



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
VINO DE MORTIÑO PARA ALEMANIA

AUTOR

Janeth Stefania Vaca Navas

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
VINO DE MORTIÑO PARA ALEMANIA

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

Profesor Guía:  
Edison Fabián Suarez

Autor:  
Janeth Stefania Vaca Navas

Año:  
2020

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de vino de mortiño para Alemania, a través de reuniones periódicas con la estudiante Janeth Stefania Vaca Navas, en el semestre 2020-20, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajo de Titulación”.

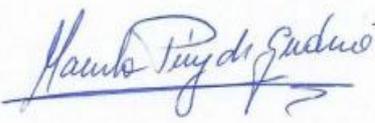


---

Edison Fabián Suarez  
C.I. 0400713632

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la producción y comercialización de vino de mortiño para Alemania, del estudiante Janeth Stefania Vaca Navas, en el semestre 2020-20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

A handwritten signature in blue ink, reading "Marcela Pérez Pazmiño", is centered on a light gray rectangular background. The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath.

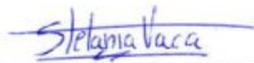
---

Marcela Pérez Pazmiño

C.I. 1707284426

## 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".

A handwritten signature in blue ink that reads "Stefania Vaca". The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath it.

---

Janeth Stefania Vaca Navas

C.I. 0502491830

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis padres por ser la causa esencial de superación y apoyo incondicional en cualquier momento.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres,  
que gracias a su sacrificio han  
contribuido con mis estudios.

## RESUMEN

El presente plan de negocios está enfocado en crear una empresa productora de vino de mortiño en Ecuador, para ser exportado en botellas de vidrio con un contenido de 1 litro a la ciudad de Múnich-Alemania considerado para el proyecto como el mercado potencial para el consumo de las personas. El canal de distribución será por medio de los Supermercados "REWE" en diferentes localidades de la Múnich. La producción del vino tendrá un tiempo de preparación de la fruta, fermentación, maceración y embotellado de 6 meses. Para la adquisición de la fruta se lo hará por medio de proveedores nacionales de la serranía. Los acuerdos comerciales entre Ecuador y Alemania generan oportunidades para exportar las bebidas, disponiendo la empresa de todas las regulaciones legales, inocuidad, calidad, que permitan el libre tránsito del producto por la Unión Europea como el ingreso a Alemania. El consumo potencial de vino en los alemanes es considerado como uno de los más altos a nivel per cápita, debido a que una persona en promedio al año consume 29 litros entre las variedades de vino tinto y blanco. Los resultados del análisis del cliente confirman que el producto es de aceptación para su consumo, porque es considerado un vino con mejores atributos que el vino de uva. Para la constitución de la empresa será como una compañía anónima regida por la Superintendencia de Compañías y regulaciones ambientales, municipales y sanitarias.

El plan financiero del proyecto muestra factibilidad operacional, económica y financiera para producir y comercializar vino de mortiño en Múnich-Alemania, tomando en cuenta que el resultado del VAN es de 374.011 USD, TIR de 52.71% y un Índice de Rentabilidad de 3.48 USD.

## **ABSTRACT**

This business plan is focused on creating a fruit wine production company in Ecuador, to be exported in glass bottles with a content of 1 liter to the city of Munich-Germany considered for the project as the potential market for people consumption. The distribution channel will be through the Supermarkets "REWE" in different locations in Munich. The production of the wine will have a fruit preparation time, fermentation, maceration and bottling of 6 months. For the acquisition of the fruit will be done through national suppliers of the mountain. Trade agreements between Ecuador and Germany create opportunities to export the drinks, providing the company with all legal regulations, safety, quality, which allow the free transit of the product through the European Union as the entry into Germany. Potential wine consumption in Germans is considered to be one of the highest per capita, because an average person per year consumes 29 liters between red and white wine varieties. The results of the customer's analysis confirm that the product is accepted for consumption, because it is considered a wine with better attributes than grape wine. For the establishment of the company will be as an anonymous company governed by the Superintendency of Companies and environmental, municipal and health regulations.

The financial plan of the project shows operational, economic and financial feasibility to produce and market death wine in Munich-Germany, taking into account that the result of the VAN is 374,011 USD, TIR of 52.71% and a Profitability Index of USD 3.48.

## ÌNDICE

1. INTRODUCCION .....	1
1.1 Justificación del trabajo .....	1
1.2 Objetivos .....	1
2. ANALISIS DE LOS ENTORNOS .....	2
2.1 Análisis del entorno externo Ecuador .....	2
2.1.1 Factores políticos.....	2
2.1.2 Factores económicos.....	4
2.1.3 Factores sociales.....	5
2.1.4 Factores tecnológicos.....	6
2.2 Análisis del entorno externo Alemania.....	7
2.2.1 Factores políticos.....	7
2.2.2 Factores económicos .....	8
2.2.3 Factores sociales.....	9
2.3.4 Factores tecnológicos.....	10
2.3 Análisis de la industria PORTER.....	10
2.3.1 Amenaza de nuevos competidores.....	10
2.3.2 Poder de negociación de los proveedores.....	11
2.3.3 Poder de negociación de los consumidores .....	11
2.3.4 Productos sustitutos .....	12
2.3.5 Rivalidad entre competidores existentes .....	12
2.4 Matriz EFE .....	13
3. ANALISIS DEL CLIENTE .....	16
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa .....	16
3.1.1 Problema de investigación.....	16

3.1.2	Investigación cualitativa .....	16
3.1.3	Investigación cuantitativa.....	20
4.	<b>OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>22</b>
4.1	Análisis externo .....	22
4.1.1	Pest y Porter.....	22
4.2	Perfil del cliente .....	23
5.	<b>PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>23</b>
5.1	Estrategia general de marketing.....	23
5.1.1	Mercado objetivo .....	24
5.1.2	Estrategia de internacionalización .....	24
5.1.3	Estrategia de posicionamiento.....	25
5.2	Marketing mix.....	26
5.2.1	Producto .....	26
5.2.2	Precio .....	29
5.2.3	Plaza.....	30
5.2.4	Promoción .....	32
5.2.5	Presupuesto de marketing.....	34
6.	<b>PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>34</b>
6.1	Misión, visión y objetivos empresariales.....	34
6.1.1	Misión .....	34
6.1.2	Visión.....	35
6.1.3	Objetivos.....	36
6.2	Estructura organizacional .....	36
6.2.1	Estructura legal.....	36
6.2.2	Diseño organizacional: tipo de estructura y organigrama .....	38
6.2.3	Análisis comparativo con otras empresas .....	38

6.3	Procesos requeridos en la organización .....	39
6.3.1	Cadena de valor .....	39
6.3.2	Mapa de procesos .....	41
6.3.3	Flujo de procesos .....	41
6.3.5	Recurso humano requerido .....	42
6.3.6	Activos fijos requeridos .....	43
7.	PLAN FINANCIERO .....	44
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos .....	44
7.1.1	Proyección de ingresos .....	44
7.1.2	Proyección de costos y gastos .....	44
7.1.3	Políticas de cobro, pago e inventarios .....	45
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	45
7.2.1	Inversión inicial .....	45
7.2.2	Capital de trabajo.....	45
7.2.3	Estructura de capital .....	46
7.3	Estado de resultados, balance general, flujo de efectivo y flujo de caja del proyecto .....	46
7.3.1	Estado de resultados .....	46
7.3.2	Estado de situación financiera .....	47
7.3.3	Flujo de efectivo.....	48
7.3.4	Flujo de caja del proyecto .....	49
7.4	Flujo de caja del inversionista, tasas de descuento y criterios de valoración.....	50
7.4.1	Flujo de caja del inversionista.....	50
7.4.2	Tasas de descuento .....	50
7.4.3	Criterios de valoración .....	51
7.5	Índices financieros.....	52
8.	CONCLUSIONES .....	54

8.1	Conclusión general.....	54
8.2	Conclusiones específicas .....	54
	REFERENCIAS.....	56
	ANEXOS .....	60

### ÌNDICE DE TABLAS

Tabla 2:	Número de empresa CIU.....	13
Tabla 3:	Matriz EFE.....	13
Tabla 4:	Experto 1 .....	16
Tabla 5:	Experto 2.....	17
Tabla 6:	Tablas de contingencia.....	20
Tabla 7:	Mercado objetivo .....	24
Tabla 8:	Costo de ventas .....	29
Tabla 9:	Presupuesto de marketing.....	34
Tabla 10:	Gastos de puesta en marcha .....	37
Tabla 11:	Proyección de ventas .....	44
Tabla 12:	Proyección de costos y gastos .....	44
Tabla 13:	Inversión inicial .....	45
Tabla 14:	Estructura de Capital .....	46
Tabla 15:	Estado de Resultados .....	47
Tabla 16:	Estado de situación financiera.....	48
Tabla 17:	Estado de Flujo de Efectivo.....	49
Tabla 18:	Flujo de Caja del Proyecto .....	50
Tabla 19:	Flujo de Caja del Inversionista .....	50
Tabla 20:	Criterios de valoración.....	52
Tabla 21:	Índices financieros.....	53

### ÌNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Variación del PIB.....	4
Figura 2: Crecimiento de ventas CIU .....	5
Figura 3: Exportaciones de Ecuador a Alemania 2019 .....	8
Figura 4: REWE .....	25
Figura 5: Marca .....	27
Figura 6: Envase .....	27
Figura 7: Etiqueta .....	28
Figura 8: Van Westendorp .....	30
Figura 9: Mapa ciudad de Múnich .....	31
Figura 10: Canal de distribución.....	31
Figura 11: Redes sociales .....	32
Figura 12: Stand para degustaciones.....	33
Figura 13: Ubicación de la planta.....	37
Figura 14: Organigrama .....	38
Figura 15: Organigrama Empresa Vinarte Flor de Jamaica Cía. Ltda.....	38
Figura 16: Cadena de valor .....	39
Figura 17: Mapa de procesos.....	41
Figura 18: Flujo de proceso.....	41
Figura 19: Personal y sueldos .....	42
Figura 20: Inversión en activos fijos .....	43

## **1. INTRODUCCION**

### **1.1 Justificación del trabajo**

El mortiño es una fruta exótica que se produce en Ecuador. En la actualidad existen muchos agricultores y empresas que se dedican al cultivo de esta fruta. La comercialización se lo realiza en su mayoría a través de la venta de pulpa en las diferentes cadenas de supermercados.

El mortiño se lo considera como una súper fruta, debido a la cantidad de componentes beneficiosos para el ser humano como son los antioxidantes. El mercado ecuatoriano ha mantenido una tendencia a su consumo. Es una fruta tradicional que normalmente se lo utiliza en la época de finados en el mes de noviembre, donde a la fruta se lo encuentra en los mercados para la preparación de la colada morada.

Dentro de los beneficios que aporta esta fruta al ser humano están: la ayuda a la memoria, previene infección en las vías urinarias, evita el deterioro visual, disminuye el colesterol, previene enfermedades cardíacas, y sobre todo no afecta a las personas diabéticas.

Tomando en consideración que Alemania es considerado como uno de los países de mayor importación de vino y consumo entre los habitantes. La ingesta de este producto es de 29 litros por persona en un año entre vinos blancos, tintos y rosados.

Por estos motivos se considera que existe un mercado potencial en Alemania para poder exportar un vino de mortiño producido en Ecuador con frutos de calidad y que son cultivados y cosechados en diferentes provincias de la región Sierra, de esta manera se impulsa la generación de empleo en Ecuador.

### **1.2 Objetivos**

#### **1.2.1 Objetivo general**

Determinar la factibilidad de crear una empresa dedicada a la producción y comercialización de vino de mortiño para exportar a Alemania.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- ✓ Realizar un análisis externo de Ecuador y Alemania, la industria mediante el uso de las herramientas PEST y Porter, que permitan reconocer las oportunidades y amenazas.
- ✓ Realizar un estudio de mercado para conocer el grado de aceptación que tendrá el vino de mortiño en el mercado alemán, mediante un análisis cuantitativo y cualitativo.
- ✓ Definir la oportunidad de negocio a través de la información relevante obtenida en los análisis externos, internos y del cliente.
- ✓ Establecer un plan de marketing que permita utilizar las mejores herramientas para comercializar el vino en Alemania.
- ✓ Plantear una estructura organizacional y plan operativo para el correcto funcionamiento de la empresa.
- ✓ Elaborar un plan financiero que permita verificar la factibilidad del proyecto mediante los indicadores VAN, TIR y razones financieras.

## **2. ANALISIS DE LOS ENTORNOS**

Código CIIU: C1102.02 – Elaboración de bebidas alcohólicas fermentadas y otros vinos de frutas y mezclas de bebidas que contienen alcohol.

### **2.1 Análisis del entorno externo Ecuador**

#### **2.1.1 Factores políticos**

Ecuador cuenta con acuerdos comerciales que han posibilitado mejorar las relaciones comerciales con Alemania, siendo Alemania el tercer mercado de destino de las exportaciones que realiza el país.

- Acuerdo Multipartes Unión Europea

El acuerdo Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea tiene como propósito “facilitar el comercio de mercancías mediante, en particular, la aplicación de las disposiciones acordadas en materia de aduanas y facilitación del comercio, normas, reglamentos técnicos y procedimientos de evaluación de la conformidad y medidas sanitarias y fitosanitarias” (Registro Oficial, 2019). El presente acuerdo que entró en vigencia desde el año 2017, facilita el comercio entre los países miembros de la Unión Europea como el caso de Alemania y Ecuador, permitiendo facilidades para el comercio y la inversión, mejorando y hasta disminuyendo los aranceles para las mercancías. Este acuerdo permite disponer de un marco legal para la exportación de los productos a Alemania, por lo tanto, se considera una **oportunidad** para incursionar en una actividad comercial.

- Convenio para impulsar la industria 4.0 Ecuador y Alemania

La Cámara Ecuatoriana Ecuatoriano Alemana (AHK por sus siglas en alemán) y el Ministerio de Industrias (Mipro), firmaron un convenio el 20 de marzo de 2018, cuyo propósito es implementar acciones relacionadas con la industria 4.0 en Ecuador.

- Ley orgánica para la Reactivación de la Economía, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera

Dentro de los beneficios de esta ley, se encuentran los tributarios para microempresarios. “Se amplía el rango de ingresos para ser microempresario de USD 100.000 a USD 300.000” (SRI, 2018). “Las microempresas nuevas se exoneran del pago del impuesto a la Renta en los primeros 3 años de actividad, siempre que generen empleo neto y valor agregado” (SRI, 2018). Esta ley de fomento productivo se muestra como una **oportunidad** para la creación de una empresa tomando en consideración que se cuenta con un respaldo tributario para nuevos emprendimientos dentro de Ecuador y que se pueda contar con liquidez.

### 2.1.2 Factores económicos

- Variación anual del PIB

De acuerdo a información del Banco Central del Ecuador, “se registra una variación interanual del -0.1% en el tercer trimestre del 2019; mientras que registró una tasa de variación trimestral de 0.1% respecto al segundo trimestre de 2019” (Banco Central del Ecuador, 2020, p. 5).

Mientras que la variación interanual para el año 2019 por actividad económica muestra que la industria manufacturera tiene una tasa de crecimiento de 1.7% respecto al año 2018. En tanto que, la contribución del sector manufactura tiene una variación interanual de 0.19%. Este dato económico representa una **oportunidad** tomando en consideración que la industria manufacturera cuenta con un crecimiento interanual y es donde el proyecto incursionaría con la actividad productiva.



Figura 1. Variación del PIB  
Tomado de: Banco Central del Ecuador, 2020

- Inflación anual

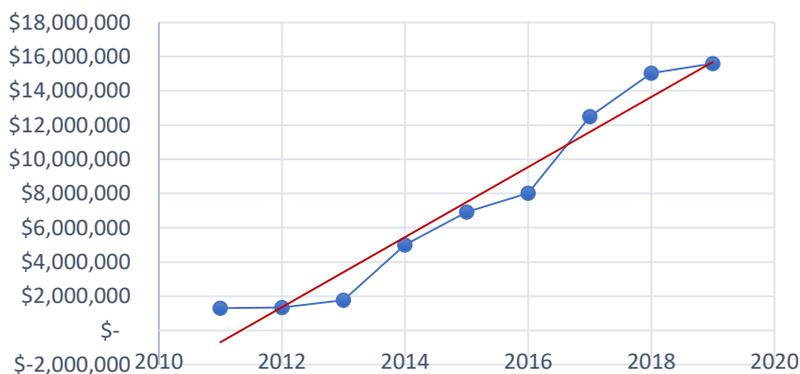
Para febrero del 2020 y por tercer mes consecutivo “la variación anual de precios se ubicó en un porcentaje negativo de 0.23%, en tanto que, de manera específica la división de bebidas alcohólicas registra una tasa inflacionaria de 0.04%” (Banco Central del Ecuador, 2020, p. 26). El mantener tasas inflacionarias negativas indica que el precio de los productos y servicios tienen una tendencia a la baja, por lo tanto, es una **oportunidad** para el presente proyecto debido a que se podrá adquirir la materia prima e insumos a precios bajos (mortiño,

levadura, agua purificada, envases y etiquetas para el vino) y no se estimará precios altos en el corto plazo.

- Crecimiento de ventas del CIU C1102.02

De acuerdo a información del SRI “se evidencia que el volumen de ventas del CIU C1102.02 muestra una tasa de crecimiento anual promedio de 39%” (SRI, Crecimiento de ventas, 2019). Se presenta una **oportunidad** dentro del industria para ingresar con un nuevo emprendimiento por mantener un crecimiento anual promedio de 39%, es decir, que ingresar el proyecto podrá mantener volúmenes de venta anualmente.

### Crecimiento de ventas CIU C1102.02



*Figura 2. Crecimiento de ventas CIU*  
Diciembre 2011 – Diciembre 2019  
Adaptado de: SRI, 2019

#### 2.1.3 Factores sociales

- Datos estadísticos

De acuerdo al INEC (2020), para el mes de febrero la “canasta básica familiar es de \$713.00, el empleo adecuado en Ecuador es de 38.8%, el índice de pobreza a diciembre de 2019 es de 38.1%” (ecuadorencifras, 2020). El sueldo básico general es de \$ 400.00.

Ecuador cuenta con total aproximado de 17 millones de habitantes, de los cuales la población económicamente activa (PEA) a diciembre fue de 65.3%, la tasa de empleo adecuado un 38.8% y el desempleo es de 3.8%.

Los factores sociales en Ecuador orientan **oportunidades**, tomando en consideración que el salario que se paga es bajo, y se puede contratar personal de manera inmediata debido a la existencia de muchos profesionales y no profesionales en busca de empleo.

- Impacto social y económico por COVID19 en la región

América del Sur se enfrentará a menores ingresos de exportación, tanto por la caída de los precios de las materias primas como por la reducción de los volúmenes de exportación, especialmente a China, Europa y los Estados Unidos, que son importantes socios comerciales. La fuerte caída de los precios del petróleo afectará especialmente a los exportadores de petróleo, señala el Fondo Monetario Internacional. (Clarín, 2020).

El Impacto de la pandemia del COVID-19 a nivel mundial tiene una afectación muy significativa en algunos sectores económicos e industrias, pero lo que es relacionado a la industria alimenticia y bebidas se ha mantenido en constante producción y consumo, que de acuerdo al FMI solo ha disminuido un 10% las compras, es decir que para el presente proyecto no tiene un impacto muy considerable.

#### **2.1.4 Factores tecnológicos**

- Uso de la tecnología

De acuerdo al INEC (2018), “el porcentaje de personas que utilizó internet aumentó: 20.7 puntos porcentuales a nivel nacional; 20.5% en el área urbana y el 20.1% en el área rural” (INEC, Estadísticas TIC's, 2018). Del total de personas que usan internet el 84% lo hicieron por lo menos una vez al día.

En 2018, el 9.6% de los hombres de 15 a 49 años son analfabetos digitales, frente al 11.7% de las mujeres del mismo grupo etario.

- Tecnología en la industria manufacturera

La industria manufacturera se encuentra en constante innovación en sus procesos de planta como en productos. De acuerdo a Ekonegocios (2019), las operaciones han tenido grandes resultados mediante la optimización de recursos, consumo de materiales, insumos, tiempo, todo esto debido a la implementación tecnológica que realizan las empresas del sector.

- Tecnología en la producción de vino

Ecuador cuenta con equipamiento y tecnología de vanguardia para la producción de vino. “En la actualidad se importa maquinaria y equipo que permite realizar un proceso de clarificación del vino mediante el uso de máquinas clarificadoras de la serie SPX Seital las que se emplean para extraer y reducir drásticamente el contenido en sólidos y levaduras” (Agrovin, 2016).

La disponibilidad de tecnología y el uso de plataformas digitales, internet y teléfonos inteligentes, permiten optimizar los recursos y posibilitan comunicaciones más efectivas para el comercio internacional, por este motivo se considera una **oportunidad** para el presente proyecto.

## 2.2 Análisis del entorno externo Alemania

### 2.2.1 Factores políticos

- Lucha del gobierno para disminuir el consumo de alcohol

Actualmente Alemania mantiene campañas gubernamentales en contra del consumo de alcohol en los jóvenes. La responsable del gobierno alemán en la lucha contra las drogas, Marlen Mortler “manifiesta que la cifra de consumo en adolescentes de 12 a 17 años ha disminuido de 21.2% a 8.7%, mientras que el consumo en adultos jóvenes se ha incrementado” (Capital financiero, 2019). Esta se considera una **amenaza** para el presente proyecto.

- Gobierno alemán

“Alemania es una república federal, democrática, representativa y parlamentaria. El sistema político alemán opera bajo un marco establecido en el documento

constitucional de 1949 conocido como Grundgesetz (Ley Fundamental)” (Embajada de Alemania, 2020).

Existen diferentes impuestos en Alemania. La tasa de impuesto corporativo es establecida a 15% y se le puede añadir un recargo de solidaridad y un impuesto de comercio por un valor total de 30 a 33%. El impuesto al valor agregado (IVA) tiene una tasa estándar de 19% o una tasa reducida de 7% que es aplicable a una zona amplia de productos como alimentos.

## 2.2.2 Factores económicos

- Datos generales

“Alemania es una de las economías más importantes del mundo por su volumen de PIB, la deuda pública representa el 61.9% del PIB mientras que la deuda por habitante es de 24.922 euros” (Datos macro, 2020). El PIB anual de Alemania es de 3.435.990 millones de euros. El índice de precios del consumidor a febrero de 2020 es de 1.7%.

- Importaciones a Alemania desde Ecuador

De acuerdo a información del TradeMap (2020), se evidencia que Ecuador exportó en el año 2019 un valor total de 331 millones de dólares a Alemania, por lo tanto, es evidente que este país destino forma parte de los mercados principales para los productos ecuatorianos.

Código de producto	Etiqueta del producto ↔	Exportaciones de Ecuador a Alemania			
		Valor en 2019, USD mil ▼	Crecimiento anual del valor entre 2015-2019, % p.a. †	Participación en las exportaciones del Ecuador, %	Arancel ad valorem equivalente al que se enfrenta el Ecuador ‡
Total	Todos los productos	331,664	-10	1	
08	Frutas y frutos secos comestibles; cáscara de cítricos o melones	171,622	-15	5	2
18	Preparaciones de cacao y cacao	44,681	2	6	0
16	Preparaciones de carne, de pescado o de crustáceos, moluscos u otros invertebrados acuáticos	43,203	12	4	13
21	Preparaciones comestibles diversas	22,338	-18	28	0
03	Pescados y crustáceos, moluscos y otros invertebrados acuáticos	11,655	-2	0	0
07	Verduras comestibles y ciertas raíces y tubérculos	10,280	1	5	6

Figura 3. Exportaciones de Ecuador a Alemania 2019  
Tomado de: TradeMap, 2020

- Importación de vino

Alemania es uno de los países europeos con mayor importación de vino. “El país germano ocupó en 2017 el tercer puesto en el ranking mundial de importadores de vino en valor con 2.487 millones de euros. Además, fue también el primer país importador en volumen con una cifra de 14.69 millones de hl, lo que supone un 14.5% del volumen total del mercado” (Cepas y vinos, 2019).

Alemania es un país con la economía más importante de la Unión Europea, sus importaciones son muy altas, y las relaciones comerciales con Ecuador son muy positivas, por lo tanto, se considera una **oportunidad** para el presente proyecto.

### 2.2.3 Factores sociales

- Población

De acuerdo a información de datos macro (2020), Alemania cuenta con una población de 83.019.213 habitantes, cuenta con una tasa de desempleo del 3.2%. El salario mínimo es de 1.584 euros. La tasa de natalidad es de 9.5% mientras que la mortalidad es de 11.5%.

- Tendencias de consumo

El consumidor alemán en cuanto a alimentación su factor clave a la hora de adquirir un producto está en la relación calidad-precio. “El consumidor alemán se inclina hacia los productos de buena calidad a precios razonables, no obstante, es un consumidor con alto poder adquisitivo y sofisticado, preocupado por tener buena salud y calidad de vida” (Mincetur, 2019).

- Consumo de vino

Los alemanes consumen “un 50% del vino tinto de importación mientras que el vino blanco sigue siendo de procedencia alemana en un 50%” (Cepas y vinos, 2019). La tendencia de consumo es por vinos blancos y rosados. El vino blanco tiene un mercado de consumo de 40.7% mientras que los vinos tintos ocupan el

48.6%. “El consumo per cápita es de 29.1 litros anuales entre los diferentes tipos de vinos” (Cepas y vinos, 2019).

El consumo de vino en Alemania se convierte en una **oportunidad** tomando en cuenta que una persona ingiere cerca de 30 litros anuales.

### **2.3.4 Factores tecnológicos**

- Sistema alemán de I+D

Alemania “se ha convertido en un país próspero y competitivo que ha desarrollado notables avances en ciencia y tecnología en los últimos, siendo uno de los países más innovadores del mundo en las clasificaciones internacionales” (Icex, 2017).

- Uso del internet

“62.4 millones de personas mayores de 14 años tienen en Alemania acceso a internet. Esa cifra representa el 89.8% por ciento de la población total” (deutschland, 2018). En promedio cada usuario pasa 165 minutos en línea al día utilizando internet, sea en redes sociales, negocios, plataformas financieras, entre otros.

## **2.3 Análisis de la industria PORTER**

### **2.3.1 Amenaza de nuevos competidores**

#### Inversión y conocimiento

Para poder ingresar a la industria se requiere una inversión alta superior a los USD 20.000, adicionalmente, se requiere de un amplio conocimiento Know How para realizar todo el proceso de elaboración, desde la adquisición de la materia prima, fermentación, control de calidad, envasado, comercialización.

#### Economías de escala

En la actualidad existen empresas ecuatorianas que cuentan con una trayectoria significativa a nivel nacional en cuanto a la producción de vinos no relacionados exclusivamente. “Estas empresas lideran el mercado, por lo tanto, un nuevo

participante tiene una alta limitación de recursos y conocimiento del mercado” (Supercias, 2020).

La amenaza de nuevos competidores tiene un impacto **alto** debido a las restricciones económicas, economías de escala y conocimiento.

### **2.3.2 Poder de negociación de los proveedores**

#### Número de proveedores

Existe un número reducido de productores de mortiño en Ecuador. “Entre los principales productores está Ecuarandano empresa ecuatoriana desde el año 2015, con una producción anual entre 3 y 4 toneladas al año” (Revista Líderes, 2018). Adicionalmente, en varios cantones de las provincias de Pichincha, Ibarra, Cotopaxi, Tungurahua y Chimborazo existen productores pequeños que tienen cultivos de alrededor de 1 hectárea, lo que permite disponer de producción disponible para la producción del vino.

#### Costo de la materia prima

De acuerdo a información de Tierra y Mar (2019) el kilo de mortiño oscila entre USD 9 y USD 12, depende mucho de la frescura de la fruta y la calidad de la misma al momento de comercializarlo.

El poder de negociación de los proveedores tiene un impacto **alto** debido a que en Ecuador existen pocos proveedores de mortiño, por lo tanto, los precios de la materia prima para elaborar el vino son altos.

### **2.3.3 Poder de negociación de los consumidores**

#### Gustos y preferencias

El mercado alemán se encuentra con una tendencia de consumo de vinos blancos, rosados y tintos. El vino de mortiño se clasifica dentro de los vinos tintos, debido a su coloración oscura y fermentación de la bebida se asemeja a un vino de uva. De acuerdo a información económica, Alemania importa el 50% de vinos

tintos, mientras que el consumo es del 48% en la preferencia dentro de los alemanes (Cepas y vinos, 2019).

#### Precio de un vino tinto referencial

“El precio de un vino tinto referencial al de mortiño de 750 ml en Alemania oscila entre USD 12.50 y USD 20 USD” (uvinum, 2019). Para los ciudadanos alemanes este tipo de producto es de fácil adquisición debido a que el poder adquisitivo de las personas es mayor, por ende, el consumo de esta bebida dependerá mucho de la calidad, tiempo de reposo y fermentación, grado alcohólico, sabor.

El poder de negociación de los consumidores es **medio** debido a que la preferencia de consumo es alta de este tipo de vino tinto, y los precios referenciales son competitivos para poder ingresar al mercado alemán.

### **2.3.4 Productos sustitutos**

#### Producción de cerveza

En Ecuador existen 10 empresas cerveceras que cubren el 100% de la producción y ventas a nivel nacional. “Cerveceria Nacional, Heineken Ecuador, Cerveceria Sabaibeer, Plurialiment S.A, son las empresas que lideran el volumen de ventas a nivel nacional” (PRIMICIAS, 2020).

#### Tipos de productos

De acuerdo a Vino en el Ecuador (2016) los tipos de vino de mayor consumo son: cabernet sauvignon, Malbec, syrah, merlot, tempranillo y pinot noir.

La existencia de productos sustitutos tiene un impacto **medio** tomando en consideración que la mayoría de vino que se produce en Ecuador y se comercializa a nivel internacional es a base de uva y no a base de mortiño siendo un producto que cuenta con grandes beneficios que favorecen a la salud de las personas.

### **2.3.5 Rivalidad entre competidores existentes**

### Número de competidores existentes

“El número de competidores existentes registrados en la Superintendencia de Compañías es de 14 empresas a nivel nacional en el CIU C1102.02 relacionados a la elaboración de vinos” (Supercias, 2020). El crecimiento de empresas del año 2018 al 2019 fue de 1 sola empresa, es decir que únicamente hubo un incremento del 7%.

Tabla 1. *Número de empresa CIU*

NOMBRE COMPAÑÍA	PROVINCIA	CANTÓN
LICORERA AMERICANA LICOMER CIA. LTDA.	AZUAY	CUENCA
BALOAR C LTDA	GUAYAS	GUAYAQUIL
BEXO S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL
EXTRAGRAND S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL
NWS-SOLBESO NEW WORLD SPIRITS S.A.	GUAYAS	NARANJAL
COMERCIALIZADORA AGROINDUSTRIAL INAKA CIA. LTDA.	LOJA	LOJA
LICORERA ARTESANAL DEL PACIFICO LICOPACIFICO S.A.	MANABI	MANTA
INDUSTRIA LICORERA VILLA S.A. ILVISA	PICHINCHA	QUITO
LICOELHO S.A.	PICHINCHA	QUITO
PROLICORES DEL NORTE S.A.S.	PICHINCHA	QUITO
VINDISPRO S.A.	PICHINCHA	QUITO
AROMACO-ECUADOR S.A.	TUNGURAHUA	AMBATO
BALDORE CIA. LTDA.	TUNGURAHUA	PATATE
GAMBOA CASTILLO PROFESIONALES ASOCIADOS CIA. LTDA.	TUNGURAHUA	AMBATO

Tomado de: Superintendencia de compañías, 2020

### Diferenciación de productos

Existe poca diferenciación de los productos dentro de los competidores existentes, su mayor diferenciador consiste en la cantidad que se coloca por cada envase, y el tipo de envase utilizado. La mayoría de los productos se comercializan en botellas de vidrio y en Tetrapak. Adicionalmente, no producen vino de mortño.

La rivalidad de los competidores existentes tiene un impacto **medio** tomando en cuenta que es un sector bien cerrado para incursionar con una nueva empresa.

## 2.4 Matriz EFE

Tabla 2. *Matriz EFE*

<b>MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS CLAVES (EFE)</b>				
<b>No.</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1	Acuerdo multipartes Ecuador Unión Europea	10%	4	0,40
2	Ley de reactivación económica	4%	2	0,08
3	Variación del PIB	4%	2	0,08
4	Tasa de inflación baja	5%	1	0,05
5	Crecimiento de ventas CIU C1102,02	9%	4	0,36
6	Rentabilidad del sector	8%	3	0,24
7	Tecnología apropiada para la producción de vino	4%	2	0,08
8	Preferencia de consumo de vino en Alemania	10%	3	0,30
9	Importación de vino Alemania	9%	4	0,36
10	Facilidades tecnológicas, internet y aplicaciones móviles	5%	2	0,10
<b>No.</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>VALOR</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>VALOR PONDERADO</b>
1	Lucha contra el consumo de alcohol en Alemania	4%	1	0,04
2	Altas restricciones para ingresar a la industria	6%	4	0,24
3	Pocos proveedores de materia prima	5%	1	0,05
4	Alto costo de materia prima	4%	1	0,04
5	Existencia de muchos productos sustitutos	7%	2	0,14
6	Poder de negociación de los consumidores	6%	1	0,06
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,62</b>

Adaptado de: Fred, D (2013)

El desarrollo de la matriz EFE esta ponderada con un 60% las oportunidades encontradas y un 40% las amenazas. El resultado de la matriz EFE tiene una ponderación de 2.62 superior al promedio de 2.5, lo que significa que se está aprovechando de manera apropiada las oportunidades que defienden las amenazas de la industria.

### **CONCLUSIONES:**

- En Ecuador a través de la Ley de Reactivación Económica se está impulsando desde el Gobierno a los nuevos emprendimientos, ya que se cuenta con beneficios tributarios como el no pago anticipado del impuesto a la renta, posibilitando a las empresas contar con mayor liquidez y disponer de mayor fuerza laboral.
- Alemania es un país donde los habitantes tienen una tendencia al consumo de vino, siendo los de mayor preferencia los vinos blancos, tintos, rosados. El vino de mortño es considerado dentro de los vinos

tintos, de ahí que se presenta una oportunidad tomando en cuenta que Alemania importa cerca del 50% de vinos de este tipo.

- El mercado potencial de Alemania en cuanto al consumo de vino es de 29 litros por habitante al año. En vista de esto exportar vino de mortiño a un precio competitivo posibilita tener una demanda potencial de la bebida en este mercado.
- La disponibilidad de tecnología y uso de aplicaciones móviles como del internet, hoy en día se muestra como una oportunidad para realizar transacciones comerciales entre dos países, posibilitando un ahorro de tiempo y recursos para las empresas como de las personas.
- En la industria ecuatoriana se produce diferentes tipos de vino que tiene mucha aceptación en el mercado. En el mercado alemán existe mucha demanda de vino tinto, blanco y rosado por su consumo per cápita de 29 litros; de ahí la existencia de muchos productos sustitutos relacionados con el vino de mortiño.
- En cuanto a la materia prima para producir el vino, se lo encuentra en diferentes provincias de la región Sierra de Ecuador. Existe una producción de por lo menos una 1 hectárea dentro de los pequeños agricultores. Al ser un fruto exótico el costo de la materia prima es relativamente elevado.
- En Ecuador hay 14 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías que se encuentran dentro del CIIU C1102.02. Son empresas con varios años en el mercado con poca diferenciación dentro de sus productos en cuanto a calidad, cantidad y envases, por lo tanto, es una industria comercialmente homogénea que inciden en los demás participantes.
- El ingreso a la industria no cuenta con restricciones altas desde el punto de vista gubernamental, por lo que facilita a las personas crear empresas y fomentar el empleo en el país. Por otro lado, la inversión requerida es considera significativa, como también lo es el conocimiento para la producción, control de calidad y comercialización del vino de mortiño al mercado alemán.

### 3. ANALISIS DEL CLIENTE

#### 3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

##### 3.1.1 Problema de investigación

###### Problema de investigación

El problema de investigación es determinar la existencia de demanda potencial que tendrían las personas residentes de la ciudad de Múnich-Alemania, para la adquisición de vino de mortiño.

###### Objetivos de la investigación

Conocer cuáles son los requerimientos que debe tener un vino de mortiño para que sea consumido por la población alemana de la ciudad de Múnich.

###### Objetivos específicos

- Definir el perfil del consumidor de vino y su frecuencia de consumo
- Identificar los principales atributos que debe tener un vino para que sea consumido por parte de la población alemana
- Determinar los precios referenciales a los que estarían dispuestos a adquirir un vino de mortiño
- Conocer cuál es el lugar de preferencia para adquirir un vino y los medios publicitarios para recibir información de las empresas.

###### Hipótesis

La presente investigación demostrará que al menos un 30% de los habitantes de Múnich-Alemania, estarían dispuestos a adquirir un vino de mortiño.

##### 3.1.2 Investigación cualitativa

###### Entrevista a expertos

Tabla 3. *Experto 1*

Detalle	Datos
Nombre y Apellido	Daniela Vargas

Edad	35 años
Profesión	Ingeniero en alimentos
Ciudad	Quito – Ecuador

Daniela es una profesional en el área alimenticia con experiencia en la elaboración de vinos. Manifiesta que en Ecuador se encuentran impulsando la elaboración de vinos para consumo local. Hoy en día existen un total de 10 empresas que ofertan sus productos a nivel nacional mediante canales de distribución como supermercados y licorerías. En cuanto al vino de mortiño establece que la acidez y el azúcar son similares a la uva. Para producir un vino de mortiño se lo puede realizar con tres diferentes variedades de la fruta: arándano rojo, el negro y la mora azul. En Ecuador la variedad que más se cultiva es la variedad negra y mora azul. El proceso de fermentación se lleva a cabo mediante la conversión del azúcar en etanol, hay que manifestar que el mortiño entre más fresca esté la fruta mayor cantidad de levaduras tiene la cáscara; en cuanto a la temperatura ideal para la fermentación oscila entre 15 y 25 grados a temperatura ambiente, el tiempo de reposo es entre 6 y 12 meses, a mayor tiempo mayor será la calidad del producto. Es recomendable que esta bebida se lo comercialice en botellas de vidrio. En cuanto a la calidad del producto con respecto a un vino tinto manifiesta que tiene atributos superiores que benefician a las personas ya que previenen el desarrollo de enfermedades coronarias. El sabor de este vino es suave y afrutado perfecto para acompañar comidas con carnes rojas y mariscos. La rentabilidad de un vino de mortiño oscila entre el 40 y 45%.

Tabla 4. *Experto 2*

Detalle	Datos
Nombre y Apellido	Germania Betancourt
Edad	32 años
Profesión	Ingeniera en comercio exterior
Ciudad	Quito – Ecuador

Germania es propietaria de una empresa dedicada a brindar los servicios de exportación de productos agrícolas tradicionales y no tradicionales. Explica que Ecuador ha venido evolucionando en sus exportaciones de productos no tradicionales especialmente en el mercado Alemán. Alemania es un país con un potencial muy alto para muchos productos especialmente en bebidas alcohólicas como el caso de vino. Establece que para poder ingresar con un producto elaborado las empresas deben cumplir con los estándares de calidad mínimos solicitados. Es aconsejable que en Alemania se cuente con una alianza estratégica que permita distribuir el vino o que se le venda directamente a una cadena de supermercados o minimarkets de la ciudad de Múnich. Con respecto a los precios sugiere establecerlos en base a la competencia sabiendo que en el mercado un vino tinto de características similares esta entre los 15 y 20 euros.

Es necesario que la empresa cuente con los siguientes documentos:

- certificado de denominación de origen
- certificado fitosanitario
- las botellas de vino deberán contener etiqueta en idioma alemán la que como mínimo contendrá: denominación de origen, volumen en c.c., la graduación alcohólica debe especificar en % vol., número de lote. Nombre de la empresa, así como la región y el país, la indicación “contiene sulfitos”
- las letras deben tener un tamaño mínimo de 3 mm y la información debe estar situada en un lugar visible.
- certificado de libre circulación de la mercadería en la UE
- certificado de registro SAG productores, elaboradores y exportadores de vino.

De acuerdo a los volúmenes de importación de vino en Alemania manifiesta que son permanentes, pero se evidencia 4 picos altos que son los meses de marzo y abril como octubre y diciembre, debido a las tradicionales ferias Oktoberfest, Starkbierfest, entre otras, por lo tanto, el consumo de esta bebida es mayor.

### **Entrevista a clientes potenciales**

<b>Detalle</b>	<b>Datos</b>
Nombre y Apellido	Marian Meyer
Edad	35 años
Profesión	Ingeniera en Empresas
Ciudad	Múnich-Alemania

Marian manifiesta que tiene una preferencia por el consumo del vino con relación a otras bebidas alcohólicas comunes en Alemania como es el caso de la cerveza y whiskey. Su familia está integrada por 5 miembros de los cuales 4 consumen vino mientras que la otra persona prefiere la cerveza. El consumo familiar de vino en un mes es de 12 litros. Esta bebida normalmente se acompaña en cada comida y cena. El vino de preferencia es el tinto en presentaciones inferiores a 1 litro. Los lugares en los que adquiere vino son los supermercados y minimarkets. El precio referencial que paga por una botella de vino dependiendo de la marca y calidad del mismo oscila entre 12 y 20 euros. En cuanto a consumir un vino de mortño afirma que si lo haría siempre y cuando la calidad del producto sea el mismo o superior al vino tinto de uva.

<b>Detalle</b>	<b>Datos</b>
Nombre y Apellido	Frank Bauer
Edad	43 años
Profesión	Mecánico industrial
Ciudad	Múnich-Alemania

Frank gusta por el consumo de vino principalmente en reuniones sociales y familiares. Afirma que por lo general tiene 2 reuniones por mes. En las reuniones sociales por lo general se encuentra tanto vino blanco, rosado y tinto. Su preferencia es por el vino rosado y tinto. Consume en promedio 1 litro por semana. Su familia tiene una tendencia a beber cerveza. Es una persona que ha viajado por diferentes países de Europa y América, en donde sí ha degustado el vino de mortño, y considera que es una bebida que contiene muchos atributos

superiores al de uva, debido a que es una fruta exótica. Estaría dispuesto a adquirir un vino de mortiño producido en Ecuador si su calidad es adecuada, por ende, disminuiría la compra de otro vino. El precio que estaría dispuesto a pagar es de 15 a 20 euros por una botella.

### 3.1.3 Investigación cuantitativa

#### Segmentación de mercado (población)

A fin de segmentar al mercado alemán para el presente proyecto se considera a la población de Múnich que de acuerdo a Population.City (2020) es de 1'637.540 habitantes. Adicionalmente, porque en esta ciudad alemana se celebran diferentes ferias relacionadas con el consumo de alcohol como es el caso de Oktoberfest, Starkbierfest y el Frühlingsfest. De acuerdo a indexmundi (2019) la población comprendida entre los 21 y 64 años representa un 65.43%, considerándose como un mercado potencial.

#### Metodología de investigación

Se utilizará metodología de investigación descriptiva. Mientras que un muestreo no probabilístico a conveniencia. La encuesta será aplicada a 10 personas residentes en Múnich-Alemania, a través de Google Forms.

#### Resultados y tablas de contingencia

Tabla 5. *Tablas de contingencia*

<b>Tabla de contingencia 1</b>	<b>Preferencia de vino</b>			
<b>Les gusta el vino</b>	Blanco	Rosado	Tinto	<b>Total</b>
Si	2	2	4	<b>8</b>
No			2	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>10</b>

<b>Tabla de contingencia 2</b>	<b>Presentación de la botella</b>			
<b>Lugar de compra</b>	750 ml	1000 ml	más de 1000 ml	<b>Total</b>
Supermercados	4		1	<b>5</b>
Minimarkets	2		1	<b>3</b>
Licorería	1	1		<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>10</b>

#### Análisis de los resultados

A través de las tablas de contingencia se puede concluir lo siguiente:

- El 80% de los encuestados tienen una preferencia por el consumo de vino, de los cuales el que tiene mayor aceptación es el vino tinto con un 60%, mientras que los vinos rosado y blanco tienen una aceptación y consumo del 20% cada uno. Las personas que manifestaron que no les gusta el vino tuvieron una inclinación hacia el vino tinto en el caso de consumirlo.
- El 50% de los encuestados manifestaron que el lugar donde adquieren vino es en los supermercados, un 30% en minimarkets y un 20% en licorerías. Por otro lado, prefieren una presentación de botella de vino de 750 ml el 70% de los encuestados, el 20% botella de más de un litro y un 10% botella de un litro.
- El 80% de los encuestados manifiestan qué si estarían dispuestos a adquirir una botella de vino de mortño producido en Ecuador, y pagarían un precio entre 16 – 20 euros dependiendo de la calidad y presentación.
- La frecuencia de consumo de vino al mes es superior a 2 litros con un 70% del total de encuestados, mientras que el 30% restante solo consumen un litro por mes.
- El medio de comunicación para recibir promociones o publicidad por parte de empresas con mayor aceptación son las redes sociales con un 70% por parte de los encuestados, mientras que un 20% lo prefiere mediante la prensa. La promoción que mayor acogida tiene son los cupones de descuento.

### **Análisis correlacional**

El 80% de los encuestados tienen una preferencia por consumir vino tinto, su consumo promedio al mes es de 3 litros, mientras que el lugar para adquirir el vino son los supermercados y licorerías. La presentación del vino lo prefieren en botellas de 750 ml; el 80% de los encuestados no han degustado de un vino de mortño, pero si en la ciudad de Múnich existiría disponible estarían dispuestos a adquirirlo a un precio entre 16 y 20 EUR. Por otro lado, manifiestan que el medio de comunicación con mayor utilización sería las redes sociales para recibir promociones y publicidad del producto.

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **4.1 Análisis externo**

#### **4.1.1 Pest y Porter**

El mercado Alemán es considerado como uno de los principales para las exportaciones de Ecuador, tanto de productos tradicionales como no tradicionales. Ecuador y Alemania gozan de acuerdos comerciales que posibilitan el libre comercio de los productos y servicios con preferencias arancelarias.

En Ecuador se encuentra impulsando por parte del Gobierno Central políticas económicas que generan beneficios a los nuevos emprendimientos, en materia tributaria como es el caso de la exoneración del anticipo al impuesto a la renta, la ampliación de 100.000 a 300.000 dólares la categoría de microempresario, de esta manera empresas y nuevos emprendimientos dispondrán de mayor liquidez para cubrir sus obligaciones a corto plazo.

Alemania es considerado como un país donde el consumo de bebidas alcohólicas más altas a nivel de toda la Unión Europea. El consumo per cápita es de 29 litros anuales. Los vinos de mayor consumo son el tinto, rosado y blanco. La importación de vino por parte de Alemania tiene una tendencia de crecimiento anual de 1.86%. Alemania importa el 14.5% del total del mercado mundial de vino.

La industria tiene una tasa de crecimiento del 39% anual respecto al CIU C1102.02 de acuerdo a información del SRI, es decir, que el ingreso al mercado orienta estimar consumidores potenciales y mantener volúmenes de venta adecuados con tendencia al alza.

En cuanto al análisis de la industria se verificó la existencia de 14 empresas registradas en la Superintendencia de Compañías dedicadas a la elaboración de bebidas alcohólicas. El ingreso a la industria requiere de un Know-How

especializado, una inversión amplia en capital de trabajo y gastos de capital que oscilan alrededor de 20.000 USD.

Hay presencia de productores en la serranía los cuales cultivan y cosechan mortiño. Existe una producción anual lo suficientemente atractiva para poder realizar la elaboración de vino de esta fruta exótica (Vino en el Ecuador, 2016). Adicionalmente, el tipo de mortiño que se cultiva con mayor frecuencia es el negro y las moras azules, que es la materia prima ideal este tipo de producto.

## **4.2 Perfil del cliente**

La ciudad de Múnich cuenta con una población de 1.637.450 habitantes, de los cuales el 45% se encuentra en una edad de 21 a 64 años, el 80% consumen vino, resultando un mercado potencial de 589.482 personas con una frecuencia de consumo de 2 a 3 litros mensuales, es por este motivo que existe un mercado potencial para el consumo de vino de mortiño, tomando en cuenta que goza de una característica similar y con mayores beneficios para las personas que un vino tinto. En cuanto a los precios están dispuestos a pagar entre 16 y 20 EUR por una botella.

## **5. PLAN DE MARKETING**

### **5.1 Estrategia general de marketing**

La estrategia que se utilizará es de diferenciación. La estrategia de diferenciación “consiste en ofertar en el mercado un producto o servicio similar al de otra empresa pero que tiene ciertas características que hacen que el cliente lo perciba como único y, por ello, esté dispuesto a pagar un precio superior” (deustoformacion, 2019).

La diferenciación consistirá en ofrecer al mercado alemán un vino de mortiño que tiene características similares al de un vino tinto, pero con la particularidad que

este vino cuenta mayores beneficios para las personas al contener menos azúcar que otras bayas como las fresas o el sauco, es decir, que no afecta negativamente al azúcar en la sangre. Por otro lado, “el consumo frecuente ayuda a prevenir enfermedades coronarias y controlar el colesterol, debido a su alto contenido de ácido fólico, y otros relacionados como protección del sistema inmunológico” (INVINIC, 2019).

### 5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo para el presente plan de negocios son las personas mayores de 21 años, residentes en la urbe de la ciudad de Múnich-Alemania, que cuenten con un poder adquisitivo relevante superior a 41.350 euros y que gusten por el consumo de vino. La segmentación de mercados y resultado del mercado objetivo se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 6. *Mercado objetivo*

%	Detalle	Personas
100%	Población Múnich 2019	1637450
45%	Hombres y mujeres 21 - 64 años	736853
80%	Gustan por el consumo de vino	589482
61%	Estrato social A, B, C+	359584
71%	Residentes zona urbana	255305
	<b>Mercado objetivo personas</b>	<b>255305</b>

Adaptado de: population.city, 2019

### 5.1.2 Estrategia de internacionalización

La estrategia de internacionalización será de adaptación. “La adaptación consiste en adecuar el producto o servicio a las distintas necesidades y condiciones del mercado” (ICESI, 2008).

Con la estrategia de adaptación se conseguirá cumplir con todas las exigencias comerciales requeridas para que el vino de mortiño pueda ser comercializado

libremente en Múnich-Alemania, es decir, todo lo relacionado a regulaciones sanitarias, etiquetado, calidad, presentación, consolidación de carga, entre otros.

La comercialización del producto se lo realizará por medio de los supermercados "REWE" de la ciudad de Múnich, es decir, que el plan de negocios no venderá directamente el producto al consumidor.

Los supermercados REWE "pertenecen al Grupo REWE, uno de los principales grupos de comercio y turismo de Europa. En el comercio de alimentación europeo REWE Group ocupa el tercer puesto. Más de 3.300 supermercados REWE en Alemania están dirigidos por comerciantes autónomos y pertenecen al sistema de sucursales" (REWE, 2020). Es un supermercado bastante grande, aunque en algunas zonas de la ciudad de Múnich se puede encontrar pequeños REWE con lo que más se suele comprar. Maneja precios referenciales y competitivos. En este supermercado se puede encontrar variedad de bebidas alcohólicas entre estas el vino, que en fechas específicas de los meses de mayo, julio, octubre y diciembre se posibilita que los proveedores realicen degustaciones de sus productos para el público.



*Figura 4. REWE*  
Tomado de: erasmusu.com

### **5.1.3 Estrategia de posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento a emplear será “más por lo mismo”, de acuerdo a Kotler (2012) establece que esta estrategia consiste en ofrecer un producto o servicio con características iguales o superiores al mismo precio que el de la competencia.

Con la estrategia de diferenciación respecto a calidad y atributos superiores del vino mortiño a un precio referencial de la competencia se podrá mantener una ventaja competitiva en el mercado alemán.

## **5.2 Marketing mix**

### **5.2.1 Producto**

#### **5.2.1.1 Atributos**

Las características y atributos del vino de mortiño son los siguientes:

- ✓ Bebida alcohólica a base de mortiño
- ✓ Sabor afrutado con bajos niveles de azúcar
- ✓ Su composición alcohólica será de 14% Vol.
- ✓ Será envasada en una botella de 750 ml con corcho, color negro con etiqueta.
- ✓ Su consumo moderado contribuye con beneficios a las personas adultas mayores con enfermedades diabéticas e hipertensas, por su bajo contenido de azúcar.
- ✓ Previene enfermedades de las coronarias y protege el sistema inmunológico.
- ✓ La producción del vino de mortiño será con materia prima cosechada en la región sierra de Ecuador, con estrictos controles de calidad antes y posterior a la elaboración del vino.
- ✓ Calidad superior al vino tinto de uva.

#### **5.2.1.2 Branding**

La marca es “nombre, término, letrero, símbolo, diseño, o la combinación de los mismos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 231).

La marca seleccionada es “Andenblaubeere” en idioma alemán, traducido al español significa arándano andino o “mortiño andino”.



Figura 5. Marca

### 5.2.1.3 Empaque

El empaque “implica el diseño y la producción del contenedor o envoltura de un producto” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 232).



Figura 6. Envase

Se utilizará un empaque secundario, caja de cartón para la transportación de 12 botellas. Sobre este empaque se podrá apilar hasta 5 cajas para evitar que se rompan las botellas.

### 5.2.1.4 Etiquetado

El etiquetado “varía desde etiquetas sencillas adheridas a los productos, hasta gráficos complejos que forman parte del empaque” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 33).

La etiqueta del vino de mortiño contendrá lo siguiente:

- Marca
- Variedad de vino
- País de origen
- Año de cosecha
- Grado alcohólico
- Contiene sulfitos
- Composición nutricional
- Código de barra y registro sanitario
- Cantidad en mililitros



Figura 7. Etiqueta

#### 5.1.2.5 Soporte

Se realizarán encuestas de satisfacción al cliente por lo menos 4 veces en el año, para evaluar el grado de satisfacción respecto al vino de mortiño que se encuentran consumiendo y qué aspectos o condiciones requieren que se mejore en cuanto a presentación, sabor, envase, entre otros.

Adicionalmente, a través de la página Web y Fan Page de redes de sociales, se dará seguimiento a inquietudes referentes del producto, como también

publicaciones permanentes sobre el vino de mortiño y sus beneficios para el consumo de las personas.

## 5.2.2 Precio

### 5.2.2.1 Costo de ventas

Tabla 7. *Costo de ventas*

<b>BOTELLA DE VINO 750 ml</b>				
<i>Materia prima directa</i>	<i>Nombre</i>	<i>Insumo (Kg x unidad)</i>	<i>Costo Unitario (Kg ó unidades)</i>	<i>Costo total</i>
Materia Prima 1	Mortiño	0,40	\$ 12,00	\$ 4,80
Materia Prima 2	Azúcar refinada	0,05	\$ 0,90	\$ 0,05
Materia Prima 3	Levadura	0,10	\$ 1,20	\$ 0,12
Materia Prima 4	Agua purificada	0,30	\$ 0,80	\$ 0,24
<b><i>Materia prima indirecta</i></b>				
Empaque 1	Etiqueta	1	\$ 0,15	\$ 0,15
Empaque 2	Botellas	1	\$ 1,17	\$ 1,17
Empaque 3	Cajas	1	\$ 0,04	\$ 0,04
<b>Mano de obra</b>		1	\$ 0,52	\$ 0,52
<b>Costos indirectos y transporte</b>		1	\$ 0,47	\$ 0,47
<b>Costo de producción y venta</b>				<b>\$ 7,55</b>

### 5.2.2.2 Estrategia de precios

La estrategia de precios a utilizar será la de fijación de precios basada en la competencia esto “implica establecer precios con base en las estrategias, costos y ofertas de mercado de los competidores” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 299).

Con esta estrategia se posibilita a los consumidores generar juicios valor sobre la calidad del vino de mortiño y comparar con vinos tintos de la competencia. De acuerdo a lo manifestado en los resultados de la encuesta la demanda estaría dispuesto a pagar por una botella de vino entre 16 y 20 dólares asumiendo que es un producto con características superiores a un vino tinto.

### 5.2.2.3 Estrategia de entrada

La estrategia de entrada consistirá en penetrar al mercado con un producto de mejor calidad y mayores beneficios a un precio óptimo de 17 dólares resultante del mediante el análisis de precios Van Westendorp.

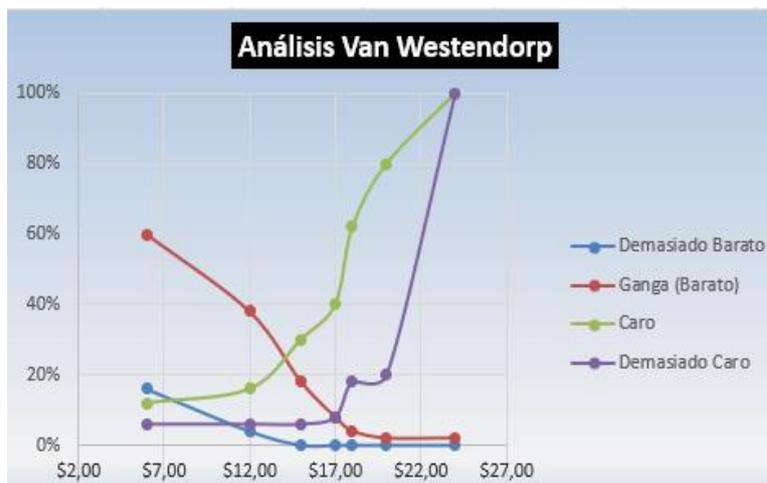


Figura 8. Van Westendorp

#### 5.2.2.4 Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste de precios a utilizar es “psicológica relacionada a de precios de referencia, es decir, precios que los compradores llevan en su mente y a los que recurren cuando buscan cierto producto” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 321). Utilizar esta estrategia permitirá penetrar el mercado y posicionarse con un producto de mayor calidad a un precio referencial a la competencia. De ahí que el ajuste del precio podrá establecer mediante la tasa inflacionaria para no causar mayor impacto al consumidor.

### 5.2.3 Plaza

#### 5.2.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución a utilizar será exclusiva se refiere a “que el productor solo da a un número limitados de distribuidores el derecho exclusivo de distribuir sus productos en sus territorios” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 353).

Se realizará un acuerdo comercial con la cadena de supermercados “REWE” de la ciudad de Múnich, para la distribución del vino de mortiño. La comisión de venta será del 24% sobre el precio de venta al distribuidor. El precio al distribuidor será de 14.12 dólares.

### 5.2.3.2 Puntos de venta

Los puntos de venta serán en 8 supermercados de los 10 que mantiene “Rewe” tomando en consideración que son puntos de venta que se encuentran en la zona urbana. Los barrios y/o parroquias en los que estará presente el vino son: Bogenhausen, Laim, Hadern, Moosach, Ali-Haihausen, Sendling-westpark, Schwaring west y Altstadt-Lehel.



Figura 9. Mapa ciudad de Múnich

### 5.2.3.3 Estructura del canal de distribución

El canal de distribución será indirecto “canal de marketing que contiene uno o más niveles de intermediarios”. Es decir, para que el consumidor adquiriera un vino de mortiño se necesitará de un intermediario, en este caso la red de supermercados “Rewe”.



Canal indirecto

Figura 10. Canal de distribución

## 5.2.4 Promoción

### 5.2.4.1 Estrategia de promoción

La estrategia de promoción que se utilizará será “Push”. La estrategia push es “aquella dirigida hacia los canales de distribución, es decir, se trata de una estrategia de marketing que funciona siguiendo un sentido descendiente desde el fabricante al canal de distribución y del canal al consumidor” (economipedia, 2019).

A través de las diferentes herramientas del marketing se empujará al canal para impulsar las ventas del producto y que se mencionan a continuación:

### 5.2.4.2 Publicidad

Publicidad es “cualquier forma pagada de presentación y promoción no personales de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 408).

- ✓ Redes sociales: con el propósito de generar una imagen apropiada de la empresa se realizará publicaciones y promociones en las redes sociales: Facebook e Instagram. Las pautas tendrán un costo mensual de 200 USD. Esta herramienta será permanente durante los 5 años.



Figura 11. Redes sociales

### 5.2.4.3 Promoción de ventas

La promoción de ventas es “incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 408).

- ✓ Promoción de ventas: A fin de impulsar las ventas se establece que durante los 2 primeros años se hará la siguiente promoción: por la compra de 6 botellas de vino se entrega 1 botella adicional. La inversión de esta promoción se estima para 240 botellas por año a un costo de 7.55 USD cada una.
- ✓ Stand y degustaciones: se impulsará la venta mediante un stand dentro de los supermercados los fines de semana durante en los 3 meses permitidos por Rewe. Este stand tendrá el objetivo de realizar degustaciones del vino y cautivar al consumidor a la compra. El costo del stand será el pago a impulsores con un valor por hora de \$ 12 USD. El stand funcionará 4 horas por día. El número de stand serán 4 que deberá rotar en los 8 supermercados durante el mes, es decir que cada supermercado recibirá 2 veces al mes un stand. Para las degustaciones se propone entregar una cantidad de 180 botellas de vino.



Figura 12. Stand para degustaciones

### 5.2.4.4 Ventas personales y marketing directo

“Presentación personal de la fuerza de ventas de la compañía, con el propósito de vender y de establecer relaciones con el cliente” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 408).

Estas herramientas no se utilizarán debido a que personal de la empresa no estará trabajando dentro del supermercado.

#### 5.2.4.5 Relaciones públicas

“Las relaciones públicas consisten en un proceso de comunicación estratégica que construye relaciones mutuamente beneficiosas entre las organizaciones y sus audiencias” (Parra, 2019).

- ✓ Participación en ferias: se impulsará la venta del producto mediante la participación de 3 ferias en la ciudad de Múnich las cuales son, Starkbierfest, Oktoberfest y el Frühlingsfest en los meses de abril, octubre y diciembre. Se presupuesta un costo por feria de 1.500 USD.

#### 5.2.5 Presupuesto de marketing

El presupuesto de marketing se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 8. *Presupuesto de marketing*

Gastos de marketing	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ferias	\$ 3.000,00	\$ 4.563,00	\$ 4.626,88	\$ 4.691,66	\$ 4.757,34
Stand	\$ 1.728,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Degustaciones	\$ 1.359,57	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Promoción de ventas	\$ 906,38	\$ 1.822,19	\$ 911,10	\$ -	\$ -
Redes sociales	\$ 1.200,00	\$ 2.412,48	\$ 2.425,02	\$ 2.437,64	\$ 2.450,31
<b>Total presupuesto de marketing</b>	<b>\$ 8.193,96</b>	<b>\$ 8.797,67</b>	<b>\$ 7.963,00</b>	<b>\$ 7.129,29</b>	<b>\$ 7.207,65</b>

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFIA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1 Misión, visión y objetivos empresariales

#### 6.1.1 Misión

Para establecer la misión de la empresa se toma en consideración lo siguiente:

Preguntas	Respuestas
-----------	------------

¿Quiénes somos?	Andenblabeere
¿Qué hacemos?	Producción y exportación de vino de mortiño
¿Como lo hacemos?	Producción vinícola con estándares de calidad
¿Con qué lo hacemos?	Con mortiño de la serranía ecuatoriana
¿Porque lo hacemos?	Satisfacer las necesidades de los clientes del mercado alemán
¿Para quién lo hacemos?	Para los consumidores, empleados y accionistas de la empresa

#### Propuesta de misión

“Andenblabeere es una empresa vinícola dedica a la producción y comercialización de vino de mortiño con estándares de calidad para satisfacer las necesidades de los consumidores del mercado alemán”.

#### 6.1.2 Visión

Para establecer la visión de la empresa se toma en consideración lo siguiente:

Preguntas	Respuestas
¿Hacia dónde vamos?	Liderar el negocio de producción y comercialización de vino de mortiño en Ecuador
¿En qué tiempo?	En el lapso de 5 años
¿En qué espacio?	En el mercado alemán
¿Qué recursos necesitaría?	Materia prima de calidad, infraestructura, recursos económicos, recurso humano

#### Propuesta de visión

“Para el 2024, somos una empresa líder de Ecuador en la producción de vino de mortiño que permita satisfacer la necesidad del consumidor alemán siendo socialmente responsable y rentable”.

### 6.1.3 Objetivos

#### Objetivos a mediano plazo

- Incrementar el margen bruto por lo menos un 14% en el año 3 respecto al anterior año.
- Incrementar la cantidad de botellas de vino vendidas en un 10% en el año 3 mediante el impulso del marketing en las ferias de bebidas de Múnich-Alemania.

#### Objetivos a largo plazo

- Mantener un ROE superior al 30% a partir del año 4 en el que se evidenciará un incremento de las utilidades de por lo menos un 28%.
- Implementar a partir del año 5 la generación de un nuevo vino con mezcla de mortiño y uva que permita mejorar los atributos nutricionales.

## 6.2 Estructura organizacional

### 6.2.1 Estructura legal

Andenblabeere será constituida como una empresa sociedad anónima, de acuerdo a la ley de compañías. Art. 143. - “La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones” (Boletíncontable, 2019). La denominación de la empresa será “Andenblabeere S.A”. La fundación de la compañía se lo realizará con la aportación de 5 accionistas de nacionalidad ecuatoriana, con una participación equitativa del 20%.

Permisos de funcionamiento que se debe obtener:

- ✓ Obtención del RUC
- ✓ Obtención de la Licencia Única de Actividades Económicas (LUAE) que contiene lo siguiente:
  - Informe de compatibilidad y uso de suelo (ICUS)

- Permiso sanitario (Arcsa)
  - Permiso de funcionamiento de bomberos
  - Rotulación (identificación de la actividad económica)
  - Permiso ambiental (Ministerio de Ambiente)
  - Permiso anual de funcionamiento de la intendencia general de la policía
- ✓ Adquirir el certificado digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las entidades: Banco Central del Ecuador y Security Data
  - ✓ Registro en el portal ECUAPASS

Los gastos de puesta en marcha de la empresa se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 9. *Gastos de puesta en marcha*

GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	
Gastos de constitución	\$ 1.250
Permisos de funcionamiento	\$ 405
Marca y patente	\$ 265
Publicidad y promoción inicial	\$ 1.300
<b>Total, gastos de puesta en marcha</b>	<b>\$ 3.220</b>

### Ubicación de la planta

El domicilio de la empresa será en la ciudad de Quito, en el sector de Carcelén. En este domicilio se arrendará un galpón con una mensualidad de 600 USD más 55 USD por concepto de servicios básicos.



Figura 13. Ubicación de la planta

### 6.2.2 Diseño organizacional: tipo de estructura y organigrama

El tipo de estructura será vertical ya que “busca el mantenimiento de la estructura de la misma situando a cada uno de sus integrantes en la posición que le corresponde según una serie de criterios previos” (EAE, 2018).

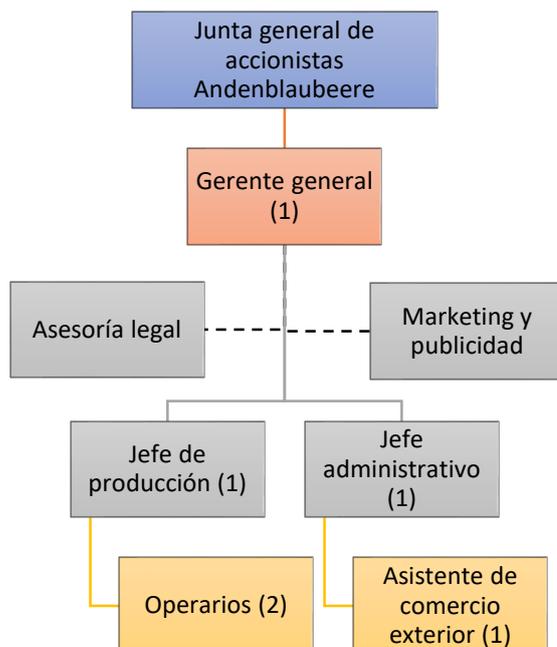


Figura 14. Organigrama

### 6.2.3 Análisis comparativo con otras empresas

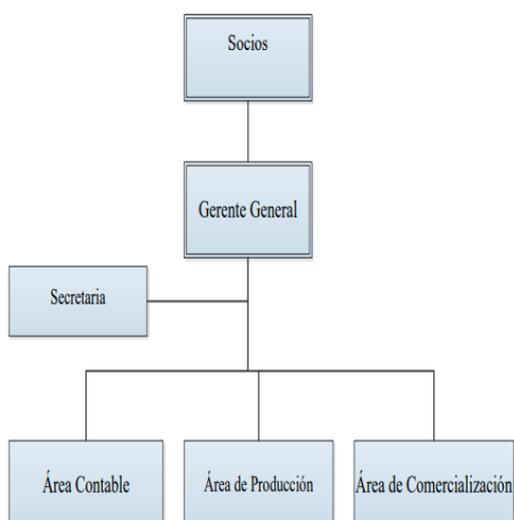


Figura 15. Organigrama Empresa Vinarte Flor de Jamaica Cía. Ltda.

La estructura de Vinarte Flor de Jamaica Cía. Ltda., muestra un organigrama vertical en la que se verifica la autoridad por los socios, con una gerencia general y tres áreas. Se muestra la línea de autoridad y responsabilidad.

Se justifica implementar este tipo de estructura para Andenblabeere tomando en cuenta que es un emprendimiento nuevo, con las áreas necesaria y que permite tener un control de autoridad de arriba hacia abajo y la responsabilidad de abajo hacia arriba mediante el organigrama vertical.

### 6.3 Procesos requeridos en la organización

#### 6.3.1 Cadena de valor

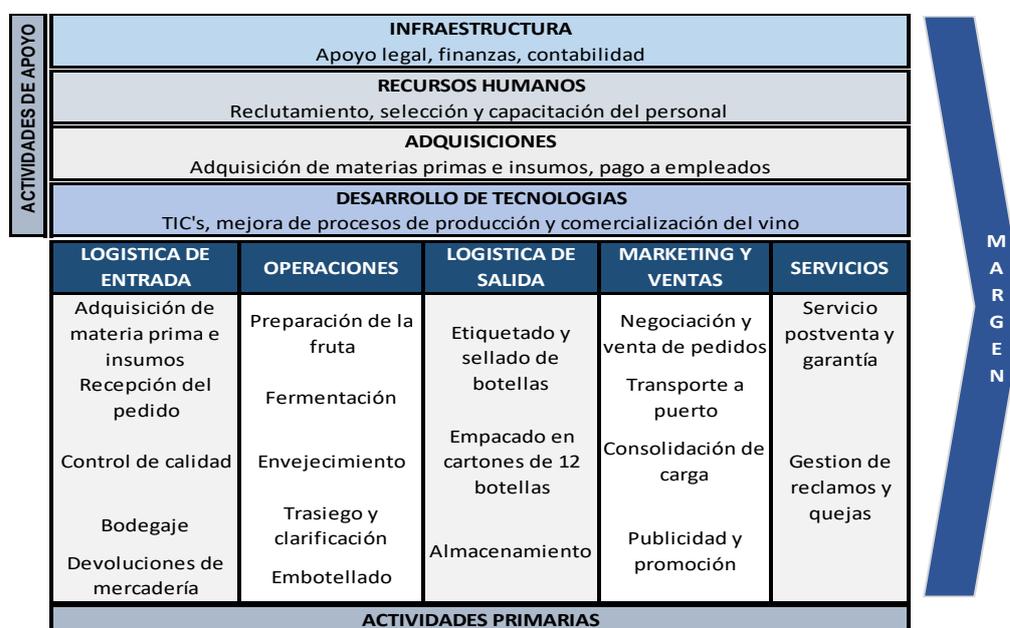


Figura 16. Cadena de valor

La generación de valor de Andenblabeere se encuentra detallada de la siguiente manera:

- ✓ El proceso inicia con el contacto de los proveedores para la adquisición del mortiño y materia prima directa e indirecta adicional, los insumos complementarios como botellas, etiquetas y las cajas de cartón. Se procede a seleccionar los proveedores que garanticen la calidad en los productos y disponibilidad de los mismos. Se realiza el pedido y una vez

que llegue a la empresa se procede con el control de calidad, pesado y conteo de los productos, a fin de verificar que cumple con el pedido en atributos y características previo a la recepción y bodegaje; si un producto no cumple con las especificaciones y atributos mínimos requeridos se contacta con el proveedor y se devuelve.

- ✓ En el área de producción se elabora el vino de mortiño, mediante la siguiente secuencia de actividades: lavado y selección de la fruta con el propósito de escoger la materia prima más idónea; el procesamiento de la fruta consiste en obtener el zumo del mortiño mediante la estrujadora o pisadora; la maceración o fermentación alcohólica consiste en mantener el mosto (zumo) adquiera color por unos días, la fermentación es el proceso de la transformación alcohólica donde las levaduras y azúcar del mortiño provoca que se transforme en alcohol; el envejecimiento o crianza consiste en depositar en barricadas de roble a una temperatura inferior a 29 grados centígrados; el trasiego y clarificación es el cambio de vino varias veces de recipiente para eliminar sedimentos sólidos y airear el vino mediante un filtrado; el embotellado del vino permite que el producto se estabilice y que los aromas y propiedades obtenidas de las barricas encuentren un punto de armonía y equilibrio; por último es el almacenado del producto terminado.
- ✓ El siguiente proceso conlleva la venta, transporte y consolidación de la carga en el buque en el puerto de Manta que será el medio de transporte utilizado para ubicar el vino de mortiño en Alemania; al final del proceso se realiza el cobro económico de la venta.

Existen actividades de apoyo a las generadoras de valor, que contribuyen a que el proceso primario sea más eficiente y eficaz, entre las que se encuentran las actividades de compras, administrativas, recurso humano, marketing, finanzas y apoyo legal, todas estas en un ambiente laboral adecuado y con la tecnología necesaria, que sumada a la infraestructura adecuada permite que el proceso vinícola sea de calidad.

### 6.3.2 Mapa de procesos

El mapa de procesos de Andenblaubeere S.A., cuenta con 2 procesos estratégicos que permiten realizar la planificación y gestión de la empresa a largo plazo, los procesos generadores de valor son tres: adquisiciones, producción y marketing y ventas, mientras que los procesos de apoyo son: contabilidad, TIC's y asesoría legal.



Figura 17. Mapa de procesos

### 6.3.3 Flujo de procesos

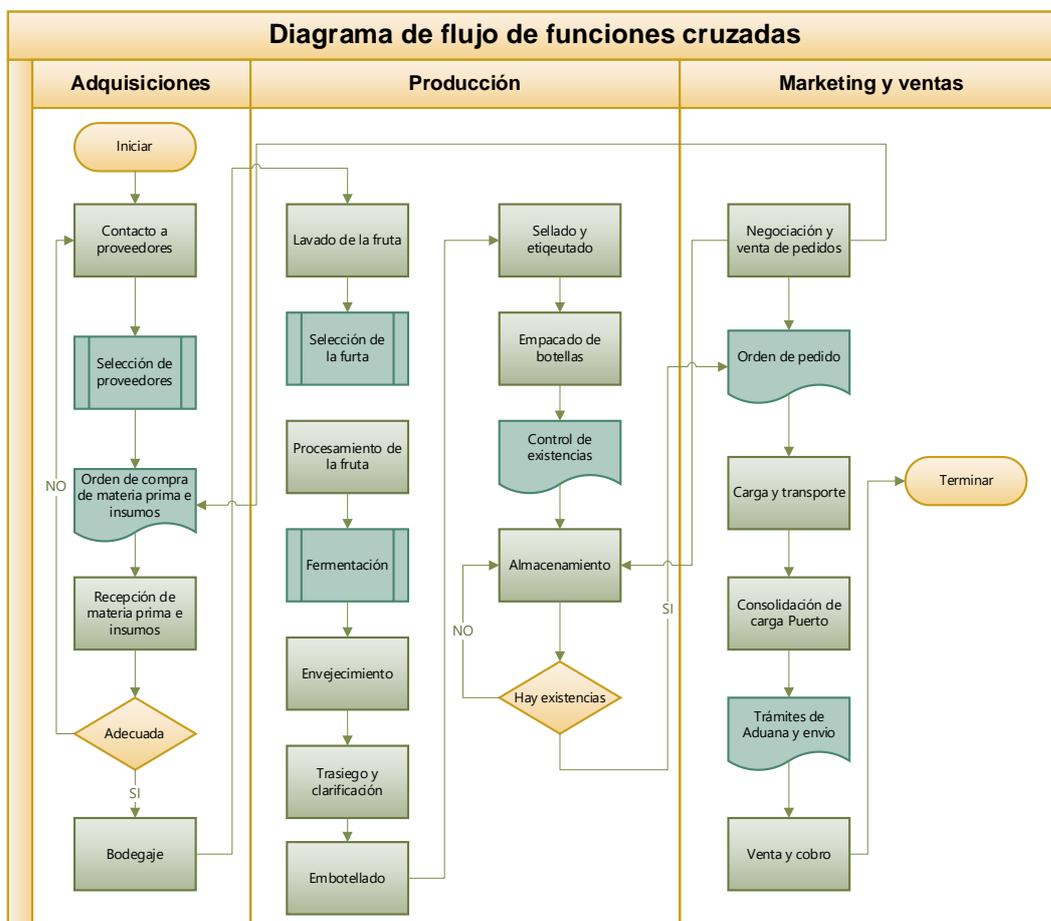


Figura 18. Flujo de proceso

### 6.3.4 Análisis de tiempos y costos

Para la preparación de un lote de vino de mortiño, se requiere un tiempo total de 6 meses, desde la recepción de la materia prima, el proceso de producción y la entrega del producto terminado ya empacado. El costo de producción de un lote de 1920 botellas es de 14.502,13 USD, resultando un costo por unidad de 7.55 USD. El tiempo de envío de puerto a puerto es de 18 días.

### 6.3.5 Recurso humano requerido

DETALLE	Sueldos	Cantidad	Total	IESS 11,15%	13ro sueldo	14to sueldo	Vacaciones	Fondos Reserva
Gerente/Administrador	\$1.000,00	1	\$ 1.000	\$ 111,50	\$ 83,33	\$ 33	\$ 41,67	\$ 83,33
Jefe administrativo	\$ 600,00	1	\$ 600	\$ 66,90	\$ 50,00	\$ 33	\$ 25,00	\$ 50,00
Jefe de producción	\$ 600,00	1	\$ 600	\$ 66,90	\$ 50,00	\$ 33	\$ 25,00	\$ 50,00
Operario	\$ 400,00	2	\$ 800	\$ 89,20	\$ 66,67	\$ 33	\$ 33,33	\$ 66,67
Asistente de comercio exterior	\$ 400,00	1	\$ 400	\$ 44,60	\$ 33,33	\$ 33	\$ 16,67	\$ 33,33
<b>Total</b>	<b>\$3.000,00</b>	<b>6</b>	<b>\$3.400,00</b>	<b>\$ 379,10</b>	<b>\$ 283,33</b>	<b>\$ 165,00</b>	<b>\$ 141,67</b>	<b>\$ 283,33</b>

Figura 19: Personal y sueldos

#### Detalle de funciones:

El Gerente administrador. – Será la persona encargada de realizar la planificación estratégica del negocio, la supervisión de todos los procesos, y será el representante legal de la empresa. Formación requerida administración de empresas. Experiencia 4 años en empresas de producción de bebidas. Disponibilidad para viajar no es necesario. Hombre o mujer mayor a 30 años.

Jefe administrativo. – Se encargará de todos os procesos administrativos y financieros de la empresa, es decir, actividades de recursos humanos, contables y tributarios. Formación requerida administración de empresas con especialización en contabilidad. Experiencia 3 años en empresas de producción y comercialización de bebidas. Disponibilidad para viajar no es necesario. Hombre mayor a 35 años.

Jefe de producción y responsable de compras. – Será el responsable del proceso de elaboración del vino de mortiño, control de calidad y supervisión del personal operativo. Formación requerida Ingeniería en alimentos. Experiencia 3 años en empresas de producción de bebidas alcohólicas. Disponibilidad para viajar a nivel nacional. Hombre mayor a 32 años.

Operarios: Son las personas que trabajan el área de producción realizando las actividades de recepción de la fruta, limpieza y preparación, cambio de barricadas, empaçado. Formación requerida estudios superiores en ingeniería en alimentos. Experiencia mínima 1 año, hombre o mujer, edad mayor a 22 años.

Asistente de comercio exterior. – Responsable del proceso de exportación del vino a Alemania, cumpliendo con todos los requerimientos legales y aduaneros. Formación requerida Ingeniería en comercio exterior y aduanas. Experiencia 1 año, hombre o mujer, edad mayor a 25 años.

### 6.3.6 Activos fijos requeridos

Los activos fijos requeridos para el presente plan de negocios se muestran en la siguiente figura:

ACTIVOS FIJOS			
DETALLE	Cantidad	costo	Total
Computadoras	4	\$ 625,00	\$ 2.500,00
Impresora	1	\$ 225,00	\$ 225,00
Software	1	\$ 500,00	\$ 500,00
<b>Total Equipos de computación</b>			<b>\$ 3.225,00</b>
<b>Equipo y maquinaria</b>			
Barricadas de roble	30	\$ 180,00	\$ 5.400,00
Lagar	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Despalilladora	1	\$ 850,00	\$ 850,00
Bomba de tornillo con tolva	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Intercambiador de calor	1	\$ 340,00	\$ 340,00
Bomba centrífuga	1	\$ 475,00	\$ 475,00
Tinas y zarandas	2	\$ 522,00	\$ 1.044,00
Embotelladora	1	\$ 2.610,00	\$ 2.610,00
Congeladores	2	\$ 835,00	\$ 1.670,00
<b>Total equipamiento</b>			<b>\$ 12.519,00</b>
<b>Mobiliario</b>			
Sillas ejecutivas	4	\$ 80,00	\$ 320,00
Escritorios	4	\$ 125,00	\$ 500,00
Sillas de visita	8	\$ 45,00	\$ 360,00
<b>Total Muebles</b>			<b>\$ 1.180,00</b>
<b>Total Activos fijos</b>			<b>\$ 16.924,00</b>

Figura 20. Inversión en activos fijos

## 7. PLAN FINANCIERO

### 7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1 Proyección de ingresos

Tabla 10. *Proyección de ventas*

Detalle	1	2	3	4	5
Botellas de vino	12240	30017	33165	38222	45479
Precio	\$ 14,12	\$ 14,32	\$ 14,52	\$ 14,72	\$ 14,93
<b>Total</b>	<b>\$ 172.829</b>	<b>\$ 429.779</b>	<b>\$ 481.493</b>	<b>\$ 562.686</b>	<b>\$ 678.881</b>

Los ingresos proyectados se encuentran relacionados con la venta de las botellas de vino de mortiño y el precio de venta al que se distribuye al supermercado "Rewe". Las primeras botellas de vino se comercializarán en el mes de julio tomando en cuenta que el proceso de envejecimiento y fermentación recomendado es de 6 meses para obtener una calidad adecuada. Se estima iniciar con una producción de 1920 unidades es decir 160 cajas de 12 unidades, mientras que para octubre se prevé 170 cajas y en el mes de diciembre cubrir un total de 200 cajas, llegando a una venta de 1020 cajas el primer año. A partir del año 2, la producción y venta será en cada uno de los meses. De acuerdo a los objetivos planteados se tendrá un crecimiento de 12%, 16% y 20% en el año 3, 4 y 5 del crecimiento de ingresos. El precio establecido es de 14.12 USD para el año 1, a partir del año 2 se proyecta un incremento en base a la tasa de inflación de 1.40% de Alemania.

#### 7.1.2 Proyección de costos y gastos

Tabla 11. *Proyección de costos y gastos*

DETALLE	1	2	3	4	5
(-) Costo de producción y ventas	\$ 184.353	\$ 221.817	\$ 242.905	\$ 276.583	\$ 324.493
(-) Depreciaciones y amortizaciones	\$ 2.348	\$ 2.348	\$ 2.348	\$ 1.515	\$ 1.515
(-) Gastos administrativos	\$ 46.180	\$ 46.479	\$ 47.079	\$ 47.688	\$ 48.305
(-) Gastos de marketing	\$ 8.194	\$ 8.798	\$ 7.963	\$ 7.129	\$ 7.208

Los costos y gastos están relacionados con el desembolso de dinero que se hará para la compra de materia prima, pago de mano de obra, insumos, transporte y todos los gastos administrativos y de marketing para la producción y venta del

vino de mortiño. Los costos y gastos son proyectados con la tasa de inflación de anual 0.52% de Ecuador correspondiente al año 2019.

### 7.1.3 Políticas de cobro, pago e inventarios

La política de cobro establecida con Supermercados Rewe respecto a la venta del producto, se estableció un cobro en efectivo del 40% y el restante a un mes plazo.

La política de pago a proveedores es del 30% en efectivo al momento de la compra y el 70% a 30 días plazo.

La política de inventarios considerada es del 25% para los productos terminados de las unidades proyectadas del siguiente mes. Por otro lado, el manejo de las materias primas e insumos será del 75% de lo requerido en el mes.

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

### 7.2.1 Inversión inicial

La inversión requerida para el plan de negocios es de 151.424 USD, que contempla la adquisición de los activos fijos y el capital de trabajo, el detalle se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 12. *Inversión inicial*

DETALLE	VALOR
Activos Fijos	\$ 16.424,00
Capital de trabajo	\$ 135.000,00
<b>Total, Inversión</b>	<b>\$ 151.424,00</b>

### 7.2.2 Capital de trabajo

El capital de trabajo necesario para operar el negocio de la producción de vino de mortiño es de 135.000 USD. Este rubro se lo determinó asumiendo que el proyecto no debe contemplar flujos de efectivo negativos mensuales, es así que

un rubro inferior a éste bajo las condiciones establecidas hará que existan flujos negativos, algo que no debe ocurrir porque no se contaría con la liquidez necesaria.

### 7.2.3 Estructura de capital

El financiamiento de la total de inversión se lo realizará mediante un aporte del 60% de los accionistas y el 40% con deuda a largo plazo a una tasa de interés del 11.83%, la amortización del crédito se lo realiza para un periodo de 60 meses, con una anualidad de 1.342,14 USD.

Tabla 13. *Estructura de Capital*

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
DETALLE	%	VALOR
Capital propio	60%	\$ 90.854,40
Deuda	40%	\$ 60.569,60
<b>Total</b>		<b>\$ 151.424,00</b>

## 7.3 Estado de resultados, balance general, flujo de efectivo y flujo de caja del proyecto

### 7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados presenta la información concerniente a los beneficios obtenidos en cada uno de los años. Es la diferencia entre los ingresos por ventas y los costos y gastos operacionales, como también el gasto financiero y los impuestos relacionados a 15% trabajadores y el 25% impuesto a la renta. El plan de negocios muestra una pérdida operacional el primer año debido a que los productos terminados se obtendrán después de 6 meses del proceso de fermentación y envejecimiento del vino. A partir del año 2 se muestra una ganancia de 92.343 USD llegando al año 5 a 188.938 USD. El margen bruto se mantiene en promedio en el 50.2%, mientras que a partir del segundo año el margen neto es de 21.5% consiguiendo un rendimiento en el año 5 de 27.8%, lo que permite disponer de utilidades que pueden ser distribuidas a los

inversionistas o ser reinvertidas en la empresa. Debido a la pérdida del año 1 no se contribuye con el pago de utilidades a empleados ni el 25% del impuesto a la renta.

Tabla 14. *Estado de Resultados*

ESTADO DE RESULTADOS DETALLE	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	\$ 172.829	\$ 429.779	\$ 481.493	\$ 562.686	\$ 678.881
(-) Costo de producción y ventas	\$ 184.353	\$ 221.817	\$ 242.905	\$ 276.583	\$ 324.493
(=) Utilidad bruta	\$ -11.524	\$ 207.962	\$ 238.587	\$ 286.104	\$ 354.388
(-) Depreciaciones y amortizaciones	\$ 2.348	\$ 2.348	\$ 2.348	\$ 1.515	\$ 1.515
(-) Gastos administrativos	\$ 46.180	\$ 46.479	\$ 47.079	\$ 47.688	\$ 48.305
(-) Gastos de marketing	\$ 8.194	\$ 8.798	\$ 7.963	\$ 7.129	\$ 7.208
(=) UAI	\$ -68.246	\$ 150.337	\$ 181.197	\$ 229.772	\$ 297.360
(-) Intereses bancarios	\$ 6.664	\$ 5.485	\$ 4.158	\$ 2.665	\$ 986
(=) UAI	\$ -74.910	\$ 144.852	\$ 177.039	\$ 227.106	\$ 296.374
(-) 15% Trabajadores	\$ -	\$ 21.728	\$ 26.556	\$ 34.066	\$ 44.456
(-) 25% Impuesto a la renta	\$ -	\$ 30.781	\$ 37.621	\$ 48.260	\$ 62.979
<b>(=) Utilidad neta</b>	<b>\$ -74.910</b>	<b>\$ 92.343</b>	<b>\$ 112.862</b>	<b>\$ 144.780</b>	<b>\$ 188.938</b>

### 7.3.2 Estado de situación financiera

El Estado de Situación Financiera presenta el resumen de las cuentas de activo, pasivo y patrimonio. Los activos inician con el monto de la inversión inicial distribuidos en activo corriente y activos fijos, mientras que el financiamiento se muestra por el lado de los pasivos y el patrimonio. Se evidencia que el valor de los activos tiene un crecimiento promedio de 89%. Los activos fijos disminuyen el costo histórico a causa de la depreciación acumulada, el valor bruto de la propiedad, planta equipo se adquiere en 16.424 USD y finaliza con un valor en libros de 6.850 USD. Los pasivos se relacionan con las deudas a corto y largo plazo; el pasivo disminuye con el paso del tiempo por la amortización y pago del crédito bancario. El endeudamiento en el año 1 representa un 79% y en el año 5 disminuye al 18%. El patrimonio lo conforman las cuentas de capital social y las utilidades retenidas; por un lado, el capital social no aumenta, y las utilidades retenidas se van acumulando; el patrimonio inicia con un 20% del total de activos y finaliza en el año 5 con un 80%.

Tabla 15. Estado de situación financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA DETALLE	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
<i>Activos corrientes</i>	\$ 137.656	\$ 64.036	\$ 201.201	\$ 317.720	\$ 471.131	\$ 670.001
Efectivo	\$ 134.500	\$ 35.283	\$ 169.712	\$ 281.936	\$ 428.875	\$ 625.305
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 20.333	\$ 22.317	\$ 25.470	\$ 30.213	\$ 37.238
Inventario de materia prima	\$ 2.498	\$ 3.185	\$ 3.482	\$ 3.957	\$ 4.674	\$ -
Inventario de productos terminados	\$ -	\$ 4.398	\$ 4.777	\$ 5.321	\$ 6.146	\$ 7.301
Inventario de suministros	\$ 658	\$ 837	\$ 914	\$ 1.037	\$ 1.224	\$ 156
Activos no corrientes	\$ 16.924	\$ 14.576	\$ 12.228	\$ 9.879	\$ 8.364	\$ 6.850
<i>Activos fijos</i>	\$ 16.424	\$ 16.424	\$ 16.424	\$ 16.424	\$ 16.424	\$ 16.424
(-) Depreciación acumulada	\$ -	\$ 2.248	\$ 4.496	\$ 6.745	\$ 8.160	\$ 9.575
Intangibles	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
(-) Amortización acumulada	\$ -	\$ 100	\$ 200	\$ 300	\$ 400	\$ 500
<b>Total, Activos</b>	<b>\$ 154.580</b>	<b>\$ 78.612</b>	<b>\$ 213.429</b>	<b>\$ 327.599</b>	<b>\$ 479.495</b>	<b>\$ 676.850</b>
<i>Pasivos corrientes</i>	\$ 3.156	\$ 11.539	\$ 64.634	\$ 77.890	\$ 98.446	\$ 121.982
Cuentas por pagar	\$ 3.156	\$ 11.539	\$ 12.125	\$ 13.714	\$ 16.120	\$ 14.547
15% trabajadores por pagar	\$ -	\$ -	\$ 21.728	\$ 26.556	\$ 34.066	\$ 44.456
25% impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ 30.781	\$ 37.621	\$ 48.260	\$ 62.979
<i>Pasivos a largo plazo</i>	\$ 60.570	\$ 51.128	\$ 40.507	\$ 28.560	\$ 15.119	\$ -0
Préstamo bancario	\$ 60.570	\$ 51.128	\$ 40.507	\$ 28.560	\$ 15.119	\$ -0
<b>Total, Pasivos</b>	<b>\$ 63.726</b>	<b>\$ 62.668</b>	<b>\$ 105.141</b>	<b>\$ 106.450</b>	<b>\$ 113.566</b>	<b>\$ 121.982</b>
<i>Patrimonio</i>	\$ 90.854	\$ 15.944	\$ 108.287	\$ 221.150	\$ 365.930	\$ 554.868
Capital social	\$ 90.854	\$ 90.854	\$ 90.854	\$ 90.854	\$ 90.854	\$ 90.854
Utilidades retenidas	\$ -	\$ -74.910	\$ 17.433	\$ 130.295	\$ 275.075	\$ 464.014
<b>Total, pasivo + patrimonio</b>	<b>\$ 154.580</b>	<b>\$ 78.612</b>	<b>\$ 213.429</b>	<b>\$ 327.599</b>	<b>\$ 479.495</b>	<b>\$ 676.850</b>
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

### 7.3.3 Flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo presenta la información relacionada a la manera en cómo se obtendrá efectivo mediante la operación del negocio y las formas de financiamiento. La obtención del flujo de efectivo es mediante las variaciones respectivas de las actividades operativas, inversión y financiamiento. El flujo operacional en el año 1 es negativo debido a la pérdida operacional por el ingreso al mercado y el proceso de 6 meses para producir el vino, mientras que a partir del año 2 los resultados son positivos por las ganancias del periodo. El flujo de inversión muestra la salida de dinero que se realiza para la compra de los activos fijos por un valor de 16.924 USD. El flujo de financiamiento este compuesto por

dos principales cuentas: el capital social y el crédito bancario; el capital no tiene variación en el proyecto, pero si existe una disminución del crédito bancario por el pago de las anualidades. El flujo de efectivo obtenido es positivo en cada uno de los años, es decir, que el negocio contará con liquidez y podrá cubrir las obligaciones contraídas.

Tabla 16. *Estado de Flujo de Efectivo*

FLUJO DE EFECTIVO	AÑOS					
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Utilidades netas		\$ -74.910	\$ 92.343	\$ 112.862	\$ 144.780	\$ 188.938
(+) Depreciaciones		\$ 2.348	\$ 2.348	\$ 2.348	\$ 1.515	\$ 1.515
(+/-) Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -20.333	\$ -1.984	\$ -3.153	\$ -4.743	\$ -7.025
(+/-) Inventario de materia prima	\$ -2.498	\$ -687	\$ -296	\$ -475	\$ -717	\$ 4.674
(+/-) Inventario de productos terminados	\$ -	\$ -4.398	\$ -379	\$ -544	\$ -825	\$ -1.156
(+/-) Inventario de suministros	\$ -658	\$ -179	\$ -77	\$ -124	\$ -187	\$ 1.068
(+/-) Cuentas por pagar	\$ 3.156	\$ 8.383	\$ 586	\$ 1.588	\$ 2.407	\$ -1.573
(+/-) 15% trabajadores	\$ -	\$ -	\$ 21.728	\$ 4.828	\$ 7.510	\$ 10.390
(+/-) 25% impuesto a la renta	\$ -	\$ -	\$ 30.781	\$ 6.840	\$ 10.639	\$ 14.719
<b>Actividades de operación</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -89.776</b>	<b>\$ 145.050</b>	<b>\$ 124.172</b>	<b>\$ 160.380</b>	<b>\$ 211.550</b>
Adquisición activos fijos	\$ -16.924	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de inversión</b>	<b>\$ -16.924</b>	<b>\$ -</b>				
Préstamo Bancario	\$ 60.570	\$ -9.441	\$ -10.621	\$ -11.948	\$ -13.440	\$ -15.119
Capital social	\$ 90.854	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de financiamiento</b>	<b>\$ 151.424</b>	<b>\$ -9.441</b>	<b>\$ -10.621</b>	<b>\$ -11.948</b>	<b>\$ -13.440</b>	<b>\$ -15.119</b>
Variación del efectivo	\$ 134.500	\$ -99.217	\$ 134.429	\$ 112.224	\$ 146.939	\$ 196.430
Efectivo inicial	\$ -	\$ 134.500	\$ 35.283	\$ 169.712	\$ 281.936	\$ 428.875
<b>Efectivo final</b>	<b>\$ 134.500</b>	<b>\$ 35.283</b>	<b>\$ 169.712</b>	<b>\$ 281.936</b>	<b>\$ 428.875</b>	<b>\$ 625.305</b>

### 7.3.4 Flujo de caja del proyecto

El flujo de caja del proyecto es el informe que permite confirmar si el plan de negocios es factible o no para su realización. Se lo calcula mediante las variaciones del Flujo operacional, el capital de trabajo neto y los gastos de capital CAPEX. El flujo en el año 0 es de -150.924 USD, en el año 2 se presenta otro flujo negativo de -181.662 USD debido a la pérdida del periodo, pero a partir del año 2 se presentan valores que inician con 184.247 USD y llegan al año 5 a 635.761 USD manteniendo un crecimiento anual. En el año 5 se aprecia que

existe un mayor rubro debido a que se recupera el capital de trabajo invertido en cada uno de los años. Los flujos de proyectados serán descontados a una tasa WACC para calcular el VAN del proyecto, si es mayor a 0 el proyecto será factible.

Tabla 17. *Flujo de Caja del Proyecto*

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	0	1	2	3	4	5
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		\$ -82.778	\$ 100.176	\$ 119.368	\$ 148.961	\$ 191.440
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -134.500	\$ -98.884	\$ 84.071	\$ 103.263	\$ 132.855	\$ 437.472
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ -16.424	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.850
<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>\$ -150.924</b>	<b>\$ -181.662</b>	<b>\$ 184.247</b>	<b>\$ 222.631</b>	<b>\$ 281.815</b>	<b>\$ 635.761</b>

## 7.4 Flujo de caja del inversionista, tasas de descuento y criterios de valoración

### 7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista presenta los flujos relacionados únicamente con el aporte de los accionistas, es decir, que se descuenta el valor del crédito y la respectiva amortización, se añade el valor del escudo fiscal de los intereses y se obtiene el flujo del inversionista. Los flujos de caja del inversionista se descontarán a la tasa CAPM o costo de capital accionario para confirmar si el VAN es mayor a 0 USD y si la TIR es mayor a la tasa de descuento, de esta manera se verificará la factibilidad y rentabilidad de los inversionistas.

Tabla 18. *Flujo de Caja del Inversionista*

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	0	1	2	3	4	5
Flujo de caja del proyecto	\$ -150.924	\$ -181.662	\$ 184.247	\$ 222.631	\$ 281.815	\$ 635.761
Préstamo	\$ 60.570	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de interés		\$ -6.664	\$ -5.485	\$ -4.158	\$ -2.665	\$ -986
Amortización del capital		\$ -9.441	\$ -10.621	\$ -11.948	\$ -13.440	\$ -15.119
Escudo Fiscal		\$ 2.416	\$ 1.988	\$ 1.507	\$ 966	\$ 358
<b>FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA</b>	<b>\$ -90.354</b>	<b>\$ -195.352</b>	<b>\$ 170.130</b>	<b>\$ 208.033</b>	<b>\$ 266.676</b>	<b>\$ 620.013</b>

### 7.4.2 Tasas de descuento

Las tasas de descuento a utilizar son el CAPM y WACC. La tasa CAPM es el rendimiento esperado para los inversionistas, su fórmula se expresa de la siguiente manera:

$$Re (CAPM) = Rf + B * (Rm - Rf) + Rp$$

$$Re (CAPM) = 0.0216 + 1.41 * (0.0603 - 0.0216) + 0.1832$$

La tasa WACC o costo promedio ponderado de capital sirve como tasa de descuento para traer a valor presente los flujos de caja del proyecto. La fórmula se expresa de la siguiente manera:

$$WACC = Re * \frac{C}{A} + Rd * \frac{D}{A} * (1 - Tc)$$

$$WACC = 0.2595 * 0.60 + 0.1183 * 0.40 * (1 - 0.3625)$$

Los valores utilizados para el cálculo de las tasas de descuento se presentan a continuación:

Tasa libre de riesgo Rf	2,16%
Rendimiento del Mercado Rm	6,03%
Beta B	1,33
<b>Beta Apalancada</b>	1,41
Riesgo País Rp	18,32%
<b>Tasa de Impuestos</b>	25,00%
<b>Participación Trabajadores</b>	15%
<b>Escudo Fiscal</b>	36,25%
Razón deuda/capital	0,67
Razón deuda/activo	0,40
Razón capital/activo	0,60
Costo de la deuda	11,83%

Tasa CAPM	25,95%
Tasa WACC	18,59%

### 7.4.3 Criterios de valoración

Los criterios de valoración utilizados para determinar si proyecto es factible son el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Índice de Rentabilidad (IR). El VAN se considera como la ganancia monetaria que tendrá el proyecto una vez descontados los flujos de caja y restado la inversión inicial.

La TIR es la tasa de rentabilidad que iguala los flujos de caja con la inversión inicial, es decir, que da como resultado un VAN de 0 USD. Y el IR presenta los valores generados por cada 1 USD de inversión.

Para que el proyecto sea factible deberá cumplir los siguientes parámetros:

VAN > 0 USD

TIR > WACC

IR > 1 USD

Tabla 19. *Criterios de valoración*

CRITERIOS DE VALORACION	PROYECTO	INVERSIONISTA
VAN	\$ 374.011	\$ 267.518
TIR	52,71%	61,21%
IR	\$ 3,48	\$ 3,96

Con estos resultados se concluye que el proyecto es factible económica y financieramente.

## 7.5 Índices financieros

- Existe liquidez en cada uno de los años, debido a que el valor de los activos corrientes es superior a los pasivos a corto plazo. Se calcula como la relación entre los activos corrientes y pasivos corrientes, para que exista liquidez el valor del índice debe ser mayor a 1. Los resultados calculados muestran liquidez superior a 3.11 USD, demostrando solvencia para cubrir sus obligaciones a corto plazo, al compararse con la industria el proyecto genera mejores resultados.
- El índice de endeudamiento es la relación entre el total pasivos y el activo total; su resultado demuestra la cantidad porcentual que el activo es financiado por deuda a corto y largo plazo. El endeudamiento en el año 1 es de 79% y finaliza con 18%, debido al pago del crédito bancario y en comparación con la industria se encuentra por debajo a partir del año 3.
- La rotación de activos muestra la eficacia que se obtiene por medio de los activos para generar ventas. Su cálculo es mediante la relación entre el

total de ventas y los activos totales, para que se demuestre eficacia los resultados deben ser mayores a 1. Los valores del proyecto son superiores a 1, es decir, que se si genera ventas con los activos. Los valores inician con 2.20 y disminuye a 1, esta tendencia al descenso se debe al incremento anual de los activos. Comparándose el proyecto con la industria es superior.

- La rotación de inventario es de 42 veces en promedio en el año, es decir, que el inventario se consume cada 9 días, superior al promedio de la industria, es decir que el inventario del proyecto gira más veces.
- El pago a proveedores se realiza en promedio cada 22 días, mientras que la industria lo realiza cada 28 días.
- Las cuentas por cobrar se efectivizan cada 42 días en promedio, mientras que en la industria lo realizan cada 51 días.
- El margen neto se calcula mediante la relación entre las utilidades netas respecto a las ventas; entre más alto sean los resultados mejores son las ganancias. El proyecto presenta valores desde 21% a 27% con una tendencia de crecimiento, que al compararse con la industria tiene similitud promedio.
- El ROE y ROI muestran rentabilidad tanto para los inversionistas como para el monto de los activos, es decir, si existe eficiencia en la generación de utilidades, y los rendimientos del proyecto son superiores al promedio de la industria del 40% y 35% respectivamente.

Tabla 20. *Índices financieros*

INDICES FINANCIEROS	1	2	3	4	5	Industria
Liquidez	\$ 5,55	\$ 3,11	\$ 4,08	\$ 4,79	\$ 5,49	5,65
Capital de trabajo	\$ 52.496	\$ 136.567	\$ 239.830	\$ 372.685	\$ 548.019	
Endeudamiento	79,72%	49,26%	32,49%	23,68%	18,02%	47%
Rotación de activos	2,20	2,01	1,47	1,17	1,00	1,3
Rotación cuentas por pagar	15,98	18,29	17,71	17,16	22,31	15,21
Rotacion de inventario	41,91	46,43	45,65	45,00	44,44	39,15
Rotacion cuentas por cobrar	8,50	19,26	18,90	18,62	18,23	17,54
Margen bruto	-6,7%	48,4%	49,6%	50,8%	52,2%	48%
Margen neto	-43,3%	21,5%	23,4%	25,7%	27,8%	23,20%
ROE	-469,8%	85,3%	51,0%	39,6%	34,1%	35%
ROI	-95,3%	43,3%	34,5%	30,2%	27,9%	40%

## **8. CONCLUSIONES**

### **8.1 Conclusión general**

El plan de negocios para la producción de vino de mortiño y su comercialización en la ciudad Múnich a través de los supermercados Rewe, posibilita contar con factibilidad operacional y financiera para la realización de este proyecto, tomando en cuenta que los resultados de índices financieros y económicos garantizan una rentabilidad tanto para el proyecto como para los inversionistas. Adicionalmente el proyecto contará con la liquidez necesaria en cada uno de los años proyectados y generará utilidades a partir del segundo, esto debido a que el proyecto necesita disponer de un tiempo de 6 meses para la producción y envasado de las botellas de vino.

### **8.2 Conclusiones específicas**

Los acuerdos comerciales que se mantiene entre Ecuador y Alemania adicionales al acuerdo Multipartes con la Unión Europea, genera oportunidades muy significativas tomando en cuenta que las personas de Alemania son las de mayor consumo per cápita de bebidas alcohólicas, entre estas el vino y la cerveza. Siendo el vino tinto una bebida que normalmente se acompaña en las comidas y reuniones sociales, de ahí que el mercado potencial para el consumo de un vino de mortiño que cuenta con mayores beneficios para la salud de las personas es muy apetecido.

El análisis del cliente proporcionó resultados positivos en cuanto al perfil del consumidor potencial y los gustos como preferencias respecto al vino y su consumo cotidiano para acompañar a las comidas y en reuniones sociales. Los consumidores alemanes tienen una inclinación a aceptar consumir un vino de mortiño que cuenta con propiedades superiores al vino tinto, adquirir el producto en supermercados, en presentaciones de 1 litro y con la calidad e inocuidad que se necesita para el consumo humano.

El impulso de las ventas será mediante un plan de marketing direccionado a empujar el canal, mediante la participación en ferias en meses exclusivos y con los stands que se implementará en los supermercados Rewe. Adicional el cliente y consumidor contará con información relacionada al producto por medio de las redes sociales, garantizando calidad y seguridad para el consumo de las personas. Se estableció utilizar a la cadena de supermercados Rewe para que sea el intermediario en la ciudad Múnich con 8 locales del sector de la urbe. Esta cadena de supermercados es muy reconocida a nivel Europeo y sobre todo en Alemania por ser considerado como locales con mucho acceso, disponibilidad de productos y a precios no muy altos.

El plan de negocios se constituirá como una empresa anónima facilitando el acceso al mercado Europeo, por las distintas condiciones y reglamentaciones que debe cumplir la fabricación de un vino y su exportación y tránsito de este tipo de bebidas en Alemania. Se estableció el flujo de procesos, la planificación estratégica, mapa de procesos y la definición de la cadena de valor.

La evaluación financiera realizada al proyecto afirma que existe factibilidad financiera para producir y comercializar vino de mortño en Múnich-Alemania, tomando en cuenta que el resultado del VAN es de 374.011 USD, TIR de 52.71% y un IR de 3.48 USD.

## REFERENCIAS

- Agrovin. (octubre de 2016). Recuperado el 27 de marzo de 2020, de [http://www.agrovin.com/agrv/pdf/maquinaria/filtracion/centrifuga\\_SE.pdf](http://www.agrovin.com/agrv/pdf/maquinaria/filtracion/centrifuga_SE.pdf)
- Banco Central del Ecuador. (1 de marzo de 2020). Recuperado el 26 de marzo de 2020, de <https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro032020.pdf>
- Boletín contable. (13 de diciembre de 2019). Recuperado el 6 de mayo de 2020, de <https://boletincontable.com/wp-content/uploads/2020/01/LEY-DE-COMPA%C3%91IAS.pdf>
- Capital financiero. (8 de mayo de 2019). Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <https://elcapitalfinanciero.com/desciende-el-consumo-de-alcohol-entre-los-jovenes-alemanes/>
- Cepas y vinos. (14 de julio de 2019). Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <http://www.cepasyvinos.com/2019/07/el-mercado-del-vino-en-alemania/>
- Clarín. (20 de junio de 2020). Recuperado el 20 de junio de 2020, de [https://www.clarin.com/economia/fmi-advierte-tiempo-politicas-economicas-fuertes-\\_0\\_rfMckoOfF.html](https://www.clarin.com/economia/fmi-advierte-tiempo-politicas-economicas-fuertes-_0_rfMckoOfF.html)
- Datos macro. (15 de enero de 2020). Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <https://datosmacro.expansion.com/paises/alemania>
- deustoformacion. (12 de mayo de 2019). Recuperado el 1 de mayo de 2020, de <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-diferenciacion-producto-servicio-deutschland>
- deutschland*. (17 de agosto de 2018). Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <https://www.deutschland.de/es/topic/cultura/uso-de-internet-en-alemania-seis-datos-y-hechos>
- EAE. (26 de marzo de 2018). Recuperado el 6 de mayo de 2020, de <https://retos-directivos.eae.es/cuando-es-conveniente-un-organigrama-vertical-en-una-empresa/>

- economipedia. (29 de septiembre de 2019). Recuperado el 1 de mayo de 2020, de <https://economipedia.com/definiciones/estrategia-push.html>
- ecuadorencifras. (1 de marzo de 2020). Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-diciembre-2019/>
- Embajada de alemania. (27 de marzo de 2020). Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <http://www.embajadadealemania.org/pages/gobierno.php#.Xn7JZ4hKjIU>
- ICESI. (8 de febrero de 2008). Recuperado el 1 de mayo de 2020, de <https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/02/08/estrategia-de-adaptacion-y-de-estandarizacion/>
- Icex. (6 de octubre de 2017). Obtenido de [https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde3/nzqw/~edisp/doc2017740476.pdf?utm\\_source=RSS&utm\\_medium=ICEX.es&utm\\_content=06-10-2017&utm\\_campaign=El%20sector%20de%20industrias%20de%20la%20ciencia%20y%20tecnolog%C3%ADa%20en%20Alemania](https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde3/nzqw/~edisp/doc2017740476.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=06-10-2017&utm_campaign=El%20sector%20de%20industrias%20de%20la%20ciencia%20y%20tecnolog%C3%ADa%20en%20Alemania)
- INEC. (diciembre de 2018). Recuperado el 27 de marzo de 2020, de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/TIC/2018/201812\\_Principales\\_resultados\\_TIC\\_Multiproposito.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multiproposito.pdf)
- INVINIC. (26 de octubre de 2019). *invinic*. Recuperado el 6 de mayo de 2020, de <https://blog.invinic.com/es-beneficioso-para-la-salud-el-vino-de-arandanos>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson educación. Recuperado el 1 de mayo de 2020
- Mincetur. (16 de enero de 2019). Recuperado el 27 de marzo de 2020, de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PDM/alemania/08\\_01.html](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/08_01.html)
- Parra, C. (24 de septiembre de 2019). Recuperado el 1 de mayo de 2020, de <https://rockcontent.com/es/blog/relaciones-publicas/>

- PRIMICIAS. (18 de julio de 2020). Recuperado el 23 de julio de 2020, de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/nuevas-marcas-cerveza-produccion-ecuador/>
- ProEcuador. (enero de 2020). Recuperado el 27 de marzo de 2020, de [file:///C:/Users/DELL/Downloads/PROEC\\_FT2020\\_ALEMANIA\\_ENERO.pdf](file:///C:/Users/DELL/Downloads/PROEC_FT2020_ALEMANIA_ENERO.pdf)
- Registro Oficial. (23 de Diciembre de 2019). Recuperado el 26 de marzo de 2020, de <http://www.pudeleco.com/files/a16063a.pdf>
- Revista Líderes. (6 de junio de 2018). Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/cultivos-arandano-fruta-empresa-guayllabamba.html>
- Revista Líderes. (20 de marzo de 2018). Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <https://www.revistalideres.ec/lideres/alemania-ecuador-firman-convenio-industria.html>
- SRI. (1 de Enero de 2018). Recuperado el 26 de marzo de 2020, de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-para-la-reactivacion-de-la-economia-y-fortalecimiento>
- SRI. (15 de diciembre de 2019). Recuperado el 26 de marzo de 2020, de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Supercias. (27 de marzo de 2020). Recuperado el 27 de marzo de 2020, de [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2)
- Tierra y Mar. (31 de mayo de 2018). Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-arandanos-consumo-interno>
- transdatix*. (2020). Recuperado el 6 de mayo de 2020, de <https://www.transdatix.com/es/Company/Partners/EDI/Rewe>
- uvinum. (30 de diciembre de 2019). Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <https://www.uvinum.es/vinos:k:vino-alemania:t:tinto>

Vino en el ecuador. (1 de julio de 2016). Recuperado el 27 de marzo de 2020, de <http://vinoenelecuadorgaby.blogspot.com/2016/07/el-vino-en-el-ecuador-actualmente-en-el.html>

## **ANEXOS**

Modelo de encuesta:

## **VINO DE MORTIÑO**

Hola, mi nombre es Janeth soy ecuatoriana y estudiante de la Universidad de las Américas (UDLA). Agradezco tu colaboración para contestar la siguiente encuesta, que tiene como propósito determinar la existencia de demanda potencial de vino de mortiño en la ciudad de Múnich-Alemania, así como los atributos necesarios y formas para su comercialización.

### DATOS INFORMATIVOS

Nombre:

Edad:

Profesión:

Género:

### DESARROLLO DE LA ENCUESTA (selecciona una opción)

1) Te gusta el vino?

- Si

- No

2) Qué tipo de vino prefieres y lo consumes?

- Blanco

- Rosado

- Tinto

3) Qué cantidad de vino consumes al mes?

- 1 litro

- 2 litros

- 3 litros

- 4 litros o más

4) Dónde adquieres el vino?

- Supermercados

- Minimarkets

- Licorerías

5) En qué presentación (ml) prefieres adquirir la botella de vino?

- 650 ml
- 1000 ml
- más de 1000 ml

6) Has degustado un vino de mortiño?

- Si
- No

7) ¿Si en la ciudad de Múnich-Alemania existiera un vino de mortiño que cuentan con mejores atributos que un vino de uva para el beneficio de las personas, lo adquirirías?

- Si
- No

8) A qué precio adquieres una botella de vino tinto que sea de calidad?

- 12 - 15 EUR
- 16 - 20 EUR
- 21 – 25 EUR
- 25 o más EUR

9) De qué forma prefieres que te llegue publicidad o promociones de productos?

- Redes sociales
- Radio
- Televisión
- Periódicos

10) Qué promoción prefieres?

- Cupones de descuento
- 2x1

Tabla de contingencia 3	Tipo de promoción		
	Cupones	2X1	Total
Medio publicitario			
Radio	1		1
Televisión			0
Redes sociales	7		7
Periódicos		2	2
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>10</b>

<b>Tabla de contingencia 4</b>	<b>Presentación de la botella</b>				
<b>Adquisición de vino de mortño</b>	12 - 15 EUR	16 - 20 EUR	21 - 25 EUR	25 EUR o más	<b>Total</b>
Si	2	6			<b>8</b>
No			1	1	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>10</b>

<b>Tabla de contingencia 5</b>	<b>Consumo al mes</b>				
<b>Les gusta el vino</b>	1 litro	2 litros	3 litros	4 litros o más	<b>Total</b>
Si	1	3	2	2	<b>8</b>
No	2				<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>10</b>

### Análisis correlacional

<b>Etiquetas de columna</b>						<b>Total</b>	<b>Total</b>
	<b>No</b>	<b>si</b>				<b>Cuenta de Gustan</b>	<b>Suma de consumo</b>
<b>Etiquetas de fila</b>	<b>Cuenta de Gustan</b>	<b>Suma de consumo</b>	<b>Cuenta de Gustan</b>	<b>Suma de consumo</b>			
<b>Hombre</b>			<b>4</b>	<b>11</b>		<b>4</b>	<b>11</b>
<b>licorerías</b>			<b>2</b>	<b>6</b>		<b>2</b>	<b>6</b>
1000 ml			1	3		1	3
si			1	3		1	3
750 ml			1	3		1	3
no			1	3		1	3
<b>supermercado</b>			<b>2</b>	<b>5</b>		<b>2</b>	<b>5</b>
750 ml			2	5		2	5
no			2	5		2	5
<b>Mujer</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>11</b>		<b>6</b>	<b>16</b>
<b>licorerías</b>			<b>1</b>	<b>3</b>		<b>1</b>	<b>3</b>
1000 ml			1	3		1	3
si			1	3		1	3
<b>supermercado</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>8</b>		<b>5</b>	<b>13</b>
1000 ml			1	2		1	2
no			1	2		1	2
750 ml	2	5	2	6		4	11
no	2	5	2	6		4	11
<b>Total general</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>22</b>		<b>10</b>	<b>27</b>

