con la estrategia pull, se requiere realizar publicidad para el consumidor final, por ello se destinará un valor a la creación de flyers, apoyando a su canal distribución de marketing indirecto mediante un distribuidor, este será entregado en las horecas de Madrid que sean elegidas por Govadisa para comercializar el producto. También se ofrecerá al distribuidor cierta cantidad de botellas para degustaciones.

También, se va a impulsar el manejo de redes sociales (Facebook, Instagram) para tener alcance a un mayor número de posibles clientes y brindar información del producto. De igual modo se destinará un valor para tener presencia en ferias de alimentos y bebidas en este país extranjero, principalmente en la ciudad de Madrid para atraer a los consumidores finales.

Tabla No. 10: Costeo estrategias de publicidad y promoción

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año5
Página web	1,500.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Manejo de redes sociales	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
Medios impresos	800.00	800.00	800.00	800.00	800.00
Degustaciones	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Feria de alimentos y bebidas	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
Total gastos de publicidad	12,600.00	16,100.00	16,100.00	16,100.00	16,100.00

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional comprende los principios, valores, tradiciones y formas en que se fundamenta la operatividad de la organización (David, 2016).

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

La misión es el elemento que da la razón de ser, constituye la esencia de toda persona, empresa u organización, la visión es el punto futuro para alcanzar con el paso del tiempo (Holdom, 2016). Conforme los conceptos antes mencionados se establecen a continuación la misión y visión para el producto del proyecto:

6.1.1 Misión

Vino El Páramo es una empresa creativa e innovadora, que produce vinos de frutas exóticas con altos estándares de calidad, en base a talento humano calificado y comprometido, e infraestructura de punta.

6.1.2 Visión

El año 2025 Vino El Páramo será un referente internacional en la producción de vinos exóticos con altos estándares de calidad y que satisfacen los paladares más exigentes.

6.1.3 Objetivos de la organización

Los objetivos de la organización definen las metas que se quieren lograr a mediano y largo plazo; deben ser SMART, específicos, medibles, alcanzables, realistas, en tiempo. A continuación, se detallan los objetivos planteados:

Objetivos a mediano plazo

- Lograr que, en el primer año de operación de la empresa, todo el personal conozca su cultura organizacional y actúe conforme ella.
- Desarrollar constantemente al talento humano, para que mantenga un rendimiento y eficiencia de al menos 80%.
- Implementar durante el primer año un sistema ERP que permita gestionar el 100% de las transacciones que genere la operatividad de Vino El Páramo.

- Elaborar hasta el segundo año de operación, el manual de todos los procesos de la empresa, para estandarizarlos y mejorarlos permanentemente.
- Establecer un nicho de mercado equivalente al 5% del mercado potencial de Madrid en el primer año.
- Incrementar las ventas en 1000 unidades mensuales adicionales a partir del segundo año.

Objetivos a largo plazo

- Obtener la certificación ISO14001 hasta el sexto año, para evidenciar la responsabilidad de Vino El Páramo con el medio ambiente.
- Desarrollar constantemente al talento humano, para que mantenga un rendimiento y eficiencia de al menos 90% a partir del quinto año.
- Implementa en el quinto año una plataforma de inteligencia de negocios que apoye en posicionamiento y toma de decisiones en Vino El Páramo.
- Alcanzar el quinto año la certificación ISO 9000-2013 en los procesos productivos de la empresa, para garantizar la calidad de los productos.
- Introducir el producto en dos países cercanos a España (Portugal y Francia) a partir del quinto año.
- Mantener a partir del quinto año, un nivel de rentabilidad neto de al menos 12% anual.

6.2 Plan de operaciones

El Plan de Operaciones comprende las acciones y procedimientos que permiten a la empresa operar y lograr los resultados esperados (Holdom, 2016).

6.2.1 Cadena de valor

La cadena de valor permite identificar y analizar las actividades relevantes que permitan obtener una ventaja competitiva, y aquellas que ocasionan pérdidas. Está orientada a satisfacer la demanda del mercado y a crear productos diferenciados de mayor calidad (Heller, 2017).



Figura No. 7: Cadena de valor

Actividades primarias. Son aquellas relacionadas a la creación del producto, su venta y transferencia al comprador, y la asistencia posterior a la venta.

Logística interna. Las actividades correspondientes a logística interna son:

- ✓ Recepción de mortíño, materia prima principal para la elaboración del vino.
- ✓ Recepción y almacenamiento de la levadura, azúcar, ácido cítrico, insumos necesarios para la producción.
- ✓ Recepción y almacenamiento de agua, insumo necesario para la producción.
- ✓ Recepción y almacenamiento de botellas de vidrio, corchos, etiquetas para el envasado y empaque del vino.

Operaciones. Comprende varios pasos para la producción de vino: lavado de mortíño, pesaje, extracción de la pulpa, extracción del jugo, fermentación, trasiego, filtrado, estandarizado, envasado, sellado y finalmente etiquetado.

Logística externa. En este aspecto es importante mencionar que el término de negociación con nuestro distribuidor es CIF, por lo que se gestionará el transporte para que se realice la entrega de las cajas de vino en el puerto de Guayaquil al ente seleccionado como intermediario para que de acuerdo a la aplicación de su conocimiento realice la entrega en España.

Marketing y ventas. El canal de distribución seleccionado es HORECA (hoteles, restaurantes, cafeterías), se va a realizar de acuerdo con lo analizado se va a utilizar una estrategia de promoción en dichos lugares mediante la entrega de muestras para degustación de vino de mortiño.

Post venta. Es importante ofrecer un servicio post venta para contribuir a identificar los procesos y mejorarlos, con el fin de mantener a los clientes. Además, se debe realizar un seguimiento para resolver problemas de estos.

Actividades de soporte. Sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Infraestructura empresarial. Para iniciar con el proyecto es necesario contar con la infraestructura adecuada, que permita tener un lugar específico para cada proceso, ya sea el proceso productivo o administrativo, de almacenaje y distribución del vino de mortiño.

Gestión de administración y de recursos humanos. Administración se encargará de realizar el estudio del entorno, de mercado, proyección de ventas, búsqueda de nuevos clientes y sobre todo la correcta administración del negocio para evitar que se incurra en pérdidas por el mal manejo de este aspecto. Los recursos humanos permiten que se reclute, capacite y se planifique con el equipo de trabajo las funciones a desempeñar.

Desarrollo tecnológico. Comprende la investigación para mejorar el proceso productivo del vino y crear nuevos diseños del producto final.

Adquisiciones. Aquí estas incluidas todas las compras realizadas que dan apoyo al proceso de fabricación del vino de mortiño, es decir que se incluye las compras de la materia prima principal para el producto final y los demás insumos necesarios.

6.2.2 Proceso Productivo

Es la cadena de actividades interrelacionadas destinadas a la transformación de materias primas en otros productos; a continuación, se detalla el flujo grama del proceso de elaboración del vino:

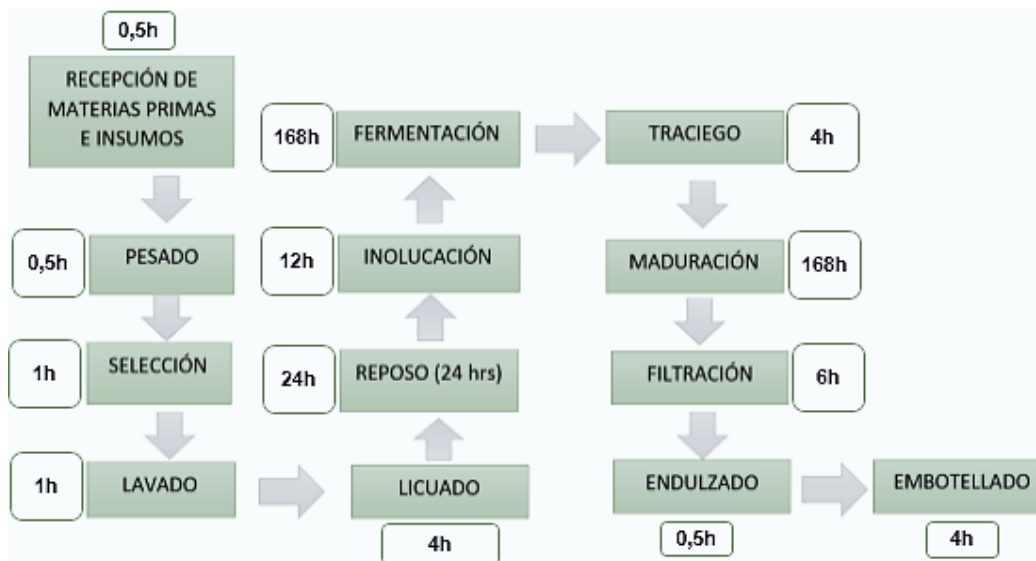


Figura No. 8: Flujo grama de procesos de elaboración de vino de mortiño

Tabla No. 11: Detalle del proceso productivo y aporte al costo de producción

Descripción de actividad	No. de personas	% de costo producción
Recepción: Consiste en cuantificar (peso) del mortiño que este en buenas condiciones y maduración adecuada para entrar al proceso productivo	2	2,00%
Selección: Se elimina fruta que no tenga el grado de madurez adecuado o presente golpes o magulladuras.	2	4,00%
Lavado: Se lo realiza para eliminar bacterias superficiales, residuos y suciedad adherida a la fruta, con agua clorada.	2	2,00%
Pesada de la fruta: Una vez seleccionada y lavada se pesa.	2	2,00%
Extracción de la Pulpa: Este proceso se realiza mediante un triturador o licuadora sin embargo es más recomendable el aplastado natural para conservar mejor los olores y sabores del producto.	2	10,00%
Extracción del jugo: Se realiza con un aprensa manual donde se tamiza la pulpa obtenida anteriormente obteniendo el jugo el mismo que debe mantener una temperatura óptima para garantizar el sabor el olor y el color.	2	10,00%
Fermentación: En este paso se coloca una trampa de aire, para evitar su oxidación, la mezcla se deja fermentar en barriles, entre 7 y 15 días como mínimo, a una temperatura estable de 21 grados brix.	2	25,00%
Trasiego: Consiste en separar la parte superior del fermento, mediante succión, durante este fenómeno existe una separación de fases, quedando el vino en la parte superior y residuos de fruta o levadura en la parte inferior.	2	5,00%
Filtrado: Se hace pasar la mezcla fermentada por una tela fina o colador, previamente esterilizado, para eliminar la levadura de la pulpa residual.	2	12,00%
Estandarizado: se hace un agregado de azúcar, levadura y sorbato (proporciona estabilidad biológica al vino) con esta agregación si el mosto es generoso tendrá un volumen de alcohol entre 10 y 15%	2	12,00%
Envasado: En botellas de vidrio, previamente los envases son esterilizados en agua caliente (95o C) durante 10 minutos las botellas contienen 750 ml.	2	10,00%
Sellado: El sellado es manual y el tapón de la botella debe ser de corcho y el color del capuchón dorado.	2	4,00%
Etiquetado: Se coloca etiqueta a cada botella de vino de forma manual.	2	2,00%
Total	2	100,00%

Tomado de: (Vinetur, 2017)

6.2.2 Mapa de procesos de internacionalización

A continuación se muestra el flujograma del proceso de exportación:

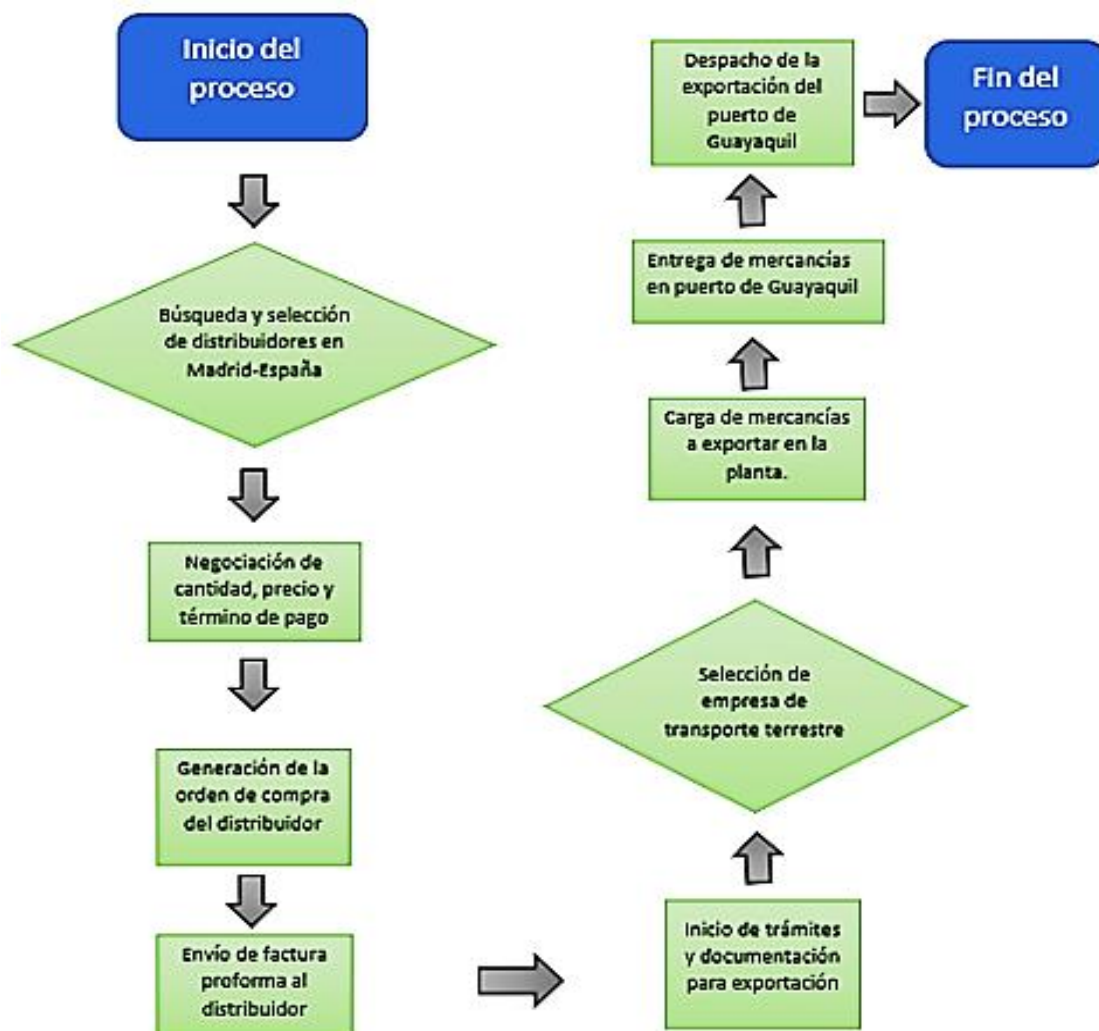


Figura No. 9: Flujo grama de exportación del Vino El Páramo

El proceso de exportación de vino El Páramo inicia en el momento en que las mercancías son cargadas al transporte previamente contratado y este proceso termina en el puerto de embarque en la ciudad de Guayaquil dentro del puerto despachando la exportación.

El INCOTERM por el cual se va a exportar las mercancías es CIF (Cost, Insurance and Freight - Costo, seguro y flete), quiere decir que el vendedor se hace responsable de colocar las mercancías a bordo del buque, y además se hace cargo de los valores en los que se incurra desde la salida de mercancías

de la planta hasta puerto de destino como: transporte en país de origen, despacho de aduanas en origen, gastos de salida y seguro.

En el **anexo 10** de este documento se detallan los requerimientos de personal, maquinaria, utensilios e infraestructura del proyecto.

6.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional es la distribución formal del personal dentro de la organización.

6.3.1 Forma jurídica

Para el desarrollo legal del negocio se va a optar por una sociedad anónima, su capital estará dividido en acciones negociables, formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente hasta el monto de sus acciones (Gálvez, 2015). Requiere al menos de dos accionistas al momento de su constitución El monto mínimo de capital, será el que determine la Superintendencia de Compañías. (800,00 USD actualmente). (Derecho Ecuador, 2013). Se elige esta estructura legal porque no se necesita un número mínimo de socios, puede ser constituida por un solo socio, permite tener flexibilidad en la asignación de los recursos y en la coordinación de la producción, la administración y gestión se puede realizar por una persona o un grupo no es necesario que sean parte de los socios accionistas, eso puede contribuir a tener una visión externa de la empresa.

6.3.2 Estructura organizacional

El diseño organizacional es el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva; el proyecto debe contar con una estructura organizacional que le permita cumplir con sus objetivos.

Esta estructura está reflejada en el manejo de funciones y en la existencia de una especialización ocupacional.

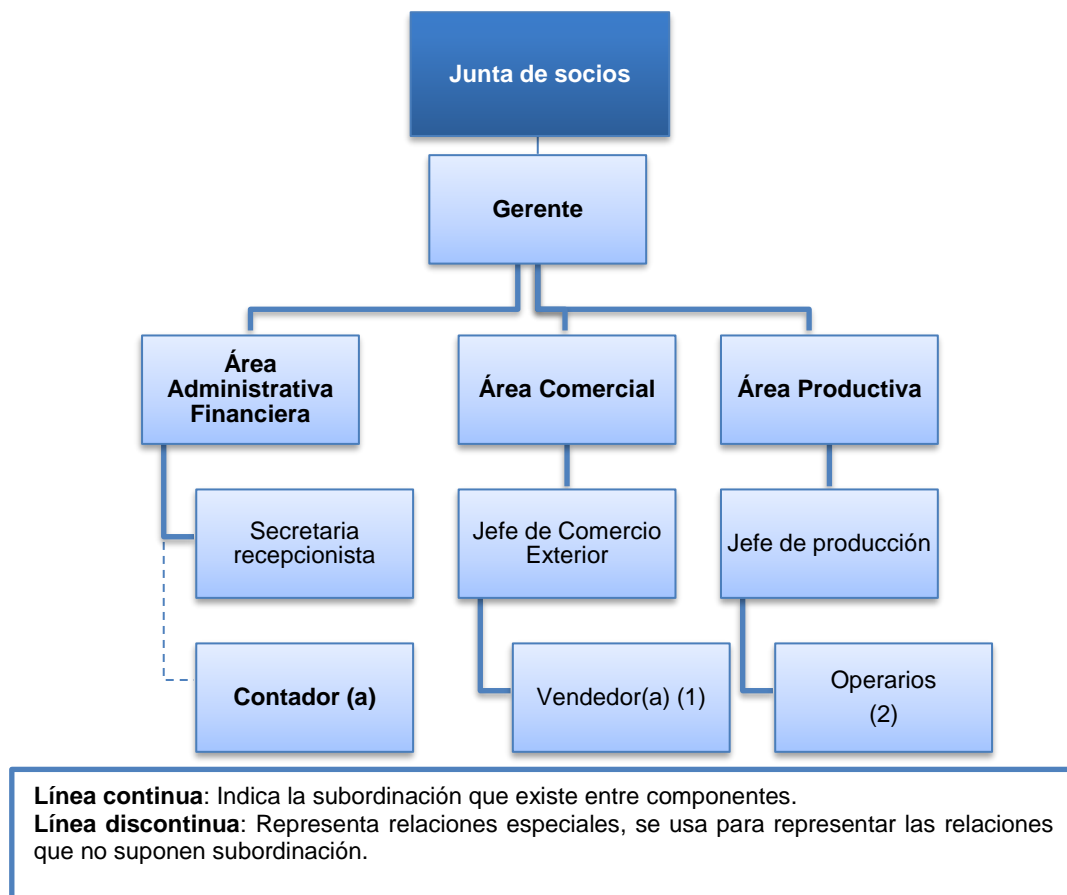


Figura No. 10: Estructura organizacional de la empresa

En el **anexo 11** de este documento se detallan las funciones de cada cargo.

La estructura propuesta es mucho más liviana que la de la empresa La Vina S.A. de la ciudad de Quito, pues ésta en el área de producción además del jefe de producción dispone de 2 supervisores de planta y 18 operarios; en el área comercial dispone de un jefe de ventas y 4 vendedores que comercializan los vinos La Viña en el mercado nacional; en el área administrativa financiera esta empresa tiene un jefe administrativo y otro de personal, a más de una contadora de planta.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

En este capítulo se analiza la viabilidad del proyecto vino de mortiño El Páramo, para ello se ordena y procesa la información generada en los estudios anteriores, se la cuantifica y expresa en términos monetarios, para luego analizarla en base a indicadores de factibilidad.

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

A continuación se demuestra mediante tablas con sus respectivas explicaciones las distintas proyecciones de ingresos, costos y gastos que permitirán entender y posteriormente determinar si el proyecto es factible o no.

7.1.1. Proyección de ingresos

Para proyectar los ingresos del proyecto se ha considerado: la meta de captación del proyecto; el crecimiento meta que será similar al de la industria en Madrid que conforme el análisis de entornos es 4%; que los precios al distribuidor se incrementarán 1,25% anual conforme la tendencia que presenta la inflación.

Tabla No. 12: Presupuesto de ingresos

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
Unidades al año	814.920	847.516	881.416	916.672	953.338
MKT Share	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%	3,50%
Ventas unidades	28.522,00	29.663,00	30.850,00	32.084,00	33.367,00
Precio (Usd.)	11,82	11,97	12,12	12,27	12,42
Ventas (Usd.)	337.193,42	355.066,11	373.890,43	393.706,62	414.568,60

En comercio internacional la gran mayoría de las transacciones de venta se concretan en base a instrumentos que garantizan el pago inmediato, en este caso se considera que se materializará a través de una carta de crédito pagadera una vez que el producto contenerizado esté a bordo de la embarcación en el puerto de origen, por ello como política el cobro de la venta es al contado.

7.1.2. Proyección de costos

Los costos corresponden a los rubros inmiscuidos en la producción: materiales directos que se identifican en el producto terminado, mano de obra directa que se evidencia en el proceso productivo y costos indirectos de fábrica que rubros que no se cargan en forma directa a cada producto (Mallory, 2018).

Para proyectar los costos se ha considerado el nivel de ventas, la inflación y el incremento en los sueldos y salarios 2,94% (Banco Mundial, 2018), con lo que el costo de ventas se refleja a continuación.

Tabla No. 13: Proyección del costo de ventas (Usd.)

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
Costo de ventas	74.641,57	153.980,04	164.431,57	172.144,41	186.482,46
Unidades vendidas	28.522,00	29.663,00	30.850,00	32.084,00	33.367,00
Costo unitario de ventas	\$2,62	\$5,19	\$5,33	\$5,37	\$5,59

Se observa que el costo unitario de producción se incrementa conforme las ventas; en cuanto al manejo de inventarios la política de stock es mantener 25% de productos terminados, 20% de materia prima directa y 100% de materia prima indirecta.

En cuanto a política de inventarios, El Páramo mantendrá un inventario de productos terminados equivalente al 25,00% de las ventas de próximo mes, inventario de materia prima equivalente al 10,00% de la producción del próximo mes, e inventario de materia prima indirecta para atender toda la producción del mes siguiente.

Todas las compras de materia prima e insumos se pagarán 20% de contado y 80% a crédito.

7.1.3. Proyección de gastos

Los gastos corresponden a los rubros relacionados a la operación de la empresa (Holdom, 2016).

Tabla No. 14: Gastos generales mensuales primer año (Usd.)

Concepto	Valor
Suministros de oficina y limpieza	70,00
Mantenimiento y reparaciones	25,00
Servicios básicos	150,00
Arriendo	1.500,00
Internet y telefonía fija	62,14
Servicio por honorarios Asistente Contable	250,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 2.057,14
Publicidad	1.050,00
Exportación	505,99
GASTOS DE VENTAS	\$ 1.555,99
GASTO OPERACIONALES	\$ 3.613,13

Para proyectar los gastos generales (operativos) se ha considerado que la inflación será 1,25% y el incremento de sueldos y salarios 2,94% (Banco Mundial, 2018). Los gastos operacionales mensuales el primer año serán \$ 3.613,13 dólares.

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital permiten tener una visión del monto necesario para iniciar con el negocio, además de analizar la proveniencia del capital (préstamo o propio) y de acuerdo con ello determinar la factibilidad en cuanto a inversión de capital necesario.

7.2.1. Inversión inicial, capital de trabajo

La inversión inicial se conforma de tres rubros: activos tangibles o fijos que se conoce como propiedad planta y equipo, activos intangibles y gastos de pre gestión o pre operacionales, y capital de trabajo, que corresponde a los recursos requeridos para operar mientras el proyecto genera recursos (Sheckter, 2016).

Tabla No. 15: Inversión inicial (Usd.)

Concepto	Valor
Inversiones PPE	43.300,00
Inversión intangible y preoperativa	6.000,00
Capital de trabajo	40.000,00
Total inversión inicial	\$ 89.300,00

La inversión en propiedad planta y equipo (activos fijos) será 43.300 dólares, la inversión en intangibles y pre operativa 6.000 dólares, la inversión en capital de trabajo 40.000 dólares.

El valor del capital de trabajo se ha establecido por desfase, considerando que para la producción inicial se requiere unos dos meses ya que el proceso de fermentación lenta demanda 6 semanas, y el cobro se hará mediante carta de crédito a la recepción del producto, por lo que el desfase es de 90 día y es el período para el cual deben provisionarse recursos para atender costos y gastos.

Producción	60 días	
Transporte hasta Madrid	12 días	
Transferencia de dinero	8 días	Desfase total de 90 días
Margen para imprevistos	10 días	

Tabla No. 16: Inversión en capital de trabajo (Usd.)

Concepto	Valor mensual	Provisión
Costos	3.013,42	9.040,27
Gastos	10.288,82	30.866,47
Varios imprevistos		93,26
Inversión Capital de Trabajo		\$ 40.000,00

Ya que el período de desfase de Vino El Páramo es de 90 días, es necesario provisionar para cubrir costos y gastos de 3 meses, en consecuencia la

inversión en capital de trabajo alcanza 40.000 dólares conforme se ha detallado en la tabla anterior.

7.2.2. Financiamiento y estructura de capital

En el país son varias las posibles fuentes de recursos que existen para financiar emprendimientos, específicamente en la banca pública y privada son las más relevantes la Corporación Financiera Nacional CFN, el Banco del Estado BanEcuador, Banco del Pacífico, Banco del Pichincha entre otras, en todas ellas el costo de financiamiento para emprendimientos nuevos (tasa de interés más costo de gestión del crédito) es de alrededor de 12,50% (Ecuavalores, 2018), por lo que se toma esta tasa como costo del crédito

Tabla No. 17: Estructura de financiamiento del capital

Origen	%	Valor
Propio	55,21%	49.300,00
Deuda	44,79%	40.000,00
Total	100,00%	\$89.300,00

La inversión inicial se financia 55,21% con el aporte de los emprendedores que equivale a 49.300 dólares y 44,79% provendrá del crédito es decir 40.000 dólares (49,14%) que se pagará por cinco años mediante cuotas mensuales iguales de 899,92 dólares.

Esta composición de financiamiento le permite al proyecto El Páramo mantiene una estructura financiera equilibrada, que se logra cuando deuda y capital guardan una proporción de hasta 40/60 o 60/40 (Sheckter, 2016).

7.3. Proyección de estados financieros

La proyección de estados financieros permite demostrar la fiabilidad y estabilidad del proyecto, los estados financieros que se presentan a continuación son: estado de situación financiera, de resultados y de flujo de efectivo.

7.3.1. Estado de situación financiera

La situación financiera de la empresa El Páramo a fin de cada uno de los años puede observarse en el **anexo n°12** de este documento.

7.3.2. Estados de resultados

Conforme se observa en el **anexo n°13** la rentabilidad neta sobre ventas del proyecto El Páramo es 23,93% el primer año y 1,26% el quinto, en promedio la rentabilidad del proyecto es 6,01% anual. Como puede observarse el primer año la empresa está exenta del pago de impuesto a la renta como lo establece el Código de la Producción Comercio e Inversiones (COPCI, 2016).

7.3.3. Estados de flujo de efectivo

Los estados de flujos de efectivo del primer año de operación del proyecto constan en el **anexo n°14** de este documento.

7.4. Evaluación de la factibilidad financiera

La evaluación de la factibilidad financiera permite demostrar si es conveniente que el negocio se ponga en marcha, mediante evidencias que se obtienen a través del flujo de caja, tasa de descuento, criterios de valoración como se muestra a continuación:

7.4.1. Flujos de caja del proyecto e inversionista

Cabe señalar que los flujos de caja del proyecto engloban a todos los rubros relacionados al proyecto y los del inversionista sólo a aquellos relacionados a la inversión propia, por lo que excluyen los recursos provenientes del crédito y su atención (Mallory, 2018). Desde las perspectivas del proyecto e inversionista los flujos son.

Tabla No. 18: Flujos de caja del proyecto e inversionista (Usd.)

AÑO	0	1	2	3	4	5
Flujos del Proyecto	\$ (89.300,00)	\$ 85.677,55	\$ 14.001,74	\$ 12.470,39	\$ 8.445,73	\$ 26.736,01
Flujo del inversionista	\$ (49.300,00)	\$ 76.447,60	\$ 4.497,65	\$ 2.655,88	\$ (1.720,32)	\$ 55.472,58

7.4.2. Tasa de descuento

Los datos base para calcular las tasas de descuento del proyecto WACC y del inversionista CAPM son.

Tabla No. 19: Datos base y tasas de descuento

Tasa libre de riesgo	2,50%
Rendimiento del Mercado	10,60%
Beta	1,10
Beta Apalancada	1,32
Riesgo País	5,80%
Tasa de Impuestos	22,00%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	0,81
Costo Deuda Actual	12,50%
TASAS DE DESCUENTO	
WACC	16,03%
CAPM	22,31%

Tomado de: (Datos Macro, 2018)

Para analizar la factibilidad financiera del proyecto El Páramo, se han determinado las tasas de descuento, desde la perspectiva del proyecto (WACC) = 16,03% y del inversionista (CAPM)= 22,31%.

Como señala Mallory (2018) los flujos relacionados al proyecto deben evaluarse mediante el costo ponderado del capital WACC asociado al costo y participación de las diferentes fuentes de financiamiento, y los flujos de los inversionistas con una tasa CAPM que considere el riesgo del sector, mercado y entorno.

7.4.3. Criterios de valoración

Para evaluar la viabilidad financiera del proyecto El Páramo se han aplicado los indicadores Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Período de Recuperación de la Inversión (PRI), y Beneficio costo (IR).

Tabla No. 20: Evaluación financiera

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJOS DEL INVERSIONISTA	
WACC	16,03%	CAPM	22,31%
VAN	\$15.450,27	VAN	\$19.075,55
IR	1,17	IR	1,39
TIR	28,08%	TIR	63,55%
PRI	2 años 8 meses	PRI	1 año

Desde la perspectiva del proyecto.

- El valor actual neto es positivo VAN=15450,27 por lo que se determina que el proyecto El Páramo es viable.
- La tasa de rendimiento es superior al costo promedio ponderado del capital TIR=28,08%>16,03% lo que señala que el proyecto es factible
- IR>1 por lo que el proyecto genera 1,17 dólares por cada dólar invertido, obteniéndose un beneficio neto de 17 centavos.
- La inversión realizada en el proyecto se recupera en 2 años y 8 meses, que es menor a los 5 años de horizonte considerado.

Desde la perspectiva del inversionista.

- Para el inversionista el valor actual neto es positivo VAN=19.075,55 y el proyecto El Páramo es viable.
- La tasa de rendimiento es superior al CAPM TIR=63,55%>22,31% el proyecto es factible y rentable para el inversionista.
- IR>1 por lo que el proyecto le genera 1,39 dólares por dólar invertido, el inversionista tiene un beneficio neto de 39 centavos por dólar.
- El inversionista recupera su inversión realizada en El Páramo 1 año.

Tanto desde la perspectiva del proyecto como del inversionista en conjunto los indicadores son favorables y evidencian que el proyecto El Páramo es factible y rentable, por lo que debería procederse con su implementación.

Para lograr materializar los indicadores calculados, la administración de asegurar el logro de las metas de ventas fijadas y controlar los rubros de costos y gastos.

7.5. Índices financieros

El análisis de los índices financieros relacionados al proyecto El Páramo es.

Tabla No. 21: Índices financieros

ÍNDICES	Industria	2019	2020	2021	2022	2023	Promedio
Liquidez	4,53	19,99	11,81	11,36	10,81	9,49	12,69
Apalancamiento	0,62	0,2368	0,2169	0,1768	0,1311	0,0818	0,17
Apalancamiento patrimonial	0,38	0,7632	0,7831	0,8232	0,8689	0,9182	0,83
Rentabilidad neta	8,23%	23,93%	2,68%	1,53%	0,67%	-1,20%	5,52%
Rentabilidad sobre activos ROA	7,62%	47,37%	5,34%	3,24%	1,53%	-3,14%	10,86%
Rentabilidad sobre el patrimonio ROE	11,06%	62,07%	6,82%	3,93%	1,76%	-3,42%	14,23%

Tomado de: (Superintendencia de Compañías Seguros y Valores, 2019)

Todos los años El Páramo tendrá capacidad para atender sus obligaciones de corto plazo (corrientes) ya que, su índice de liquidez es mayor a uno, su liquidez promedio será 12,85 que es superior a 4,53 que presentó la industria en 2018.

En cuanto al apalancamiento, a fines del año 2019 El Páramo por cada dólar de activo tendrá 23,68 centavos de deuda y el año 2023 7,68 centavos, en general dispondrá de una adecuada independencia operativa, en promedio su apalancamiento será 0,17 que es mejor a 0,62 que presenta la industria a fines de 2018.

El año 2019 en El Páramo por cada dólar de pasivo habrá un aporte de 76,32 centavos de los emprendedores y en 2023 92,32 centavos lo que evidencia que los socios priorizan la inversión en el proyecto; en promedio el apalancamiento

patrimonial será 0,83 que es superior a 0,38 que presenta la industria a fines de 2018.

La rentabilidad neta de El Páramo en 2019 será 23,93% y para el 2023 -1,20% en promedio será de 5,52% que es menor al 8,23% de la industria; la rentabilidad sobre activos en 2019 será 47,37% y en 2023 -3,14% en promedio será 10,86% que es mayor a 7,62% de la industria y superior a 6,5% que es la tasa referencial pasiva de inversiones a largo plazo; alfo similar se observa en el ROE que varía entre 62,07% en 2019 y -3,42% en 2023 siendo el promedio 14,23%.

En conjunto El Páramo tiene índices financieros superiores a los que presenta la industria a fines de 2018 (Superintendencia de Compañías Seguros y Valores, 2019)

Para asegurar su cumplimiento y mejora se debe controlar el nivel del endeudamiento, invertir a corto plazo los recursos corrientes no indispensables, y desarrollar un control eficiente de los egresos.

8. CONCLUSIONES

Después de realizar un análisis de varios aspectos para poder determinar la viabilidad del plan de negocios, se determinan las siguientes conclusiones:

- Al analizar el entorno en el que quiere desarrollarse el plan de negocio, la mayoría de los factores analizados resultan ser oportunidades. En el ámbito político legal, la adhesión suscrita entre Ecuador y la Unión Europea que asegura la liberalización inmediata del 100% de los productos ecuatorianos; en el ámbito económico, actualmente la comunidad española se ha mantenido estable económicamente; en el ámbito social, España tiene fuerte demanda de vinos con mucho cuerpo, fruta, pero con bajos taninos, menos alcohol y madera.
- Al analizar al cliente se pudo determinar que Madrid es un país en el que sus habitantes tienen un alto consumo de vino, además que están abiertos a las nuevas propuestas de productos, por lo que les interesa probar un vino nuevo a base de un fruto diferente y exótico. Se identificó que el canal apropiado para la distribución del producto es mediante HORECA (restaurantes, cafeterías, hoteles).
- Al analizar la oportunidad de negocio se destaca la posición geográfica del Ecuador, debido a que es estratégica para obtener los insumos. El país tiene una ventaja natural, debido a que en la región sierra existe el clima apropiado para el desarrollo de la principal materia prima del producto del proyecto (mortiño).
- Para el presente plan de negocio se optó por una estrategia de enfoque con elementos de diferenciación y posicionamiento “más por más”. Esto con el fin de que los consumidores, al tener preferencias y necesidades distintas, éstas puedan ser cubiertas por medio de especializaciones del producto para satisfacer ese segmento.
- El proyecto El Páramo resultó ser financieramente factible tanto desde la perspectiva del proyecto como del inversionista, como lo evidencian los indicadores de factibilidad financiera. Desde la perspectiva del proyecto el

VAN=15.450,27 >0; la tasa de rendimiento TIR=28,08%>16,03%; IR>1 por lo que el proyecto genera un beneficio neto de 17 centavos por dólar; y la se recupera en 2 años y 8 meses. Desde la perspectiva del inversionista el valor actual neto es positivo VAN=19.075,55; TIR=63,55%>22,31%; IR>1 el inversionista tiene un beneficio neto de 39 centavos por dólar, y recupera la inversión realizada en 1 año. Para asegurar el éxito del proyecto y el logro de los indicadores financieros, es indispensable asegurar una aplicación eficiente de los recursos, controlar el nivel del endeudamiento, invertir a corto plazo los recursos corrientes disponible y desarrollar un controlar eficiente de los egresos.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (20 de 04 de 2018). *Estadísticas Económicas*. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de Riesgo País: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Banco Mundial. (15 de 02 de 2018). *Banco Mundial*. Recuperado el 10 de 04 de 2018, de Ecuador: panorama general: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Banco Mundial. (2018). *Desarrollo y economía en España*. New York: Banco Mundial.
- Banco Santander. (10 de 2018). *Reglas de embalaje y etiquetado en España*. Obtenido de <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/espana/empaques-y-nomas>
- Burton, J. (2017). *Comercio Exterior, factor de competitividad y desarrollo 3ra. Ed.* Buenos Aires: Prentice Hall.
- CEA. (01 de 12 de 2017). *Coordinadora Ecuatoriana de Agroecología, CEA*. Recuperado el 20 de 04 de 2019, de <http://www.agroecologia.ec/practicas-agroecologicas>
- CEPAL. (15 de 10 de 2018). *El vino en España, desarrollo, crecimiento y perspectivas de comercio con Latinoamérica*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Obtenido de Publicaciones, Perspectivas económicas de América Latina 2018: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/1463-perspectivas-economicas-america-latina-2013-politicas-pymes-cambio-estructural>
- CEPAL. (14 de 01 de 2019). *CEPAL*. Obtenido de Seminario regional de intercambio: <https://www.cepal.org/celade/noticias/paginas/4/42284/SMarconi.pdf>
- COPCI. (2016). *Código de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Sexto Suplemento del Registro Oficial 913.
- Datos Macro. (20 de 12 de 2018). *Expansión datosmacro.com*. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de Ecuador: www.datosmacro.com/paises/ecuador
- David, F. B. (2016). *Conceptos de Administración Estratégica 11va. Ed.* México D.F.: Pearson - Prentice Hall.
- Derecho Ecuador. (14 de 05 de 2013). Sociedad Anónima.
- Development Solutions CEPR. (2015). *Evaluación del impacto sobre la sostenibilidad del comercio entre la Unión Europea y los Países Andinos 3a. Ed.* Bruselas: DG Comercio de la Comisión Europea.

- Diario Correo. (07 de 05 de 2018). *Diario Correo*. Obtenido de Consumo en Ecuador 2018 ¿Qué esperan los clientes de las empresas?: <https://www.diariocorreo.com.ec/17096/nacional/consumo-en-ecuador-2018-que-esperan-los-clientes-de-las-empresas>
- Ecuavalores. (2018). Mercado financiero del Ecuador III Trimestre 2018 . *Ecuavalores* , 11-12.
- ESPAE - ESPOL. (2018). *La Industria Vinícola en el Ecuador*. Guayaquil: ESPOL - FIDESBURÓ.
- ESPAE - ESPOL. (2019). *La Investigación e Innovación en Iberoamérica* . Guayaquil: ESPOL - FIDESBURÓ.
- FLACSO. (2018 йил 15-07). *Coyuntura Sociopolítica del Ecuador*. Quito: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Retrieved 2017 йил 10-03 from Ecuador fomenta el deporte: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-fomenta-deporte-inversion-270-millones-dolares-ultimos-ocho-anos.html>
- Gálvez, V. (2015). *Derecho Societario*. Quito: Despacho Legal Ecuatoriano.
- Grupo Santander. (20 de 12 de 2018). *Portal Santander Trade.com*. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de Análisis de mercados, política, gestión y economía: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/ecuador/politica-y-economia>
- Heller, W. (2017). *Gestión y Estrategia* . Bogotá: Planeta.
- Holdom, M. (2016). *Gestión estratégica de organizaciones*. México D.F.: Pearson Educación.
- ICEX. (10 de 2017). *Guía de trámites y documentos de exportación*. Obtenido de https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento_anexo/mdez/mju1/~edisp/dax2013255463.pdf
- ICEX. (20 de 11 de 2017). *ICEX*. Obtenido de El vino en cifras: http://agricultura.gencat.cat/web/.content/de_departament/de02_estadistiques_observatoris/27_butlletins/02_butlletins_nd/documents_nd/fitxers_estatics_nd/2015/0152_2015_SProductius_Vi_Espanya-Comerc-exterior.pdf
- INEC. (06 de 2012). *Unidad de Análisis de Síntesis*. Obtenido de http://www2.udla.edu.ec/udlapresencial/pluginfile.php/818465/mod_resource/content/1/CIIU4.pdf
- Instituto Cervantes. (2019). *Ficha País España*. New York: Oficina de Información Diplomática.
- Kotler, P. (2015). *Dirección de Marketing 4ta. Ed.* México: Prentice Hall.

- Lambin, Jean-Jacques. (2017). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado 4ta. Ed.* México D.F.: McGrawHill.
- Mallory, J. (2018). *Administración Financiera Estratégica 3ra. Ed.* México D.F.: Prentice Hall.
- Ministerio de Comercio Exterior. (01 de 10 de 2018). *Acuerdo comercial con la UE, relevancia para el Ecuador.* Quito: Ministerio de Comercio Exterior. Recuperado el 20 de 03 de 2018, de Comercio Bilateral.
- Ministerio de Comercio Exterior. (03 de 05 de 2018). *Ministerio de Comercio Exterior.* Obtenido de Informe mensual de Comercio Exterior: <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2018/07/Informe-final-Mayo-2018.pdf>
- Observatorio Iberoamericano de Economía. (2018). *Relaciones comerciales Ecuador- Unión Europea* . Bogotá: Observatorio Iberoamericano de Economía.
- OMC. (01 de 10 de 2018). *Organización Mundial de Comercio.* Obtenido de Desarrollo y Relaciones Comerciales Internacionales: https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/org6_s.htm
- Organización ComTrade. (01 de 05 de 2019). *Organización ComTrade.* Recuperado el 20 de 04 de 2019, de Comercio Internacional: <https://comtrade.un.org/>
- PROECUADOR. (01 de 07 de 2018). *PROECUADOR.* Recuperado el 19 de 04 de 2018, de Condiciones y requisitos para exportar bebidas y alimentos procesados: <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/requisitos-para-exportar-alimentos-procesados/>
- PROCHILE (06 de 2011). PROCHILE. Recuperado el 20 de julio de 2019, de Estudio de Mercado vinos en Ecuador: http://www.chilealimentos.com/medios/Servicios/noticiero/EstudioMercadoCoyuntura2011/JUGOS/Estudio_mercado_Vino_ecuador_junio_2011.pdf
- Secretaría de Estado de Comercio. (21 de 02 de 2018). *Secretaría de Estado de Comercio.* Obtenido de Comportamientos en el mercado: <http://www.barrerascomerciales.es/es-ES/BuscadorBarreras/Paginas/ImportacionVinoEcuador.aspx>
- Shekter, G. (2016). *Gestión financiera de proyectos 5ta. Ed.* México D.F.: Prentice Hall.
- Superintendencia de Compañías Seguros y Valores. (2019). *Análisis de la industria ecuatoriana 2015 - 2018.* Quito: Unidad de Inteligencia de Negocios y Mercado.

- TSW Marketing. (12 de 10 de 2017). *TSW*. Recuperado el 18 de 10 de 2018, de Comercialización y redes sociales: www.tsw.it
- Unidad de Análisis y Síntesis del INEC. (2012). *CIIU 4.0 Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Quito: Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (IINEC).
- Universidad Nacional de Cuyo. (10 de 12 de 2015). *Universidad Nacional de Cuyo*. Obtenido de Plan de marketing: Lanzamiento de marca de vinos orgánicos: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5717/tesis-cs-ec-peterle-caram.pdf
- Universidad Politécnica Salesiana. (20 de 11 de 2012). *Estudio etnobotánico del mortiño*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/4760/476047400002/>
- Villagómez, M. (2012). Acuerdo Comercial Multipartes Ecuador-Unión Europea. *AFESE Revista de la Asociación de Funcionarios y Empleados del Servicio Exterior Ecuatoriano*, 11-51 .
- Vinetur. (26 de 10 de 2017). *Tipos de vino y características principales*. Obtenido de <https://www.vinetur.com/2012102525878/tipos-de-vino-y-caracteristicas-principales.html>
- Whalley, A. (2014). *Strategic Marketing*. Nueva York: ebooks bookboon.com.
- Zapag Chain, N., & Zapag Chain, R. (2015). *Diseño y evaluación de proyectos 15ta. Ed.* México D.F.: IPrentice Hall.

ANEXOS

ANEXO 1: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Poder de negociación de los proveedores		Peso relativo	Valores	Ponderación
1	Diversidad de proveedores no organizados	50%	3	1,5
2	Importancia del volumen	20%	3	0,6
3	Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final	30%	4	1,2
Subtotal		1		3,3

ANEXO 2: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Poder de negociación de los clientes		Peso relativo	Valores	Ponderación
1	Concentración de los consumidores	60%	1	0,6
2	Sensibilidad del comprador al precio	15%	3	0,45
3	Ventaja diferencial del producto	15%	4	0,6
4	Cantidad de productos sustitutos	10%	3	0,30
Subtotal		1		1,95

ANEXO 3: AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Amenaza de entrada de nuevos competidores		Peso relativo	Valores	Ponderación
1	Existencia de barreras de entrada	30%	2	0,6
2	Diferenciación del producto	70%	3	2,1
Subtotal		100%		2,7

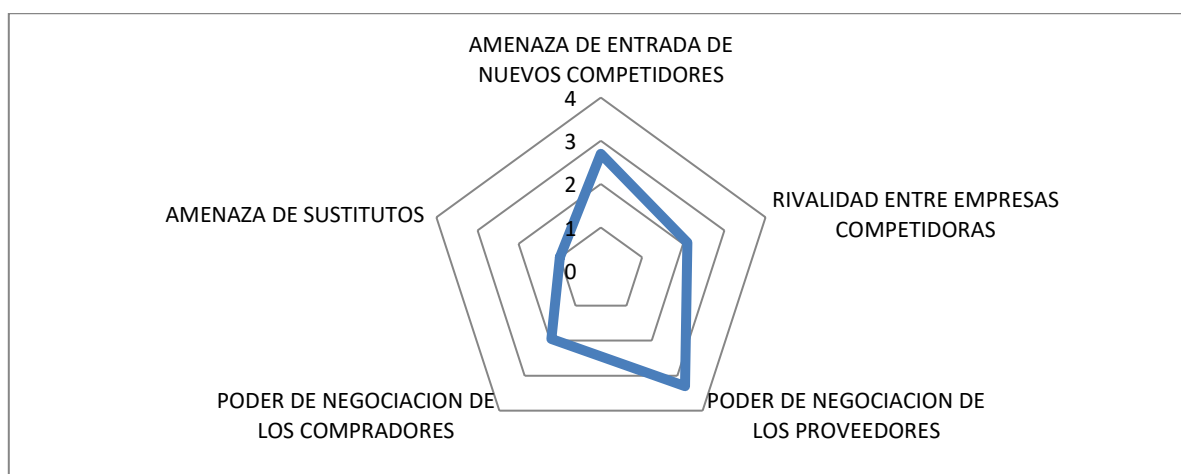
ANEXO 4: DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Desarrollo potencial de productos sustitutos		Peso relativo	Valores	Ponderación
1	Alta posibilidad de sustitución	70%	1	0,7
2	Lealtad de los consumidores	30%	1	0,3
Subtotal		100%		1

ANEXO 5: RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS

Rivalidad entre empresas competidoras		Peso relativo	Valores	Ponderación
1	Diferenciación del producto	55%	3	1,95
2	Altos desempeños estratégicos	25%	1	0,35
3	Tamaño de las empresas	10%	2	0,2
4	Participación de las empresas en el mercado	10%	2	0,2
Subtotal		100%		2,1

ANEXO 6: INDUSTRIA DE PORTER



ANEXO N° 7: FICHAS DE EXPERTOS Y POSIBLES CLIENTES

Perfil	Docente y coordinador de gastronomía UDLA
Nombre	Andrés Gallegos
Lugar	Quito, Universidad de las Américas, Granados
Fecha y hora	27/11/2018 a las 19h00
Duración	1 hora
Perfil	Docencia y Coordinación, Escuela de Gastronomía UDLA-Quito
Objetivos	Pedir recomendaciones y determinar la factibilidad de la idea de negocio. Pedir recomendaciones de los lugares en los que se puede comercializar el producto.
Objetivos cumplidos	Se cumplió con los objetivos previstos.

Perfil	Enólogo
Nombre	Sebastián Aro
Lugar	Quito,
Fecha y hora	28/11/2018 a las 20h00
Duración	1 hora
Perfil	Enólogo
Objetivos	Pedir recomendaciones y determinar la factibilidad de la idea de negocio. Pedir recomendaciones sobre la producción del producto. Pedir recomendaciones de los lugares en los que se puede comercializar el producto.
Objetivos cumplidos	Se cumplió con los objetivos previstos.

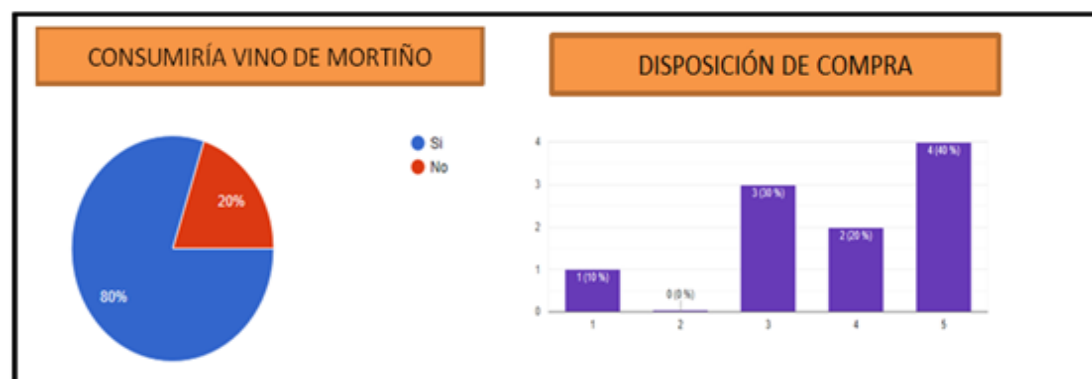
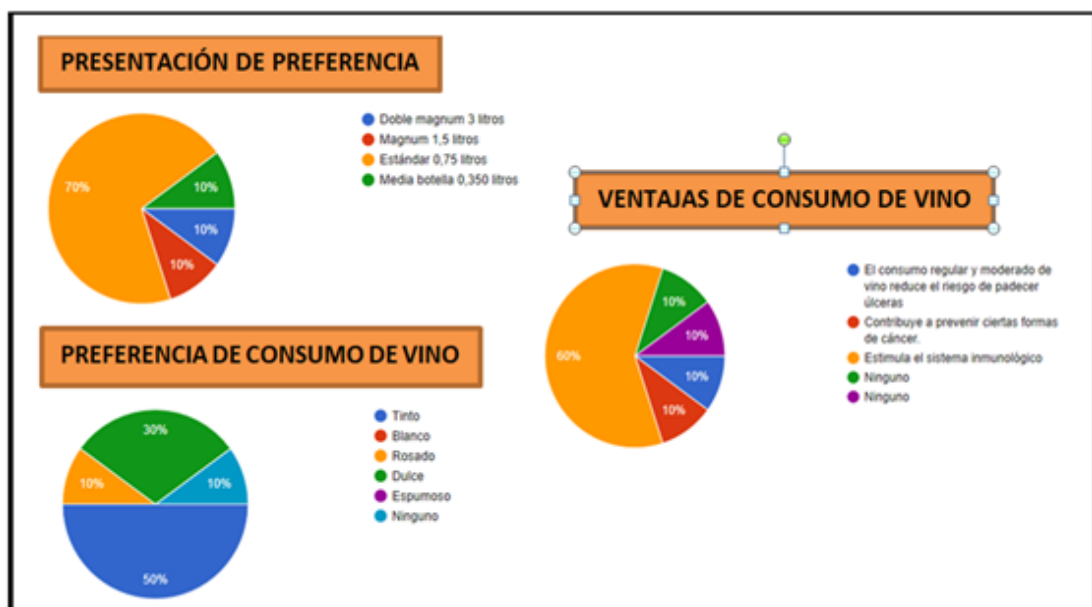
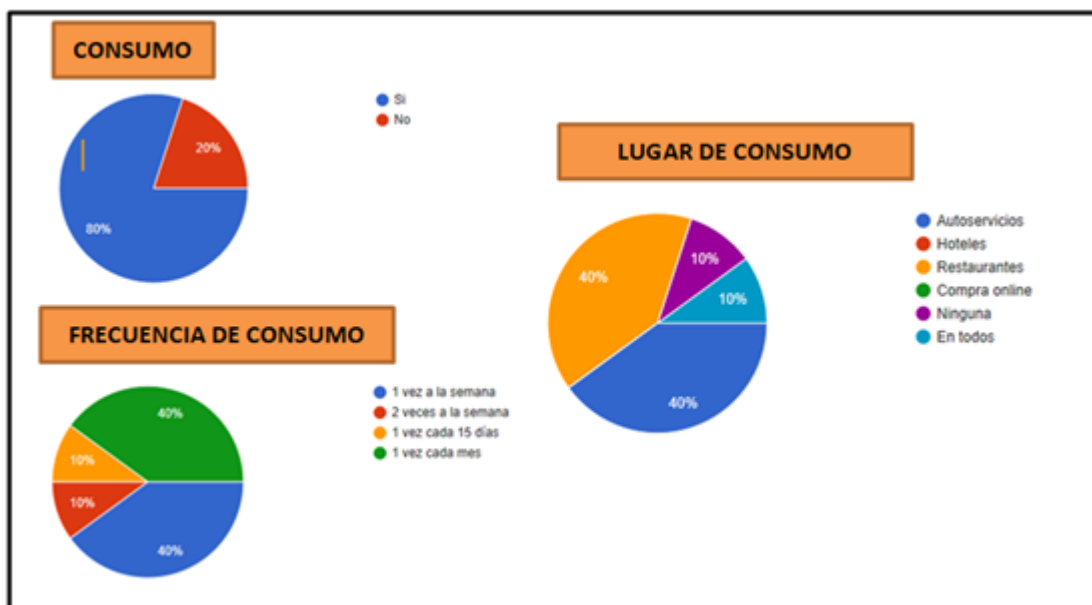
Perfil	Sommelier
Nombre	Elizabeth Carrillo
Lugar	Vía redes sociales (Facebook)
Fecha y hora	26/11/2016 a 19h00
Duración	30 minutos
Perfil	Sommelier en Bar restaurante La escalera de Serrano
Objetivos	Determinar la factibilidad de la idea de negocio. Pedir recomendaciones de los lugares en los que se puede comercializar el producto.
Objetivos cumplidos	Se cumplió con los objetivos previstos.

Perfil	Propietario de bodegas Mauro
Nombre	Mariano García
Lugar	Vía redes sociales (España-Ecuador)
Fecha y hora	25/11/2016 a 17H00
Duración	30 minutos
Perfil	Enólogo
Objetivos	Determinar la factibilidad de la idea de negocio. Pedir recomendaciones de los lugares en los que se puede comercializar el producto.
Objetivos cumplidos	Se cumplió con los objetivos previstos.

ANEXO N° 8: ANÁLISIS CUANTITATIVO. MODELO DE LA ENCUESTA.

<p>1) ¿Consumes usted vino?</p> <p>a) Sí</p> <p>b) No</p> <p>2) ¿Qué tipo de vino usted consume?</p> <p>a) Tinto</p> <p>b) Blanco</p> <p>c) Rosado</p> <p>d) Dulce</p> <p>e) Espumoso</p> <p>f) Otra _____</p> <p>3) ¿Qué ventajas posee usted al consumir ese tipo de bebida?</p> <p>a) El consumo regular y moderado de vino reduce el riesgo de padecer úlceras</p> <p>b) Contribuye a prevenir ciertas formas de cáncer.</p> <p>c) Estimula el sistema inmunológico</p> <p>d) Otra _____</p> <p>4) ¿Qué desventajas posee usted al consumir ese tipo de bebida?</p> <p>a) Contiene alcohol y por ello es un agente deshidratante</p> <p>b) Reduce la capacidad de atención, se piensa más lento y afecta a la coordinación</p> <p>c) Inhibe el ritmo respiratorio</p> <p>d) Otra _____</p> <p>5) ¿En qué presentación prefiere usted comprar el vino?</p> <p>a) Doble magnum 3 litros</p> <p>b) Magnum 1,5 litros</p> <p>c) Estándar 0,75 litros</p> <p>d) Media botella 0,350 litros</p> <p>e) Otra _____</p> <p>NUOVO CONCEPTO DE VINO</p> <p>A continuación le presentamos un nuevo concepto de vino. La oportunidad de que tenga además de un vino con todas las características principales de un vino dulce contenga propiedades naturales que aporten a la salud.</p> <p>6) ¿Usted estaría interesado en este nuevo producto?</p> <p>a) Sí</p>	<p>b) No</p> <p>7) ¿Qué beneficios le gustaría a usted le brinden las propiedades naturales del vino? (puede escoger hasta 4)</p> <p>a) Contiene vitaminas y minerales</p> <p>b) Ayuda a prevenir la formación de úlceras intestinales</p> <p>c) Ayuda a que no se desarrolle la bacteria <i>Helicobacter pylori</i>, causante de gastritis</p> <p>d) Posee baja graduación alcohólica</p> <p>e) Aporta pocas calorías, tiene beneficios para bajar de peso</p> <p>f) No produce resaca, ni dolores de cabeza</p> <p>g) Otra _____</p> <p>8) De acuerdo con los beneficios anteriores, usted estaría dispuesto a comprar (5 totalmente de acuerdo, 1 totalmente en desacuerdo):</p> <p>Totallymente de acuerdo</p> <p>Totallymente de desacuerdo</p> <p>9) ¿Qué precio dentro de los rangos siguientes consideraría el vino de 0,750 litros un precio conveniente y lo compraría?</p> <p>a) Entre 10 y 12 euros</p> <p>b) Entre 12,01 y 14 euros</p> <p>c) Entre 14,01 y 16 euros</p> <p>d) Entre 16,01 y 18 euros</p> <p>e) Entre 18,01 y 20 euros</p> <p>10) ¿En qué lugar usted considera que se debería vender el vino?</p> <p>a) Autoservicios</p> <p>b) Hoteles</p> <p>c) Restaurantes</p> <p>d) Compra online</p> <p>e) Otra _____</p> <p>11) ¿En qué presentación compraría a la semana este nuevo concepto de vino?</p> <p>a) Doble magnum 3 litros</p> <p>b) Magnum 1,5 litros</p> <p>c) Estándar 0,75 litros</p> <p>d) Media botella 0,350 litros</p>
<p>12) ¿Cuántas veces compraría a la semana este nuevo concepto de vino?</p> <p>a) 1 vez a la semana</p> <p>b) 2 veces a la semana</p> <p>c) 1 vez cada 15 días</p> <p>d) 1 vez cada mes</p> <p>e) Otra _____</p> <p>13) ¿Con qué acompañaría un vino dulce?</p> <p>a) Conlites</p> <p>b) Pastres</p> <p>c) Helados</p> <p>d) Quesos</p> <p>e) Otra _____</p> <p>14) ¿A través de qué medios le gustaría recibir información de este producto?</p> <p>a) Facebook</p> <p>b) Instagram</p> <p>c) Twitter</p> <p>d) Periódicos</p> <p>e) Revistas</p> <p>f) Otra _____</p> <p>15) ¿A qué medio publicitario está usted más expuesto durante el día?</p> <p>a) Facebook</p> <p>b) Instagram</p> <p>c) Twitter</p> <p>d) Periódicos</p> <p>e) Revistas</p> <p>f) Otra _____</p> <p>16) Género:</p> <p>a) Masculino</p> <p>b) Femenino</p> <p>17) Edad</p> <p>a) 18-28 años</p>	<p>b) 29-39 años</p> <p>c) 40-50 años</p> <p>d) 51 años en adelante</p> <p>18) Ingreso mensual</p> <p>a) Entre €700 y €900</p> <p>b) Entre €900 y €1200</p> <p>c) Entre €1200 y €1400</p> <p>d) Entre €1400 y €2000</p> <p>e) Entre €2000 y €2500</p> <p>f) Más de €2500</p>

ANEXO 9: RESULTADOS ENCUESTA



ANEXO N°10: PERSONAL, MAQUINARIA, UTENSILIOS E INFRAESTRUCTURA REQUERIDOS

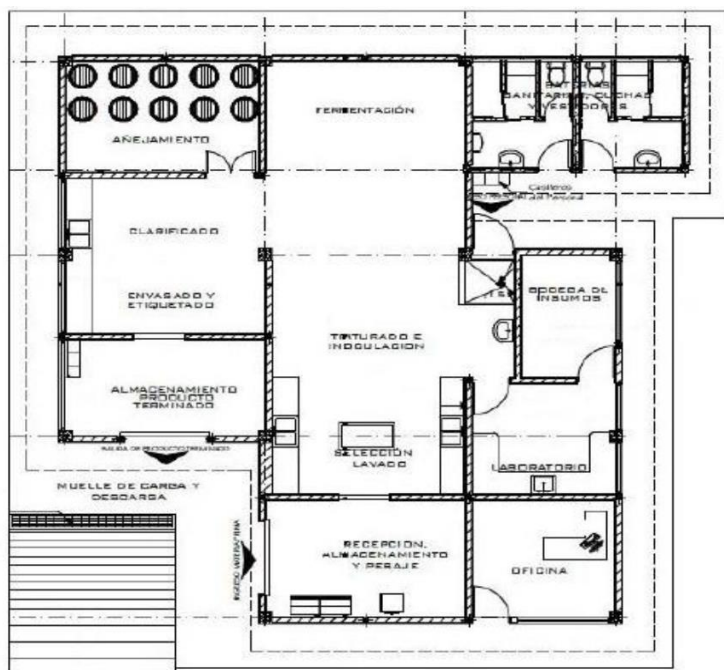
El personal necesario para el desarrollo del negocio y sus sueldos mensuales son.

Cargo	Sueldo (mensual)
Gerente	1,400.00
Jefe comercio exterior	1,000.00
Vendedor	650.00
Asistente administrativa recepcionista	500.00
Jefe producción	1,000.00
Operario	400.00
Operario	400.00

El detalle de maquinarias y utensilios necesarios para el desarrollo del negocio es.

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total
Tanque de acero inoxidable	4	\$ 1.950,00	7.800,00
Banda de transportación (m)	8	\$ 550,00	4.400,00
Lavadora botellas 6 bocas	1	\$ 2.500,00	2.500,00
Trituradora de fruta 200 kg	1	\$ 3.800,00	3.800,00
Prensadora de fruta 200 kg	1	\$ 2.500,00	2.500,00
Sistema de filtrado	1	\$ 3.200,00	3.200,00
Bombas 2hp	2	\$ 700,00	1.400,00
Embotelladora semiautomática	1	\$ 3.500,00	3.500,00
Utensilios y herramientas	1	\$ 5.900,00	5.900,00
			35.000,00

Infraestructura requerida para la operación



Para que el plan de negocios se ponga en marcha, se ha decidido arrendar un galpón, el mismo tiene las dimensiones de 15.35 x 14.45 metros. La distribución de la planta ha sido elaborada según el tamaño de la mano de obra, de la materia prima a producir, y del tamaño de la maquinaria. Así como también oficinas y sala de recepción adecuadas para la atención al cliente, con disponibilidad de servicios básicos.

ANEXO N°11: FUNCIONES DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

Gerente	Ejecución de labores como programación, dirección, ejecución y control de actividades administrativas, financieras y legales.
Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Observar y acatar lo dispuesto expresamente en los estatutos y reglamentos de la organización a la cual pertenece. • Coordina la producción, con el equipo de trabajo. • Efectúa informes. • Coordinar actividades para lograr la obtención de objetivos de la empresa con la máxima eficacia. • Organizar y dirigir las reuniones periódicas de trabajo del personal que conforma el equipo de trabajo. • Conceder, certificar y justificar permisos, faltas, atrasos y enfermedades de los integrantes del equipo de trabajo. • Seleccionar y aplicar las herramientas administrativas necesarias para mejorar la gestión. • Hace recorridos periódicos por todas las instalaciones de la empresa
Secretaria recepcionista	Es la persona que se encarga de realizar tareas de asistencia administrativa en una oficina.
Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la agenda. • Atender al público. • Solicitar cotizaciones a proveedores. • Elaborar la nómina y archivos personales de los integrantes de trabajo. • Recibir, registrar, emitir y archivar la correspondencia y documentación de la empresa. • Llevar un inventario actualizado de todos los bienes, valores y obligaciones de la empresa. • Llevar en forma ordenada recibos, facturas, notas de venta y todo comprobante que justifique un pago. • Revisa la contabilidad, recepta toda la información necesaria sobre diarios de caja, conciliaciones bancarias, reportes mensuales. • Encargada de facturación
Contador	Realiza labores de mecanografiado, archivo y lleva el control financiero. (No pertenece a la empresa, se pagan honorarios por el servicio prestado)
Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar un proceso contable, que le ayudará para el manejo económico. • Este proceso contable deberá contener: Plan de cuentas, Estado de situación inicial, diario general, mayorización, balance de comprobación, estados financieros, análisis financiero (Libro de caja, libro bancos, conciliaciones bancarias). • Presentar informes mensuales sobre la actividad y movimiento financiero del negocio. • Llena los formularios y declara el impuesto al SRI. Chequea pagos de agua, luz, teléfono, suministros etc. • Es responsable de vigilar el pago de los sueldos a los integrantes del equipo. • Realizará los pagos de materia prima, personal, insumos y otras obligaciones que se presenten de la Empresa.

Jefe de comercio exterior	Persona encargada de realizar funciones para la exportación del vino.
Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar la comercialización de los productos. • Formular políticas de promoción, precios, ventas, etc. Para su aprobación por el equipo de gestión de trabajo. • Realización de los trámites correspondientes a la documentación aduanera. • Responsable por la planificación y desarrollo de estrategias comerciales para el ingreso en mercados del exterior. • Encargado de detectar nuevos mercados. • Coordinación administrativa de las operaciones de venta al exterior, tratando de obtener los mejores resultados en seguros, transporte, embalajes. • Coordinación de embarques. • Costeo exportaciones.
Vendedor (1)	Persona encargada de desarrollar planes para alcanzar los objetivos de ventas y fidelización de clientes.
Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar y evaluar las materias primas directas e insumos necesarios, elegir el que ofrezca más beneficios. • Realización de estimación aproximada de cantidades a ser demandadas. • Ofrece servicio post venta. • Crear y elegir las mejores opciones de promoción del producto. • Indica al comprador los términos de pago y crédito.
Jefe de Producción	Es el encargado de realizar el control y la correcta ejecución del flujo de proceso de la producción de Vino El Páramo.
Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las actividades de producción tomando en cuenta requerimientos técnicos y económicos. • Vigilar la selección, recepción y almacenamiento de la materia prima y realizar la planificación del aprovisionamiento. • Garantizar que los procesos a lo largo de la cadena de producción den como resultado un vino de excelente calidad mediante la realización de análisis microbiológicos y organolépticos. Observar que las condiciones higiénico-sanitarias se cumplan. • Supervisar actividades como trasiegos, fermentación del vino, limpieza de los tanques, embotellado, etiquetado y embalaje. • Procurar un ambiente adecuado para la conservación de los productos que se encuentran en bodega para evitar su deterioro. • Realizar el control de inventarios del ingreso y salida de producto de la bodega.
Operarios (2)	Es el encargado de realizar todo el proceso de transformación del vino
Descripción de funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Selección, limpieza y pesaje del mortuño. • Licuado de la fruta. • Verter el producto en los tanques de acero inoxidable y añadir ingredientes para fermentación. • Realización de proceso de trasiego por medio de bombas y limpieza de los tanques posterior a su uso. • Embotellar el producto terminado con máquina llenadora y selladora. • Etiquetar y empacar el producto para su distribución final.

ANEXO N°12: ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Estado de situación financiera anual

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	89.334,36	170.316,28	178.128,91	176.397,38	173.372,50	158.641,50
Corrientes	47.234,36	129.521,78	138.639,91	138.213,88	136.494,50	123.069,00
Efectivo	47.191,41	119.390,74	119.592,72	118.263,31	115.709,17	109.386,48
Cuentas por Cobrar	-	-	-	-	-	-
Inventarios Prod. Terminados	-	3.809,45	6.755,95	7.167,09	7.489,72	-
Inventarios Materia Prima	7,85	22,67	23,58	24,53	25,51	-
Inventarios Sum. Fabricación	35,10	6.298,91	12.267,65	12.758,95	13.270,10	13.682,52
No Corrientes	42.100,00	40.794,50	39.489,00	38.183,50	36.878,00	35.572,50
Propiedad, Planta y Equipo	39.600,00	39.600,00	39.600,00	39.600,00	39.600,00	39.600,00
Depreciación acumulada	-	805,50	1.611,00	2.416,50	3.222,00	4.027,50
Intangibles	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Amortización acumulada	-	500,00	1.000,00	1.500,00	2.000,00	2.500,00
PASIVOS	40.034,36	40.336,00	38.638,79	31.194,43	22.724,45	12.974,63
Corrientes	34,36	6.479,06	11.738,35	12.171,63	12.622,42	12.974,63
Cuentas por pagar proveedor	34,36	5.559,72	10.819,01	11.252,30	11.703,09	12.055,30
Sueldos por pagar	-	919,33	919,33	919,33	919,33	919,33
Impuestos por pagar	-	-	-	-	-	-
No Corrientes	40.000,00	33.856,94	26.900,45	19.022,80	10.102,03	-
Deuda a largo plazo	40.000,00	33.856,94	26.900,45	19.022,80	10.102,03	-
PATRIMONIO	49.300,00	129.980,28	139.490,11	145.202,95	150.648,05	145.666,87
Capital	49.300,00	49.300,00	49.300,00	49.300,00	52.100,00	52.100,00
Utilidades retenidas	-	80.680,28	90.190,11	95.902,94	98.548,05	93.566,87

ANEXO N°13: ESTADO DE RESULTADOS

	1	2	3	4	5
Ventas	337.181,60	355.078,08	373.914,67	393.755,71	414.630,72
(-) Costo de los productos vendidos	74.641,57	153.980,04	164.431,57	172.144,41	186.482,46
(=) UTILIDAD BRUTA	262.540,03	201.098,04	209.483,10	221.611,30	228.148,27
(-) Gastos sueldos	74.445,87	81.130,70	85.330,56	91.538,03	94.148,16
(-) Gastos generales	56.818,02	64.136,43	72.534,46	82.181,33	93.271,20
(-) Gastos de depreciación	805,50	805,50	805,50	805,50	805,50
(-) Gastos de amortización	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	129.970,64	54.525,41	50.312,58	46.586,44	39.423,41
(-) Gastos de intereses	4.655,95	3.842,51	2.921,36	1.878,24	696,98
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	125.314,68	50.682,90	47.391,21	44.708,20	38.726,42
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	19.866,94	18.326,29	18.551,21	18.722,45	19.454,42
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	105.447,74	32.356,61	28.840,01	25.985,76	19.272,00
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	24.767,46	22.846,78	23.127,17	23.340,65	24.253,18
(=) UTILIDAD NETA	80.680,28	9.509,83	5.712,83	2.645,11	(4.981,18)
			-40%	-54%	-288%
MARGEN BRUTO	77,86%	56,63%	56,02%	56,28%	55,02%
MARGEN OPERACIONAL	38,55%	15,36%	13,46%	11,83%	9,51%
MARGEN NETO	23,93%	2,68%	1,53%	0,67%	-1,20%
Unidades	28.522	29.663	30.850	32.084	33.367
Costo unitario	2,62	5,19	5,33	5,37	5,59

ANEXO N°14: ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO

	Inicial	Año 1											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Actividades Operacionales	(8,59)	(2.970,88)	2.879,45	4.304,12	5.997,06	7.291,68	8.914,89	8.046,86	7.614,55	8.621,53	9.713,82	9.147,25	8.782,06
Utilidad Neta	-	(3.021,88)	2.589,89	4.277,40	6.366,91	7.961,73	9.901,80	9.513,23	11.241,61	11.070,08	12.510,29	12.378,94	(4.109,73)
Depreciaciones y amortización	-	67,13	67,13	67,13	67,13	67,13	67,13	67,13	67,13	67,13	67,13	67,13	67,13
+ Depreciación	-	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67	41,67
+ Amortización	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Δ CxC	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Δ Inventario PT	(7,85)	(686,00)	(455,66)	(693,52)	(1.098,26)	(1.373,52)	(1.701,43)	(2.166,98)	(2.489,02)	(3.146,31)	(3.483,19)	(3.929,45)	17.413,88
- Δ Inventario MP	(35,10)	(5,23)	(10,47)	(7,85)	(13,08)	(10,47)	(13,08)	(13,08)	(13,08)	(15,69)	(13,08)	(15,69)	115,97
- Δ Inventario SF	-	(374,33)	(280,48)	(502,91)	(409,43)	(631,44)	(526,28)	(643,13)	(643,13)	(654,81)	(759,98)	(654,81)	(183,11)
+ Δ CxP PROVEEDORES	34,36	332,10	251,70	446,53	366,46	560,93	469,41	572,36	572,36	583,80	675,32	583,80	110,58
+ Δ Sueldos por pagar	-	675,67	675,67	675,67	675,67	675,67	675,67	675,67	(1.163,00)	675,67	675,67	675,67	(4.674,33)
+ Δ Impuestos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actividades de Inversión	(42.100,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(42.100,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	89.300,00	(483,25)	(488,28)	(493,37)	(498,51)	(503,70)	(508,95)	(514,25)	(519,61)	(525,02)	(530,49)	(536,02)	(541,60)
+ Δ Deuda Largo Plazo	40.000,00	(483,25)	(488,28)	(493,37)	(498,51)	(503,70)	(508,95)	(514,25)	(519,61)	(525,02)	(530,49)	(536,02)	(541,60)
- Pago de dividendos	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
+ Δ Capital	49.300,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	47.191,41	(3.454,13)	2.391,17	3.810,75	5.498,55	6.787,98	8.405,94	7.532,61	7.094,94	8.096,51	9.183,33	8.611,24	8.240,46
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	-	47.191,41	43.737,28	46.128,44	49.939,19	55.437,74	62.225,72	70.631,66	78.164,27	85.259,21	93.355,71	102.539,05	111.150,29
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	47.191,41	43.737,28	46.128,44	49.939,19	55.437,74	62.225,72	70.631,66	78.164,27	85.259,21	93.355,71	102.539,05	111.150,29	119.390,74

