



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE VINO
ARTESANAL DE GUANÁBANA A ALEMANIA

Autora

Rita Alejandra Guamán Obando

Año
2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA PRODUCCIÓN Y EXPORTACIÓN DE VINO
ARTESANAL DE GUANÁBANA A ALEMANIA

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

Profesor Guía

Ing. Luis Eduardo Pavón Rosero, MBA

Autor

Rita Alejandra Guamán Obando

Año

2020

DECLARACIÓN DE LA PROFESORA GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de Negocios para Producción y Exportación de vino de Guanábana a Alemania, a través de reuniones periódicas con la estudiante Rita Alejandra Guamán Obando, en el semestre 2020-10, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Luis Eduardo Pavón Rosero, MBA

C.I.: 1709740896

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de Negocios para Producción y Exportación de vino de Guanábana a Alemania, de Rita Alejandra Guamán Obando, en el semestre 2020-10, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Christian Diego Pérez, MSC

C.I.: 1711254423

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”.

Rita Alejandra Guamán Obando

C.I.: 172392070-6

AGRADECIMIENTO

Doy gracias a Dios por darme la sabiduría y saberme guiar en cada etapa de mi vida, por no permitirme rendir hasta ser una excelente profesional.

A mi madre Rita Guamán por ser mi sustento y apoyo incondicional, a mi familia, mi padre, mis tíos, mis abuelos por siempre alentarme.

A mis maestros que durante toda mi carrera han tenido la paciencia, dedicación y motivación para ayudarme a cumplir mis metas.

Alejandra Guamán

RESUMEN

La firma del acuerdo comercial Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, brinda múltiples ventajas para la exportación de productos ecuatorianos hacia los países que conforman la UE; en el caso de las bebidas alcohólicas, actualmente gravan un arancel del 0% lo que permite que el ingreso de vinos de origen ecuatoriano sea más competitivo, ya que no se incrementará su precio al ingresar a estos países. Esta la principal oportunidad que se quiere aprovechar en el presente proyecto, cuyo objetivo es la producción de vino artesanal de guanábana en Ecuador, para posteriormente comercializarlo en Alemania, que es el país con más frecuencia de consumo HI de vino en el mundo; y que a pesar de ser productor e importador de esta bebida, la demanda no se encuentra satisfecha, sobre todo considerando que el 90% de alemanes entre 18 a 60 años de edad consumen vino al menos una vez al día, ya que por costumbre los acompañan con el almuerzo y la cena, así como en reuniones con amigos y familia. Al realizar una encuesta al público objetivo el 100% se mostró interesado en el vino de guanábana, debido a que lo consideran algo novedoso, puesto que no disponen de uno igual en su país, sobre todo uno que promete ser de sabor dulce, como son sus preferencias. Considerando estos factores, se determinó que el plan de negocios propuesto es viable y rentable con un VAN de \$139.518,85 una TIR de 29,69% ganancias de \$1,95 por cada dólar invertido, y un periodo de recuperación de la inversión de aproximadamente 4 años.

ABSTRACT

The signing of the Multipart agreement between Ecuador and the European Union, offers multiple advantages for the export of Ecuadorian products to the countries that make up the EU, in the case of alcoholic beverages these are currently taxing a 0% tariff allowing the income of Ecuadorian wines are more competitive, since their price will not increase when entering these countries. This being the main opportunity that we want to take advantage of in this project, whose objective is the production of soursop artisanal wine in Ecuador, to later commercialize it in Germany, which is the country that consumes the most HI of wine consumed in the world, and that Despite being a producer and importer of this beverage, the demand is not satisfied, especially considering that 90% of Germans between 18 and 65 years of age consume wine at least once a day, since they are usually accompanied by lunch and dinner, as well as meetings with friends and family. When conducting a survey of the target audience, 100% were interested in soursop wine, because they consider it something new because they do not have an equal one in their country, especially one that promises to be sweet, as are their preferences. Considering these factors, it was determined that the proposed business plan is viable and profitable with a NPV of \$139.518,85 an IRR of 29.69% earnings of \$ 1.95 for each dollar invested, and an investment recovery period of approximately 4 years.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.1.1 Objetivo general	2
1.1.2 Objetivos específicos	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1 Análisis del Entorno Externo	3
2.1.1 CIIU	3
2.1.2 Entorno externo	4
2.2 Análisis de la Industria (Porter)	14
2.2.1 Amenaza de entrada de Nuevos Competidores	14
2.2.2 Poder de negociación de Proveedores	14
2.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos	14
2.2.4 Poder de Negociación de Consumidores	15
2.2.1 Rivalidad entre Competidores	15
2.2.2 Matriz EFE	15
2.3 Conclusiones Generales	16
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	17
3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa	17
3.1.1 Problema de investigación	17
3.1.2 Objetivo General	17
3.1.3 Objetivos Específicos	18
3.1.4 Hipótesis	18
3.1.5 Investigación Cualitativa	18
3.1.6 Investigación Cualitativa	19

3.1.7. Conclusiones del Análisis del Cliente	22
4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22
4.1. Descripción de la Oportunidad de Negocio	22
5. MARKETING MIX	24
5.1. Estrategia General de Marketing.....	24
5.1.1. Mercado Objetivo.....	24
5.1.2. Propuesta de Valor	25
5.2. Mix de Marketing.....	27
5.2.1. Producto.....	27
5.2.2. Precio.....	29
5.2.3. Plaza	31
5.2.4 Promoción	32
6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	34
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización.....	34
6.2. Plan de operaciones.....	35
6.3. Estructura organizacional.....	41
7. Evaluación financiera.....	45
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos	45
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	47
7.3. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	49
7.4. Tasa de descuento y criterios de valoración	51
7.5. Índices financieros.....	52
Conclusiones.....	54
REFERENCIAS.....	56

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Análisis de selección de mercado	2
Tabla 2.	Clasificación Industrial Uniforme CIIU	3
Tabla 3.	Matriz EFE.....	15
Tabla 4.	Mercado Objetivo para Vino de Guanábana.	25
Tabla 5.	Modelo Canvas.	26
Tabla 6.	Costo de producción de vino de guanábana.	30
Tabla 7.	Fijación de Precio.....	30
Tabla 8.	Descrremen anual	31
Tabla 9.	Presupuesto de marketing.....	34
Tabla 10.	Capacidad de producción inicial.....	39
Tabla 11.	Perfiles y descripción de trabajadores.	42
Tabla 12.	Maquinaria	43
Tabla 13.	Proyección anual de Ingresos	46
Tabla 14.	Cálculo de gastos generales anuales.	46
Tabla 15.	Proyección costos	47
Tabla 16.	Inversión inicial.....	48
Tabla 17.	Estructura de capital	48
Tabla 18.	Estado de Resultados	49
Tabla 19.	Estado Situación Financiera.....	50
Tabla 20.	Estado Flujo de Efectivo	50
Tabla 21.	Tasa de descuento.....	52
Tabla 22.	Criterios de Valoración	52
Tabla 23.	Índices financieros	52

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i>	Mapa mental de entrevistas a consumidores y expertos.....	19
<i>Figura 2.</i>	Infografía.	21
<i>Figura 3.</i>	Logo de WEISSER GESCHMACK.....	27
<i>Figura 4.</i>	Envase de Producto	28
<i>Figura 5.</i>	Etiqueta de WEISSER GESCHMACK.....	29
<i>Figura 6.</i>	Canal de Distribución	32
<i>Figura 7.</i>	Cadena de valor	36
<i>Figura 8.</i>	Mapa de procesos.....	37
<i>Figura 9.</i>	Flujograma de proceso de producción.	38
<i>Figura 10.</i>	Flujograma de proceso de exportación.	40
<i>Figura 11.</i>	Organigrama	42
<i>Figura 12.</i>	Centrífugas clarificadoras.....	44
<i>Figura 13.</i>	Enjuagadoras	44
<i>Figura 14.</i>	Enfriadora condensada	45

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

Las primeras botellas de vino ecuatoriano en ingresar a la Unión Europea fueron de la empresa Dos Hemisferios, que vendió 1.600 unidades de su vino tinto y blanco en tiendas especializadas y restaurantes de comida ecuatoriana (PROECUADOR, 2017). En el Ecuador, la elaboración de vino artesanal de frutas predomina en el Austro, donde los productores vieron una oportunidad, por la variedad de frutas y excesiva producción de estas, las cuales no logran comercializarse en su totalidad en la región. Existen además, cultivos de capulí, manzana, mora y otras variedades de frutas que pueden ser empleadas para la elaboración de vino (Encadalada, 2012).

La guanábana es una de las alternativas existentes para la elaboración de vino artesanal. Esta fruta es originaria de los valles interandinos tropicales de Ecuador. En el Oriente ecuatoriano existen 120 hectáreas sembradas de esta fruta, cuyo peso promedio es de 2,9kg, del cual, el 75,6% es pulpa pura, la cual puede ser aprovechada al máximo. Gracias a la firma del Acuerdo Multipartes firmado entre Ecuador y la Unión Europea, la exportación de este producto hacia Alemania, tiene 0% de arancel de aduanas. En Alemania, los consumidores prefieren un vino bajo en azúcar, con un nivel moderado de alcohol, además aprecian el sabor del vino con fruta natural. El consumo de licor (incluyendo vino y cerveza) de los hogares alemanes es de aproximadamente USD 2.500 millones. (Ministerio de comercio e inversiones, 2017)

Bajo estas premisas, se detecta inicialmente una oportunidad para la producción y exportación de vino artesanal de guanábana hacia Alemania, considerando que en el país el cultivo de la fruta es alto y existe una sobreoferta que puede ser empleada para la elaboración del vino y evitar el desperdicio de este alimento. Además, el acuerdo comercial con la Unión

Europea, brinda una oportunidad para la exportación del producto hacia el mercado alemán.

Tabla 1. Análisis de selección de mercado

	ESPAÑA	ALEMANIA	CHILE	BRASIL
CRECIMIENTO ECONOMICO DEL PAIS	4	5	3	3
VOLUMEN DE IMPORTACION	2	4	2	1
EXPORTACION DESDE ECUADOR AL DESTINO	3	4	4	2
BARRERAS ARANCELARIAS	5	5	3	3
BARRERAS NO ARANCELARIAS	5	5	3	3
RIESGOS COMERCIALES	2	3	1	2
TOTAL	21	26	16	14

Para la selección del mejor mercado para exportar vino de guanábana tomándose tomó en cuenta el crecimiento económico donde se cuenta con una perspectiva que hasta el 2020 Europa tendrá estímulos fiscales y el aumento del consumo privado, lo cual dará como resultado un ligero crecimiento de su economía hasta llegar al 2,7 % (Banco Mundial, 2018). Las exportaciones a Europa continúan siendo el primer destino las exportaciones ecuatorianas, es por ello que el estudio se enfoca en países claves como España y Alemania (Exporta con DHL, 2019); gracias al acuerdo entre la UE y Ecuador las barreras arancelarias y no arancelarias no afectan las negociaciones entre los países participantes.

1.1.1 Objetivo general

Evaluar la viabilidad técnica y financiera para el desarrollo de un plan de negocios para la producción y exportación de vino artesanal de guanábana a Alemania.

1.1.2 Objetivos específicos

- Analizar aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales del país al que se exportará Alemania.

- Examinar la industria mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter.
- Desarrollar una investigación de mercado sobre vino de guanábana mediante métodos cualitativos y cuantitativos para determinar el mercado que será dirigido el producto y su aceptación dentro del mismo.
- Determinar la oportunidad del negocio encontrada mediante el estudio realizado.
- Realizar un plan de marketing para estrategias de publicidad y promoción para dar a conocer el producto al mercado alemán conociendo el tamaño del mercado.
- Establecer una estructura organizacional, tomando en cuenta la filosofía del producto junto a su plan de negocios.
- Elaborar la evaluación financiera para determinar la rentabilidad del producto

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del Entorno Externo

2.1.1 CIU

A continuación, se presenta la clasificación industrial a la que pertenece la actividad económica del plan de negocios propuesto

Tabla 2. Clasificación Industrial Uniforme CIU

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

Adaptado de: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012)

2.1.2 Entorno externo

PEST de Ecuador

Político

- Acuerdo Multipartes con la UE

El Consejo de la UE (Unión Europea) aprobó el Acuerdo Comercial al que Ecuador se consolidó, mediante la firma del Protocolo el pasado 11 de noviembre de 2016, el cual entró en vigencia el 1 de enero de 2017, lo cual asegura la apertura de nuevos negocios dentro del mercado alemán. Dentro del acuerdo se contempla la desgravación inmediata y total de los aranceles para los licores (Ministerio de comercio e inversiones, 2017). Esta es una oportunidad para las empresas del sector, debido a que pueden introducir sus productos en el territorio alemán a menor precio, lo que las volverá más competitivas, con respecto a otros países que no gozan de los beneficios de dicho convenio.

- Salvaguardias

Desde junio del 2016, se inició con la eliminación progresiva de las salvaguardias a las importaciones de maquinaria, equipo e insumos requeridos por la industria de manufactura, a menor costo, de modo que se han podido reducir los precios de los productos elaborados por la misma, lo que permitió volverse a las empresas más competitivas en el mercado internacional. Por tanto, se considera como una oportunidad, considerando que las empresas del sector pueden competir en el mercado con productos de calidad y precios más bajos.

- Incentivos

El gobierno ecuatoriano se encuentra enfocado en el desarrollo de la industria nacional, por tanto, brinda asistencia técnica y dedica líneas de crédito para la

consecución de nuevos proyectos o emprendimientos relacionados con incrementar la productividad del país y mejorar la balanza comercial nacional. Por lo antes expuesto, se establece a los incentivos entregados por el gobierno como una oportunidad para las empresas de la industria, ya que pueden beneficiarse de los mismos en lograr el crecimiento de sus negocios, así como para poder exportarlos.

- Normativas

Las normativas a cumplir para la producción de alimentos se basan con las condiciones higiénico sanitarias (contar con educación tecnológica superior o título de tercer nivel inscritos por la SENESCYT) y requisitos que deberán cumplir los procesos de fabricación, producción, elaboración, preparación, envasado, empacado, transporte y comercialización de alimentos para consumo humano, al igual que los requisitos para la obtención de la notificación sanitaria de alimentos procesados, con el objeto de proteger la salud de la población, garantizar el suministro de productos sanos e inocuos. (ARCSA, 2017). Según el Art. 57 la ARCSA se encargará de la expedición del Certificado de Libre Venta a productos alimenticios nacionales con Notificación Sanitaria o alimentos procesados que hayan sido inscritos por la línea de producción certificada en Buenas Prácticas de Manufactura, para lo cual el interesado ingresará el formulario de solicitud a través del Sistema Automatizado.

Económico

- Relación comercial con Alemania

La partida arancelaria correspondiente al vino de guanábana es (Aduana del Ecuador, 2018)

En 2017 el

2204299000 - - - Los demás vinos

 Ecuador exportó hacia Alemania USD 502 millones e importó USD 458 millones, registrando una Balanza Comercial positiva de USD 44 millones. Para 2018, la Balanza

Comercial fue de USD -21 millones. El Ecuador le vende a Alemania principalmente las demás bananas frescas; banano fresco; extractos, esencias y concentrados de café; listados en aceite y cacao en grano, crudo o tostado, no orgánico. Alemania importa del país, prensas para fabricar tableros de materias leñosas; los demás medicamentos para uso humano para uso terapéutico o profiláctico; filtros concebidos exclusiva o principalmente para equipar aparatos médicos; las demás jeringas, agujas, catéteres, cánulas y similares; los demás apartados de medicina, cirugía, odontología o veterinaria. En cuanto a la Inversión Extranjera Directa, IED de Alemania en Ecuador, en la industria manufacturera invirtió en 2017 USD 2.050 mil, para 2018 se incrementó a USD 93.3 mil (PROECUADOR, 2019). En el 2017, el Ecuador exportó aproximadamente USD 19,13 millones en bebidas alcohólicas, siendo Alemania el destino del 5% de estos productos Alemania (TRADE MAP, 2018).

Esta es una oportunidad, ya que las exportaciones de bebidas alcohólicas hacia Alemania, corresponden al 4% de las exportaciones totales con el país, lo que muestra un alto consumo de este tipo de productos ecuatorianos.

- Producto Interno Bruto

El PIB del Ecuador en 2018 fue de USD 98.58 mil millones, lo que representa un crecimiento de 0.2% con respecto al año 2017. El PIB per cápita para 2018 fue de USD 11.200 y la inflación anual de 0,29% (PROECUADOR, 2018). El sector de alimentos y bebidas es la mayor industria a nivel nacional, en 2018 tuvo una participación de 6,6% en el PIB total anual, y registró un crecimiento del 5,6% con respecto al 2017. Dentro de la industria de alimentos y bebidas, las bebidas representan el 15% (Ekos, 2019).

Esta es una oportunidad, debido a que el sector presenta un crecimiento debido al aumento del consumo interno y del acceso a nuevos mercados.

- Empleo

Las empresas son el motor para un desarrollo sostenible, la industria vinícola tiene un impacto económico, social y medioambiental. El mundo del vino ha venido evolucionando como parte de la vida y en cada cultura, lo cual tiene implicaciones directas sobre los recursos naturales necesarios para la elaboración de los productos, así como de las condiciones de vida y genera trabajo a varios de cientos de personas, especialmente es la agricultura, cuidado de las frutas y la elaboración de vinos, donde se implementan prácticas que aborden cada área de proceso. (Corresponsables, 2018)

- Producción de Guanábana

Ecuador es reconocido por ser uno de los países más ricos en biodiversidad y ecosistemas de todo el mundo. Su posición geográfica y la presencia de la cordillera de los Andes, comprueban la existencia de una gran variedad de bosques y microclimas, lo cual ayuda bastante al cultivo de la guanábana. (Ministerio del Ambiente, 2018) . Según datos del Instituto Nacional Autónomo de Investigaciones Agropecuarias (Iniap), en el Ecuador se producen cerca de 3000 toneladas de guanábana fresca anualmente, su industria es en Esmeraldas y en el oriente ecuatoriano que satisface el mercado local con una guanábana criolla, utilizada más para exportación por su tamaño de 30cm. (Lideres, 2018)

Social

- Demografía

Ecuador limita al norte con Colombia, sur y este con Perú y al oeste con el océano Pacífico. Cuenta con una población de 16.735.088 habitantes hasta el 2018 (INEC, 2018). Conformado por 24 provincias, donde se encuentra variedad de costumbres y tradiciones, da oportunidad al país para ser reconocido a nivel mundial, mediante redes sociales, el boca a boca, turismo, productos, etc., lo cual ocasiona que ecuatorianos mantengan relaciones

personales y comerciales con personas de otros países; y donde, se viabiliza la comercialización de productos, como en este caso las bebidas alcohólicas, las cuales presentan una aceptación por parte de los consumidores alemanes, por lo que se traduce en una oportunidad para las empresas de la industria.

- Tendencia de consumo de licor.

El consumo de bebidas alcohólicas en Ecuador demuestra que se vive en una sociedad sumergida en una cultura del alcohol, en todas las capas sociales, desde aquellos hogares con ingresos mínimos hasta máximos en salarios. Los hogares con el menor ingreso gastan más de 545 mil dólares al mes en bebidas alcohólicas, los hogares con mayores ingresos más de 2 millones 130 mil dólares para su consumo. La mayoría se encuentra en edades de 19 a 24 años (INEC) Sin embargo su inicio comienza a edades tempranas de acuerdo a consultas a personas mayores de 30 años, quienes respondieron que fue entre los 13 y 15 años (ENSANUT), el 26,3% de la población de 20 a 59 años que consume alcohol, inició su consumo antes de los 16 años. (Ecuadorencifras, 2016)

Tecnológico

Dentro del sector de la elaboración de vino se cuenta con tecnología de primera, como es el caso de las destiladoras de fruta, centrifugadoras clarificadas, que se emplean para la fácil extracción de la pulpa de la guanábana, contenedores de acero para una mejor fermentación del vino, enfriadoras de cuartos para mantener el vino en perfectas condiciones (AGROVIN, 2016). Además, gracias al desarrollo de las TICS, se pueden emplear los medios digitales para dar a conocer el producto que se elabora mediante internet, que en el caso del país, el 70% de la población tienen acceso a internet y redes sociales (MTS, 2017) .

Por lo antes mencionado se puede asegurar que el desarrollo e innovación tecnológica es una oportunidad, debido a que las empresas pueden tecnificar

los procesos de producción con maquinaria de última tecnología, así como comunicarse con los proveedores, clientes y consumidores.

PEST de Alemania

Político

- Políticas de gobierno

Alemania se encuentra inmersa en la lucha contra el consumo excesivo de alcohol, el cual afecta a más de 9,5 millones de ciudadanos. Existe el programa Kafka, cuyas siglas significa “Nada de alcohol para los niños”, el cual busca sensibilizar a los vendedores a través de los propios vecinos del daño que provoca vender alcohol a los menores, mediante un efectivo control para evitar el crecimiento del consumo en menores de edad. Los resultados que se han obtenido gracias al programa Kafka ha dado la apertura a que su logo se encuentre en la mayor cantidad de tiendas posible, concientizando a la población para evitar que se venda alcohol a menores de edad (ABC sociedad, 2018).

Esta es una amenaza, para los exportadores de bebidas alcohólicas hacia Alemania, debido a que el Gobierno se encuentra ante una campaña para reducir su consumo a nivel nacional.

- Requisitos para importar productos

Los países que conforman la Unión Europea no realizan pagos de aranceles y normas aduaneras en el intercambio de mercancía en Alemania. Se cuenta con documentos necesarios para realizar el intercambio son: Factura comercial, nota de entrega, certificado sanitario, fitosanitario y Documento Único Administrativo (DUA). (Guía de Alemania, 2018)

Económico

- Crecimiento Económico

El PIB de Alemania en 2018 fue de USD 3.701 billones, lo cual representa un crecimiento del 2,5% respecto al 2017; la inflación anual para 2018 fue de 1,7% (PROECUADOR, 2018). Además, ocupa el puesto número 24 en el ranking Doing Business, que califica a los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. Esta es una oportunidad para los empresarios, ya que este país brinda las condiciones para el desarrollo de nuevos negocios.

- **Balanza Comercial**

Las exportaciones de bebidas alcohólicas representan 1.450.214.838 dólares en el 2018 (TRADE MAP, 2019). Mientras que el total de valor invertido en importaciones es de 1.173.627.519 dólares de bebidas alcohólicas en el 2018 (TRADE MAP, 2019). Alemania es un productor pero a su vez se encuentra entre los primeros importadores de vino (Banco Mundial, 2017). Existen ferias cada año para el sector vinícola en las cuales se cuenta con una variada asistencia de importadores y distribuidores de vino. Esto es una oportunidad de negocio para el vino de guanábana, para lograr ser parte de ProWein que es la feria más grande de Alemania que representa una excelente opción para aquellas bodegas que desean exportar vino a Alemania para conseguir partners y socios comerciales de momento.

Social

- **Cultura**

Alemania se sitúa en Europa Occidental, tiene una superficie de 357.580 km² es un país muy poblado, tiene una densidad poblacional de 232 habitantes por kilómetro cuadrado. Se estima que 15,3 de sus habitantes son de origen extranjero. Además, su población es mayoritariamente adulta, y su tasa de fecundidad es de 1,39 hijos por madre, una de los más bajos en el mundo. Tiene una de las tasas de desempleo más bajas a nivel mundial y cuenta con un buen indicador del nivel de vida de sus habitantes (Embajada de Alemania,

2019). Su PIB per cápita es de USD 50.800, siendo el salario básico de USD 1.577,00 mensuales (PROECUADOR, 2018).

La planificación y organización para eventos es una de sus principales características, es por ello que la puntualidad, pulcritud y orden son cualidades de los ciudadanos en todos los ámbitos, haciendo que la vida en Alemania sea muy placentera como lo dice el índice de desarrollo humano, Alemania se caracteriza por el mejor nivel de vida de sus habitantes, en sus reuniones todo es formal donde la degustación de vino no puede faltar, pese que Alemania sea conocida como el país de la cerveza, también tienen un alto consumo de vinos y más aún si son importados (Universia, 2017).

La oportunidad que brinda Alemania para los nuevos vinos es la feria Federweißer, Bitzler en la cual se presentan nuevas variedades, lo cual genera una oportunidad de exposición y degustación a potenciales importadores y distribuidores presentes en estos eventos para conocer la aceptación el vino de guanábana (Portal Alemania, 2018).

Esta circunstancia es una oportunidad para las empresas exportadoras, debido a que dentro de la cultura alemana, se encuentra el alto consumo de bebidas alcohólicas, dedicándose espacios para la presentación de nuevas vinos y licores. Además, los ingresos de la población son altos.

- Patrones de Consumo

En Alemania se experimenta un alto consumo per cápita de vino y se encuentra como el tercer país en importación de vino a nivel mundial, por lo que todos los grandes vinicultores del mundo tienen interés en estar presentes dentro del mercado alemán, conociendo bien el canal y el segmento de mercado al que se quiere dirigir la oferta (International Tean Consulting, 2015). Respecto al consumo de vino hay que tomar en cuenta también el clima de Alemania; los ciudadanos consumen vino aproximadamente 20 millones de HI

anual, que representa el 12% del consumo mundial (International team consulting, 2015) esto va dependiendo la temporada, por ejemplo en verano se dedican a tomar un vino más refrescante por las altas temperaturas que existen, mientras que en invierno como son temperaturas que saben llegar a bajo cero prefieren un vino tinto o un vino caliente. Por lo expuesto, se puede asegurar que la temperatura tiene una constante variación pese el clima los alemanes no se limitan a beber vino ecuatoriano ya que lo aprecian como producto artesanal y con mayor gusto (La Guia, 2008).

La UE tiene como una de sus principales prioridades el medio ambiente, un aspecto que se tiene en cuenta en todas las políticas europeas relevantes (agricultura, desarrollo, energía, pesca, industria y transporte). El programa conocido como El Séptimo Programa de Acción Comunitario en Materia de Medio Ambiente (2013-2020) toma en cuenta los cuatro ámbitos principales: el cambio climático, la naturaleza y la biodiversidad, el medio ambiente y la salud, así como la gestión razonable de los recursos naturales y de los residuos. Alemania se dedica bastante al reciclaje, tiene precaución en plásticos como en vidrios, las botellas de vino serán de vidrio las cuales procederán a ser recicladas (European Commission, 2018).

Esta es una oportunidad, debido a que se cuenta con información sobre el consumo de vinos y se establecen temporadas donde la demanda es aún mayor a la habitual, además, de contarse con lineamientos para el cuidado del ambiente y encontrarse el producto adaptado a los requerimientos de los consumidores

Tecnológico

- Nuevas tecnologías

La tecnología en Alemania es una de las más admiradas del mundo, ya que se enfoca en los procesos de industrialización, cultura corporativa e investigación

(Aparatos de tecnología, 2018). Para la conservación del vino, las vinotecas cuentan una máquina refrigeradora la cual regula los factores importantes como la temperatura, la luz y la humedad de su interior a través de un simple display. Ofrecen grandes capacidades de almacenamiento de botellas junto al fácil mantenimiento de la maquinaria. (Hostelería, 2017)

- Penetración de Internet

El internet es una excelente forma de comunicación, promoción e interacción tecnológica, mediante la cual se puede promover el producto y de fácil expansión en toda Alemania, ya sea mediante el computador, celular, radio, televisión. El 91.8% de empresas alemanas utilizan un sitio web para compras, venta y distribución de productos al igual que según la investigación, para el 2018 el 35% de los alemanes usan a diario las redes sociales (Statista, 2018).

Esta es una oportunidad, debido a en Alemania casi toda la población tiene acceso a internet y emplea las TICs, razón por la que la comercialización y promoción por redes sociales se facilita.

- Tecnología aplicada en la logística.

El internet se convertido en la mejor opción para la gestión de la cadena de suministro, ya que es una red abierta, de bajo costo, puede ser manipulada para tener una idea más clara del negocio y ayuda a solucionar rápidamente los retos que se presentan durante la demanda de los clientes y la disponibilidad de recursos para la producción. Existen tres áreas claves para mejorar en la gestión de la cadena de suministro: Relaciones entre el Cliente y el Proveedor, Gestión de Recursos e Información de Gestión.

A su vez la tecnología existente en el código de barras ayuda a mejorar la productividad, la preparación de pedidos, en inventario, mejoras en la seguridad e higiene. (Logística Enfoque, 2016)

2.2 Análisis de la Industria (Porter)

2.2.1 Amenaza de entrada de Nuevos Competidores

En Alemania, la amenaza de nuevos competidores es alta, debido a que es un país, productor, exportador e importador de vino, debido al alto consumo de esta bebida alcohólica por parte de su población, puesto que es el cuarto país que más vino consume a nivel mundial, razón que hace que nuevas empresas quieran integrarse al negocio de la venta de vino en el país, puesto que la oferta actual no logra satisfacer la demanda de su población. Adicionalmente, se cuenta con espacios que permiten el reconocimiento de nuevos productores por parte de los consumidores. (ICEX, 2019)

2.2.2 Poder de negociación de Proveedores

Ecuador cuenta con cuatro empresas registradas en la superintendencia de compañías dedicadas al cultivo de guanábana (Superintendencia de Compañías, 2017). Así también existen pequeños productores, quienes comercializan su cosecha a los comerciantes minoritarios y directamente al consumidor final. Esta fruta, es empleada principalmente para la elaboración de jugos y pulpas; y, son otras organizaciones y no los productores, los que realizan esta actividad, ya que no cuentan con la inversión requerida. Por tanto, el poder de negociación de los proveedores es medio

2.2.3 Amenaza de Productos Sustitutos

Dentro del grupo de las bebidas alcohólicas, existen múltiples sustitutos a los vinos artesanales de frutas entre los cuales figuran la cerveza, los licores y cocteles. Aunque su amenaza, en el caso de Alemania es media, puesto que esta población consume principalmente vino y cerveza.

2.2.4 Poder de Negociación de Consumidores

En Alemania el poder de negociación de los consumidores es alto, debido a que a pesar de existir gran cantidad de empresas que ofertan diferentes tipos de vino en el país, esta oferta no logra satisfacer la demanda de la población. Aunque es importante mencionar que el 51% de los consumidores prefieren el vino de origen alemán y consumen sobre todos vino tinto (54%), blanco (39%) y otros vinos en un 7% (ICEX, 2008).

2.2.1 Rivalidad entre Competidores

La rivalidad entre competidores que ofertan vino en Alemania es alta, sobre todo considerando que es el primer país importador de esta bebida alcohólica a nivel mundial, estando como principales abastecedores de vino Italia, Francia y España a nivel mundial, así como las empresas alemanas, las cuales cuentan con la fidelidad de la mitad de los consumidores de vino en el país. Esto presenta una amenaza, debido a que ya existe una marcada preferencia.

2.2.2 Matriz EFE

Tabla 3. Matriz EFE

	Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades				
1	Acuerdo Multipartes	0,13	4	0,52
2	Producción de guanábana	0,10	3	0,30
3	Innovación y desarrollo tecnológico	0,12	4	0,48
4	Crecimiento económico Alemania	0,07	3	0,21
5	Consumo vino en Alemania	0,15	4	0,60
Amenazas				
1	Políticas de gobierno Alemania	0,07	1	0,07
2	Amenaza de nuevos competidores	0,10	2	0,20
3	Productos sustitutos	0,08	2	0,16
4	Poder de negociación de los consumidores	0,06	2	0,14
5	Rivalidad entre competidores	0,08	1	0,08
	Total	1		2,76

El total ponderado en la matriz corresponde a 2,76, lo cual indica que la empresa se encuentra por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que acumulen oportunidades externas evitando las amenazas.

2.3 Conclusiones Generales

- El Acuerdo que existe entre Ecuador y la Unión Europea, ha logrado impulsar las negociaciones comerciales entre los países que la conforman, lo cual genera oportunidades de crecimiento para ecuatorianos con ganas de globalizarse.
- La industria vinícola en Alemania es bastante amplia ya que se cuenta con productores y comerciantes especializados en esta área, la competencia es grande, pero se cuenta con la diferencia de vino en su sabor gracias a la fruta, será en plus para destacar de la competencia.
- Las oportunidades en proveedores de la fruta como en la exportación del producto final a Alemania son de acogida con el distribuidor del vino, lo que lo convierte en un producto rentable y con aceptación en el mercado ya que se adapta a las costumbres y gustos del consumidor alemán.
- El uso de las TICs, maquinaria, equipo y la tecnología permiten llegar a los consumidores y brindarles un mejor producto.
- El alto consumo de vino en Alemania, es una de las principales oportunidades, debido a que la alta oferta actual no cubre la demanda del mercado.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación Cualitativa y Cuantitativa

3.1.1 Problema de investigación

¿Cuál es el potencial de Alemania para la exportación de vino de guanábana?

El Ecuador al ser un país que cuenta con diversidad de pisos climáticos, cuenta con una alta y variada producción de frutas; se encuentra entre ellas la guanábana, la cual es producida por cuatro empresas debidamente registradas y por pequeños productores ubicados en la sierra ecuatoriana, sobre todo al norte del país. Esta fruta, es empleada principalmente para la elaboración de jugos y pulpas; goza de un alto valor nutritivo y de su peso total, más del 75% es pulpa, razón por la que puede ser ampliamente empleada y evitar su desperdicio. Al ser alta la oferta de frutas en el país, su uso para en la industria alimenticia impide su desperdicio.

Además, considerando el alto consumo de vino de diferentes tipos en Alemania, así como la firma del convenio Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea, que permite la exportación de bebidas alcohólicas hacia los países europeos que la conforman, presenta una oportunidad de negocio a ser investigada, a fin de conocer la demanda de un vino artesanal de guanábana, las características que este producto debe tener para hacer adquirido por el consumidor alemán y conocer el comportamiento de quienes consumen vino en Alemania..

3.1.2 Objetivo General

Determinar las características que debe tener un vino artesanal de guanábana para que sea adquirido por los consumidores de vino en Alemania.

3.1.3 Objetivos Específicos

- Definir el perfil del consumidor de vino en Alemania
- Identificar el comportamiento del consumidor de vino alemán
- Determinar las características que debe tener un vino artesanal de guanábana para que sea adquirido en Alemania
- Determinar la disposición a pagar de los consumidores de vino en Alemania
- Identificar el canal idóneo para la distribución de un vino artesanal en Alemania
- Identificar los medios de publicidad y promoción más atractivos para el consumidor de vino en Alemania.

3.1.4 Hipótesis

Al menos el 50% de consumidores de vino en Alemania, se encuentran interesados en un vino artesanal de guanábana de origen ecuatoriano.

3.1.5 Investigación Cualitativa

Se realizaron entrevistas a expertos y posibles consumidores finales, quienes ayudaron para el proceso de la investigación de mercados, dando apoyo a las decisiones de crecimiento del producto, donde se obtuvo la siguiente información que se demuestra en el siguiente mapa mental.



Figura 1. Mapa mental de entrevistas a consumidores y expertos.

3.1.6 Investigación Cualitativa

3.1.6.1. Encuesta

Mediante las 15 encuestas realizadas a personas residentes en Alemania se obtuvo los siguientes resultados:

VINO DE GUANÁBANA

PRODUCCIÓN Y
EXPORTACIÓN DE VINO
ARTESANAL DE
GUANÁBANA A ALEMANIA



Vino artesanal 100% de fruta natural y exótica llamada Guanábana que contiene beneficios para la salud (vitamina A, B, Zinc) y ayuda a prevenir enfermedades



CIU: C1102.02

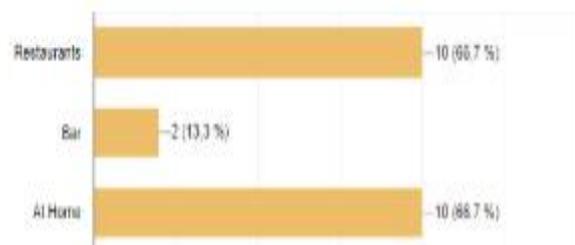
Elaboración de bebidas alcohólicas fermentadas pero no destiladas: sake, sidra, perada, vermouth, aguamiel y otros vinos de frutas y mezclas de bebidas que contienen alcohol



PARTIDA ARANCELARIA

2204299000 --- Los demás vinos

Las encuestas realizadas reflejaron que el mayor consumo de vino es en eventos sociales ya que es tradición servir vino para acompañar comidas como para disfrutar en reuniones o fiestas, consumir en casa es una costumbre que se maneja en Alemania gracias a las bodegas de varios vinos que cuentan en cada casa.



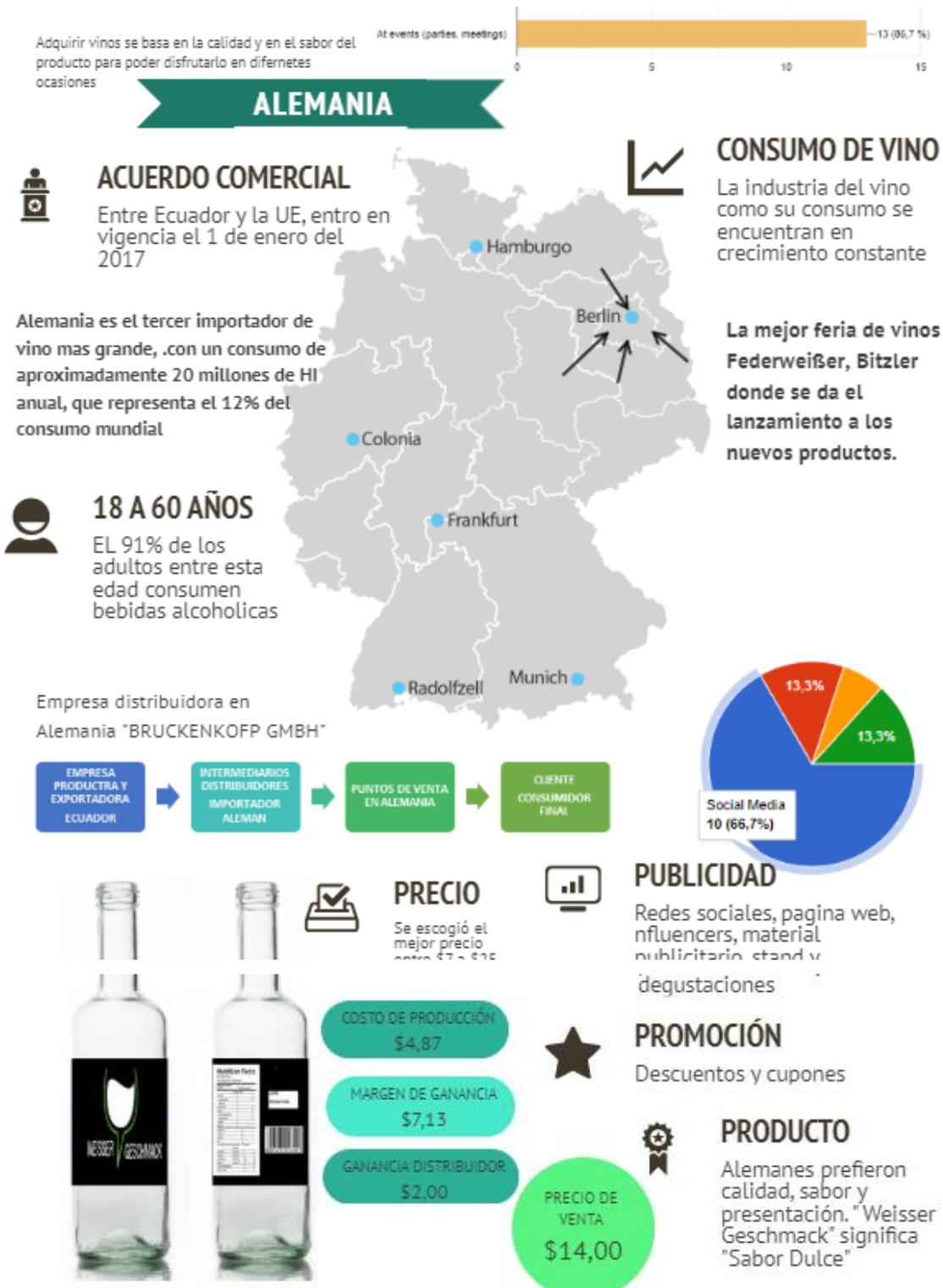


Figura 2. Infografía.

3.1.7. Conclusiones del Análisis del Cliente.

- En Alemania los consumidores de bebidas alcohólicas se encuentran entre hombres y mujeres desde los 18 a 60 años de edad, donde a partir de los 30 años en adelante son los principales consumidores de vino y al ser un país de alto consumo de vino cuentan con bodegas donde almacenan las variedades de vinos.
- En Alemania el consumo de vino es permanente, las personas lo degustan con las comidas, en fiestas, reuniones familiares y de amigos y a su vez en todo tipo de restaurantes.
- Los consumidores alemanes tienen como preferencia un vino de sabor medio dulce, de buena calidad, presentación y por último de un precio cómodo.
- El 100% de los encuestados se encuentran interesados en un vino de una fruta diferente como es la guanábana, ajustándose a un precio entre \$9,00 a \$19,00.
- Los alemanes buscan el vino principalmente en los supermercados y licorerías al momento de comprar la botella, mientras que si es por copas lo prefieren en restaurantes y en eventos sociales.
- Las redes sociales representan un 69% en las opciones para recibir información y promociones sobre el vino de guanábana, siendo la promoción más atractiva los cupos de descuentos.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1. Descripción de la Oportunidad de Negocio

El Gobierno ecuatoriano se encuentra enfocado en la promoción y fomento de la industria nacional y brinda a los emprendedores y empresarios asistencia técnica y financiamiento para la puesta en marcha de sus ideas innovadoras y que contribuyan al cambio de la matriz productiva del país, y a mejorar el saldo

de la balanza comercial nacional. Por ello, se han eliminado las salvaguardias a maquinaria, equipos e insumos que se usan en las diferentes industrias, entre ellas la de alimentos y bebidas, que permiten que las empresas cuenten con equipo de última tecnología e insumos a menor costo, a fin de que puedan fijar precios más competitivos en el mercado internacional.

La firma del Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea ha sido uno de los aciertos del Gobierno, ya que a través del mismo ha sido posible que los productos ecuatorianos puedan ingresar a los países que conforman la UE, con menos o ningún arancel. En el caso de las bebidas alcohólicas, han sido gravadas con arancel del 0%. Alemania, registra un alto consumo de vino, siendo el primer país a nivel mundial que más HI de vino consumo, que se consume principalmente en la época de verano. En ese país, se realizan ferias y exposiciones de vino, donde los empresarios pueden mostrar sus productos y los comensales conocer y degustar de nuevos vinos.

De las encuestas realizadas, el 100% de los consumidores mostraron su interés en un vino de guanábana de origen ecuatoriano, que tenga un buen sabor y sea dulce, el cual debe contemplar una presentación ecológica, ya que, en Alemania, los habitantes tienen una visión amigable con el ambiente, y buscan reducir el uso de materiales de un solo uso de los productos que consumen. El vino, es adquirido en la misma medida por hombres y mujeres de 18 a 60 años y es el segmento de 30 años en adelante, el que mayor consumo registra. Lo compran principalmente en supermercados y en menor medida en licorerías, los espacios que emplean para conocer de este tipo de productos son las redes sociales y la televisión, aunque en un menor porcentaje. Los cupos de descuento son el tipo de promoción más llamativa para los consumidores.

5. MARKETING MIX

El plan de marketing facilita una visión clara del objetivo final y de lo que se desea conseguir en el camino hacia la meta, detallando la situación y posicionamiento en la que se encuentra la empresa. (MARKETIN XXI, 2018)

5.1. Estrategia General de Marketing

Para el presente plan de negocios, la estrategia general de marketing que se emplea es la de enfoque o concentración, ya que se busca satisfacer las necesidades de una población bien definida, que en este caso son los consumidores de vino en Alemania, y conseguir una ventaja comparativa dentro del mercado objetivo. Para ello se ofrece una nueva variedad de vino, siendo este uno artesanal de guanábana, que no se comercializa, ni produce en Alemania.

5.1.1. Mercado Objetivo

El análisis del mercado objetivo se lo realizó mediante la segmentación del mercado, dirigiéndonos directamente a la capital de Alemania que es Berlín al ser la ciudad de mayor consumo de bebidas alcohólicas del país. Conforme a los gustos y preferencias de la investigación cuantitativa a clientes, se observa los resultados en la tabla No 3:

Tabla 4. Mercado Objetivo para Vino de Guanábana.

SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA			
PAIS	ALEMANIA	82.850.000	100%
CIUDAD	BERLIN	3.404.000	4,11%
SEGMENTACIÓN DEMOGRÁFICA			
GÉNERO	HOMBRES Y MUJERES	3.404.000	100%
EDAD	18-60 AÑOS	2.525.768	74%
SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL			
CONSUMO	CONSUMO DE VINO	2.298.449	91%
	CLASE MEDIA ALTA-ALTA	344.767	15%
INTERÉS NUEVOS PRODUCTOS	INTERÉS EN VINO DE GUANÁBANA	344.767	100%

El mercado objetivo se encuentra compuesto de hombres y mujeres de 18 a 60 años que viven en Berlín, que consumen vino al menos una vez al día, consumen vino diferente al tinto y blanco, y se encuentran interesados en adquirir un vino artesanal de guanábana originario del Ecuador.

5.1.2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor se basa en la oferta de un producto de excelencia de presentación y sabor, brinda a los consumidores una experiencia única, donde pueda generar satisfacción y gusto al paladar al momento de consumir vino de guanábana, cuenta con registro sanitario y obtención del certificado INEN para asegurar una excelente calidad en la elaboración y producción del vino, así como enmarcado en la normativa sanitaria y ecológica existente en Alemania.

Para ello, se requiere establecer alianzas estratégicas con proveedores, implementando acuerdos comerciales con importadores. El valor empresarial será ofrecer más por igual precio, el cual será un aspecto importante para que el consumidor final perciba el valor agregado que se está brindando con el producto de la empresa "WEISSER GESCHMACK" el vino artesanal de guanábana.

Se realizó un modelo en el cual se puede observar de una manera más clara la propuesta de valor de la empresa y conocer cada uno de los Stakeholders que forman parte de las operaciones que realiza la empresa.

Tabla 5. Modelo Canvas.

MODELO CANVAS "WEISSER GESCHMACK"				
RELACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	MERCADO META
.- Proveedores de Guanábana desde el Oriente ecuatoriano - Proveedores de botellas de vidrio - Alianza con Distribuidor en Alemania	Desarrollo del producto	Vino artesanal 100% de fruta natural y exótica llamada Guanábana que contiene beneficios para la salud (vitamina A, B, Zinc) y ayuda a prevenir enfermedades	Seguidores en redes sociales	Hombres y mujeres jóvenes desde los 18 años hasta adultos de los 60 años que consumen vino al menos una vez al día, consumen vino diferente al tinto y blanco, y se encuentran interesados en un vino de guanábana ecuatoriano
	Producción		Seguimiento mediante base de datos facilitada por proveedores	
	Empaquetado		Investigación de mercados para obtener opinión de clientes finales	
	Exportación			
	Distribución			
RECURSOS CLAVES			CANALES DE DISTRIBUCION	
Fruta de 100% de calidad			Para la exportación será con una empresa distribuidora en Alemania llamada " BRUCKENKOPF GMBH ", la cual se dedicara a distribuir vino de guanábana en supermercados y en vinotecas (lugares de venta únicamente de vinos) http://brueckenkopfgmbh.de/en/	
Excelente planta de producción				
Mercadeo y Publicidad				
Personal administrativo, marketing y mano de obra				
ESTUCTURA DE COSTES		INGRESOS		
Inventario de suministros, materias y equipos		Venta de Vino de Guanábana en Alemania		
Costos fijos operacionales: sueldos, honorarios, servicios básicos				
Pago proveedores, transportistas y distribuidores.				

5.2. Mix de Marketing

5.2.1. Producto

5.2.1.1. Branding o Diseño de Marca

El nombre elegido para la marca es WEISSER GESCHMACK; la traducción en español es “SABOR BLANCO” que hace referencia al color de la pulpa de la guanábana, que busca destacar en todo momento la fruta, ya que en eso radica lo novedoso del producto que será brindado al mercado alemán.

El slogan de la empresa es “Vino artesanal 100% de fruta natural de guanábana y exótica del Ecuador”, que es una frase que reconoce el producto principal y de donde proviene.

5.2.1.2 Logotipo



Figura 3. Logo de WEISSER GESCHMACK

El logotipo empleado es de tipo imago tipo, es decir, se compone de una imagen y nombre. Los colores elegidos son blanco, negro y verde. La tipografía es Bahnschrift SemiBold, tamaño 64.

5.2.1.3 Envase del Producto

El envasado del vino de guanábana será de una botella de vidrio transparente, que permita a los consumidores observar el color del vino de la guanábana, y distinguirlo del resto de presentaciones de los competidores.

El vidrio es el material más utilizado en la elaboración de botellas, requiriendo un proceso de fabricación mucho más complejo ya que ofrece la mejor calidad para la conserva del vino, además, es un material que puede ser reutilizado, esta es una excelente opción ya que se debe recordar que Alemania cuida mucho el medio ambiente, busca reducir la contaminación a través del no uso de plásticos de un solo uso.



Figura 4. Envase de Producto

5.2.1.4 Etiqueta y soporte

Cada botella tiene una etiqueta donde consta:

- El nombre comercial "WEISSER GESCHMACK"
- Ingredientes
- Graduación alcohólica 12°
- País de origen
- Cantidad 750ml
- Registro Sanitario
- Código de barras
- Fecha de elaboración y caducidad

Datos que se detallarán en idioma inglés.



Figura 5. Etiqueta de WEISSER GESCHMACK

5.2.2. Precio

Estrategia general de precios

Se utilizara la estrategia general de precios basada en el costo que consiste en la fijación de precios con base en los costos de producción, distribución y venta del producto más una tasa razonable de utilidad por su esfuerzo y riesgo.

5.2.2.1 Costo de Producción

Sirve de base para el cálculo del valor de comercialización del producto, ya que se calcula como la suma del costo más el beneficio (Economía WS, 2018). Se fijará el precio considerando el costo de producción del vino de guanábana, analizando cada ingrediente, materiales directos, indirectos, costo de venta, rentabilidad, gastos y la comisión de ganancia del distribuidor en Alemania.

Tabla 6. Costo de producción de vino de guanábana.

COSTO DE PRODUCCION POR BOTELLA	
MATERIA PRIMA DIRECTA	\$ 2,48
MANO DE OBRA DIRECTA	
COSTOS INDIRECTOS DE FAB	\$ 2,39
TOTAL	\$ 4,87

5.2.2.2 Estrategia de Precios

La fijación de precio será basada: en la competencia nacional e internacional que se dedica a la exportación de vino a la Unión Europea de acuerdo sus precios de venta, al análisis de la demanda en Alemania, los costos de producción, la ganancia y el valor de intermediación del distribuidor. Según la tabla No. 4 el costo de venta total será de \$14 de donde el costo de producción es \$4,87 y el margen de ganancia hacia el distribuidor en Alemania será de \$2. El margen de ganancia bruta por botella será de \$7,13. Con el precio establecido se logra cubrir costos de fabricación y a su vez un control de la producción de unidades y la distribución del producto.

Tabla 7. Fijación de Precio.

PRECIO DE VENTA	\$ 14,00
COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 4,87
GANANCIA DEL DISTRIBUIDOR	\$ 2,00
MARGEN DE GANANCIA	\$ 7,13

5.2.2.3 Estrategia de Entrada

La estrategia de descreme permitirá basarse en un precio elevado que será dirigido a segmentos dispuestos a pagar algo más por un producto que valoran por encima de la competencia, donde la empresa irá reduciendo los precios, para penetrar en segmentos más masivos (CEREM, 2016), con el objetivo de cubrir los gastos de innovación y distribución. Es por ello que el precio inicial será de \$14 por botella, con un descremen de 2% anual para llegar al quinto año a un precio de \$12,91.

Tabla 8. Descremen anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Incremento</i>		-2,00%	-2,00%	-2,00%	-2,00%
BOTELLA DE VINO					
<i>Vino de Guanabana</i>	\$ 14,00	\$ 13,72	\$ 13,45	\$ 13,18	\$ 12,91

5.2.2.4 Estrategia de Ajustes

La estrategia de ajuste de precio es para tomar en cuenta las diferencias que existen entre clientes y las situaciones cambiantes, es por ellos que se implementará la fijación de precio promocionales ya que hace referencia en reducir temporalmente el precio del vino para incrementar las ventas en corto plazo, tiempo que será primordial para captar la alta atención de los clientes y crecer dentro del mercado. (KOTLER, 2012)

5.2.3. Plaza

5.2.3.1 Estrategia de Distribución

Se implementa una estrategia de distribución indirecta exclusiva ya que se contará con una empresa a quien se venderá el vino de guanábana y será la única encargada de distribuir el producto en el país, al contar con un solo distribuidor la estrategia de ventas se vuelve más específica y completa. (iMarketing, 2016)

5.2.3.2. Estrategia de internacionalización

La estrategia de entrada que se aplicara será mediante la exportación directa a intermediarios alemanes que se dedicaran a la distribución del producto dentro de Alemania. Asegurando un correcto cumplimiento de los procesos de exportación, contando con un software para el control de la logística de salida del puerto de Guayaquil y la llegada del producto al puerto alemán.

5.2.3.3. Estructura y tipo de Canal de Distribución

Se maneja un canal indirecto, junto a intermediarios quienes son los encargados de que el producto llegue a manos del consumidor final.

La empresa distribuidora es BRUCKENKOFF GMBH con quien se negocia las condiciones de compra, margen de ganancia, términos de importación, distribución del producto. Quien debe dar fuerza y tener una excelente acogida en el mercado alemán, con apoyo de la publicidad y promociones para los puntos de venta.



Figura 6. Canal de Distribución

5.2.4 Promoción

5.2.4.1 Estrategia Promocional

La estrategia push o también conocida como estrategia empujar, la cual consiste en “empujar” el producto a los distribuidores, quienes a su vez empujan a los consumidores. (ARMSTRONG, 2013, pág. 330). Se establece una buena relación con el distribuidor que ayuda a una mejor distribución, negociación al igual a la publicidad del producto.

5.2.4.2 Publicidad

El enfoque es en la publicidad informativa donde se utilizará material publicitario como flyers y vallas publicitarias, siendo una presentación del producto y conste toda la información relevante del vino de guanábana para captar la atención de los clientes.

5.2.4.3 Promoción de ventas

La promoción de ventas será industrial ya que es para generar contactos de negocios, clientes, estimular las compras del producto y motivar al distribuidor, por ellos se basará en muestras, contando con un stand junto a una impulsadora, donde se brindará degustaciones de vino para los futuros clientes en eventos y ferias existentes en Alemania.

5.2.4.4 Relaciones públicas

Las relaciones públicas se utilizan para obtener publicidad favorable, creación de una buena imagen corporativa y promover el producto.

La página web es un vínculo para ejercer las relaciones públicas donde se ofrezca el producto y el cliente pueda seleccionar la cantidad y la fecha que prefieran recibir, siendo una comunicación mucho más rápida y ágil para la compra del mismo, en la cual también se solventará cualquier duda, inquietud, quejas o requerimientos, a su vez los consumidores y miembros de otros públicos pueden visitar el sitio para obtener información y entretenimiento.

El apoyo de influencers alemanes mayores de edad como Pamela Reif, Denise Richards y Ryan Bowden, expertos en moda, gustos de consumidores e impulsores de productos extranjeros, quienes serán los encargados de dar a conocer y promocionar el vino de guanábana.

5.2.4.5 Fuerza de ventas

La fuerza de ventas se manejará con el objetivo de contar con un completo apoyo de la empresa que se encargará en distribuir el vino en Alemania, generando buenas relaciones con los clientes y así incrementar las ventas, reforzando la posición del producto en el mercado.

5.2.4.6 Marketing directo

La comunicación directa con los consumidores busca obtener una respuesta inmediata y crear relaciones duraderas con ellos mediante el uso de las redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter y Whatsapp, que brindarán publicidad e información de promociones

Tabla 9. Presupuesto de marketing

PRESUPUESTO DE MARKETING	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Stand y degustaciones	\$ 3.425,52	\$ 3.504,64	\$ 3.631,60	\$ 3.802,69	\$ 3.980,56
Redes sociales	\$ 1.712,76	\$ 1.752,32	\$ 1.815,80	\$ 1.901,34	\$ 1.990,28
Material publicitario	\$ 1.284,57	\$ 1.314,24	\$ 1.361,85	\$ 1.426,01	\$ 1.492,71
Influencers	\$ 2.140,95	\$ 2.190,40	\$ 2.269,75	\$ 2.376,68	\$ 2.487,85
Pagina Web	\$ 560,00	\$ 80,00	\$ 82,12	\$ 84,29	\$ 86,53
Total	\$ 9.123,80	\$ 8.841,59	\$ 9.161,13	\$ 9.591,01	\$ 10.037,92

6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión

Ser una empresa dedicada a la producción y exportación de vino artesanal de guanábana hacia el mercado alemán, brindando un producto novedoso, de sabor dulce y de alta calidad. Elaborado por manos ecuatorianas, empleando tecnología de punta y siguiendo rigurosos procesos de calidad.

6.1.2. Visión

Ser la exportadora de vino artesana ecuatoriano número uno en el mercado de la Unión Europea dentro de cinco años, ser reconocida en otros mercados

internacionales por la calidad y elegancia que nos representa, ofreciendo el diferente y especial sabor de la guanábana.

6.1.3. Objetivos de la organización

Objetivos a corto plazo

- Incrementar en al menos un 6% las ventas para el segundo año.
- Conseguir participar en 2 ferias de vino en el primer año.
- Recuperar al menos un 30% de lo invertido para el tercer año.

Objetivos a mediano plazo

- Incrementar en al menos un 5% las ventas para el cuarto año.
- Capacitar al menos al 15% del personal de la empresa en temas de logística y asesoría de ventas para el tercer año.
- Para el quinto año diversificar el negocio aumentando por lo menos un nuevo sabor de vino.

Objetivos a largo plazo

- Reducir los costos de producción en al menos un 15% para el sexto año.
- Aumentar las instalaciones productivas al 65% en 7 años.
- Introducir el producto a 2 países de la Unión Europea para el séptimo año de operaciones.

6.2. Plan de operaciones

6.2.1. Cadena de Valor

Mediante la cadena de valor, cada empresa puede representar sus actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos, generando valor al cliente final y a la misma empresa. Para encontrar la ventaja competitiva, minimizando costos e incrementar del margen que el cliente está dispuesto a pagar. (Porter, 2005). A continuación, se representa la cadena de valor de "WHITE FLAVOR"

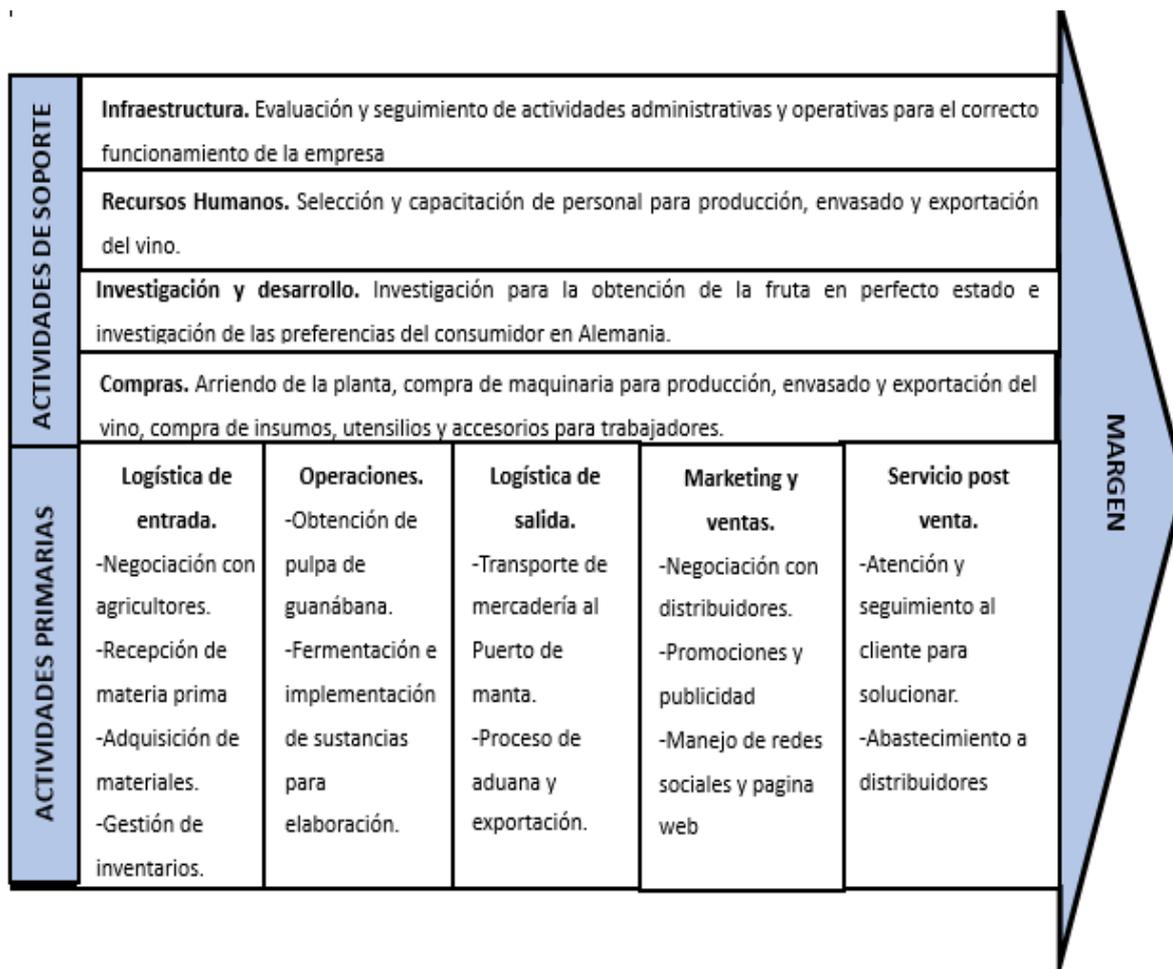


Figura 7. Cadena de valor

Gestión de adquisición. Generar valor mediante la compra de materia prima para la producción del vino e insumos con proveedores de la fruta y de los demás materiales.

Gestión de materia prima e insumos. Generar valor mediante la correcta selección de materia prima, insumos y utensilios, para un óptimo control de calidad, garantizando un producto fresco.

Gestión de operaciones. Para la correcta producción del vino de guanábana y almacenamiento en los envases de vidrio, garantizando la protección de la bebida, evitando su daño y contaminación.

Gestión de marketing y promociones. Realizar una promoción efectiva del producto con distribuidores y consumidores finales, ampliando el canal de compra para ganar fidelidad y más compradores.

6.2.2. Mapa de procesos

El objetivo de conocer mejor y más intensamente el funcionamiento y el desempeño de los procesos y las actividades en los que se encuentra involucrada la empresa, es prestando una atención especial a aquellos aspectos clave de los mismos. (EAE Business School, 2017). En el figura 7 se representa el mapa de proceso de la empresa.



Figura 8. Mapa de procesos

6.2.3. Flujograma del proceso de producción

El flujograma representa gráficamente las situaciones, hechos, movimientos y relaciones de todo tipo mediante el uso de símbolos. Para entender un

proceso e identificar las oportunidades de mejora que pueden existir. (BDO, 2017).

Referente al proceso de producción del vino de guanábana se divide en:

- 1era fase: Recepción y control de la materia prima.
- 2da fase: Elaboración y control de calidad del vino.
- 3ra fase: Envasado del producto terminado y proceso de acondicionamiento.

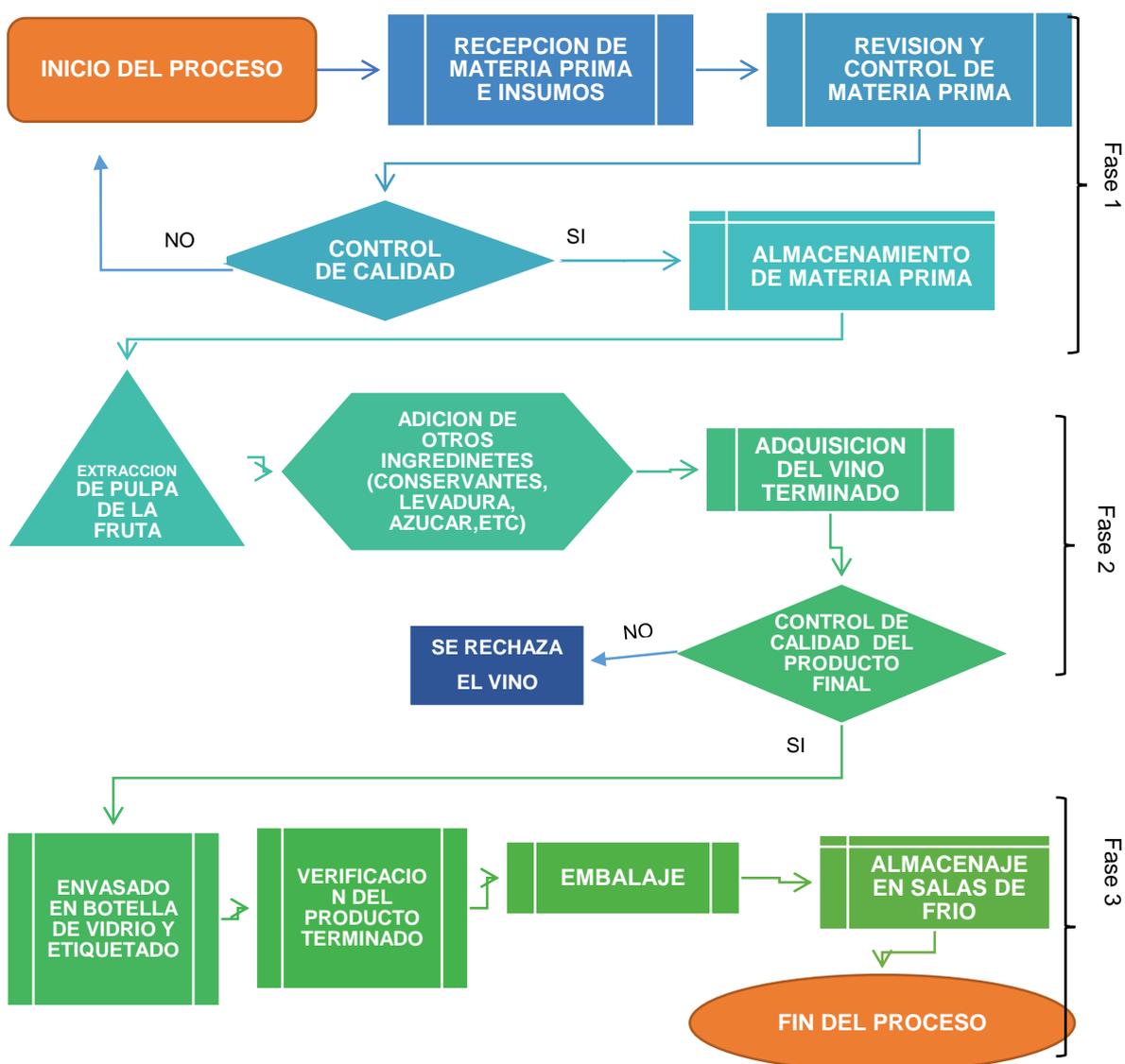


Figura 9. Flujograma de proceso de producción.

6.2.4. Flujograma del proceso de exportación.

Para la exportación del licor se debe tomar en cuenta desde la salida del producto de la fábrica en Carcelén hasta la llegada a Alemania, para este proceso se implementan las medidas de comercio exterior, tomando en cuenta los Incoterms que son términos utilizados mundialmente en este ámbito, reflejan las normas de aprobación voluntaria del comprador y del vendedor sobre las condiciones de entrega de los productos. En este caso para la exportación del vino de guanábana, se utilizará el Incoterms FOB (Free on board o Libre a bordo) donde el vendedor debe cumplir con su obligación de entregar el producto cuando la mercancía ha sobrepasado la borda del buque en el puerto de embarque convenido, es decir entregar la mercadería y documentos, empaque y embalaje, flete, Aduana (documentos, permisos, requisitos, impuestos), gastos de exportación. A partir de este punto todos los gastos y riesgos de pérdida o daño de la mercancía son de completa responsabilidad del comprador. (Comercio Exterior Ecuador, 2018).

A continuación, se presenta la demanda de vino por parte del mercado objetivo, la capacidad de producción de vino artesanal de guanábana por parte de White Flavor y la cantidad de unidades a exportarse por parte de la empresa.

Tabla 10. Capacidad de producción inicial

DEMANDA	344.767
BOTELLAS QUE CONSUMEN POR MES	3
TOTAL DEMANDA	1.034.302
CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN MENSUAL	13.200
CAPACIDAD ANUAL	158.400
CAPACIDAD PRODUCTIVA UTILIZADA	19%
OFERTA ANUAL	30.096
OFERTA MENSUAL	2.508
OFERTA DIARIA	125,4

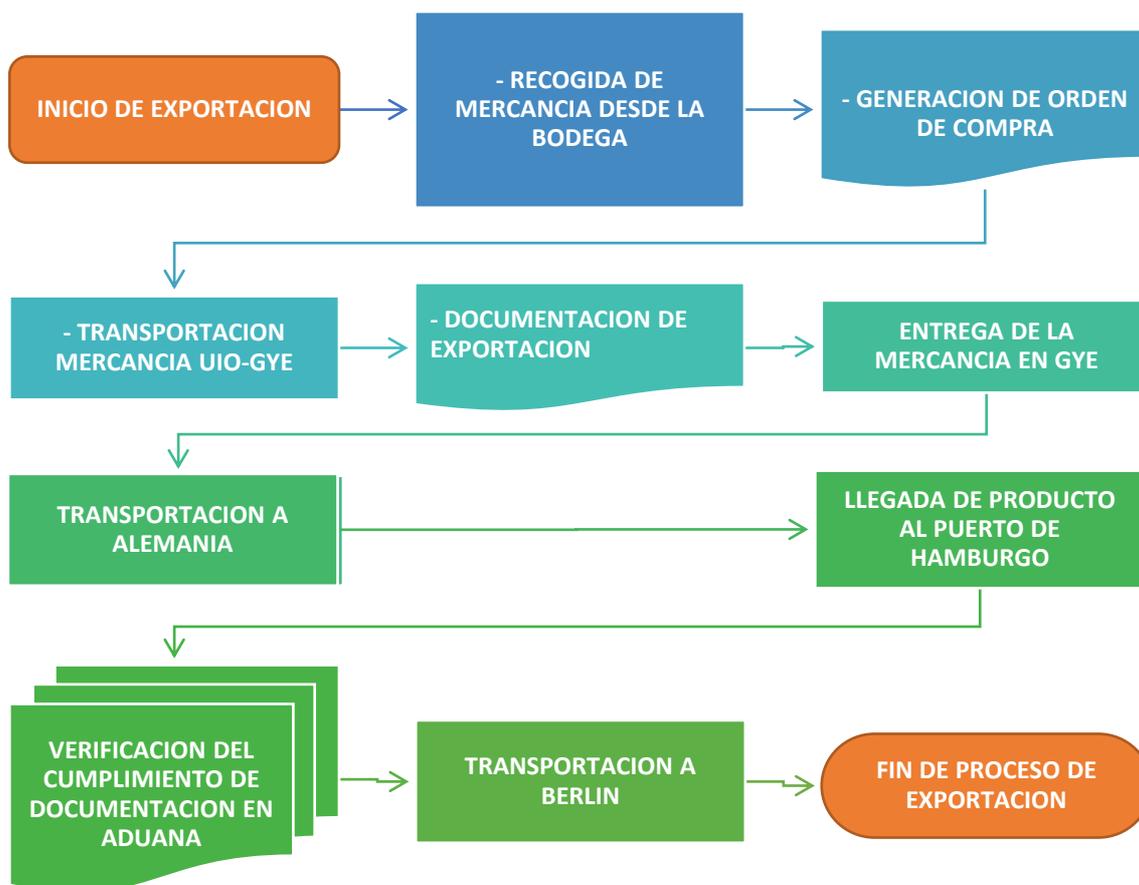


Figura 10. Flujograma de proceso de exportación.

6.2.5. Requisitos de exportación

6.2.5.1. Requisitos de exportación de Ecuador

Para realizar la exportación se debe seguir los siguientes pasos (PRO ECUADOR, 2018):

- Contar con el RUC otorgado por el SRI, indicando la actividad que se va a desarrollar.
- Obtener el certificado de la firma digital o TOKEN
- Registrarse como exportador en el ECUAPASS
- Completar el documento de declaración aduanera de exportación.
- Anexar: factura comercial, AWB, certificado de origen, registro sanitario.

6.2.5.2. *Requisitos para importación en la Unión Europea*

Alemania al ser parte de la Unión Europea, debe cumplir con los siguientes requisitos de importación (Trade Europa, 2018)

- Declaración aduanera administrativa (DUA)
- Documento de embarque (Air Way Bill)
- Certificado de origen
- Factura comercial
- Packing list
- Certificado sanitario validado por la UE
-

6.3. Estructura organizacional

En la estructura organizacional se cuenta con empleados que desarrollan funciones específicas y estratégicas de acuerdo el área correspondiente, se cumple con las obligaciones y derechos del empleado y el empleador, mediante contratos de trabajo, garantizando la fidelidad y seguridad a los mismos. El organigrama garantiza el correcto y legal funcionamiento de la empresa, similar a otras empresas PYMES del sector como es la corporación Azende que se dedica a la producción y exportación de Zhumir y la empresa MIPRO productora de jugos y bebidas alcohólicas. Se cuenta con una organización jerárquica con las gerencias necesarias cumpliendo con el Know How necesario de las empresas exportadoras. La estructura organizacional se representa en el Figura No. 11.

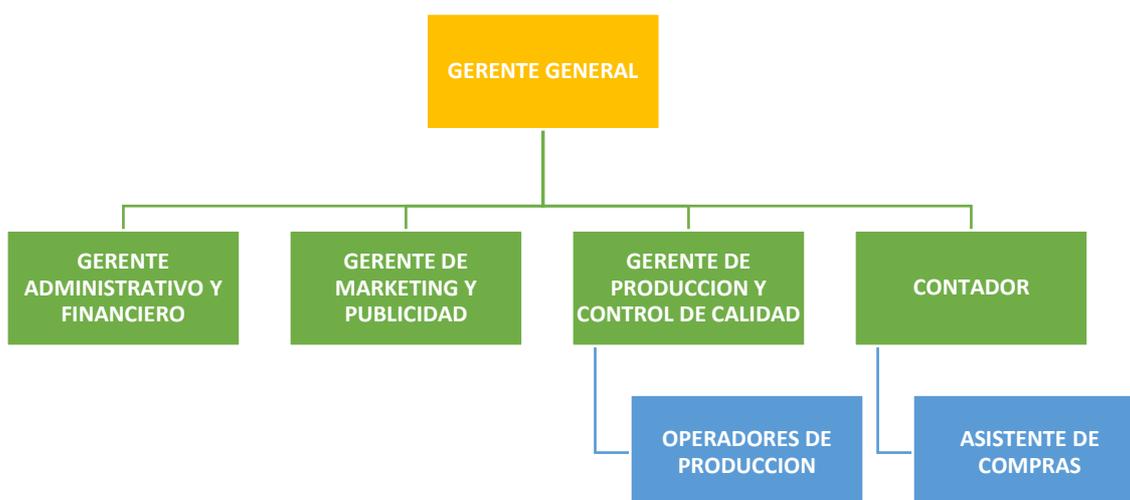


Figura 11. Organigrama

6.3.1. 6.3.1. Perfiles de los trabajadores

Para los perfiles de los trabajadores se debe conocer aspectos relevantes como los niveles de educación, habilidades, obligaciones y el salario, en la tabla No 8 se detalla cada responsabilidad.

Tabla 11. Perfiles y descripción de trabajadores.

CARGO	EDUCACION	RESPONSABILIDAD
GERENTE	Ing. Administración de Empresas o Afines.	Es el encargado de planificar, organizar, dirigir y controlar la administración de la empresa, además debe tomar decisiones que favorezca a la compañía, conjuntamente debe delegar. Tareas a sus subordinados, asimismo elaborar y aprobar el presupuesto.
GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO	Ing. en Finanzas – Ing. Administración de Empresas	Encargado de contrato de personal, manejo de la empresa, Manejo de la parte financiera y contable de la empresa.
GERENCIA PRODUCCION Y CONTROL DE	Ing. En alimentos-ingeniero Químico	Control de la calidad y sabor del vino junto a su registro sanitario.

CALIDAD		
OPERADORES DE PRODUCCION	Bachilleres, técnicos.	Personas encargadas de la mano de obra de la producción del vino, embotellamiento, etiquetado, empaque.
GERENTE DE MARKETING Y PUBLICIDAD	Ing. Marketing	Persona encargada del marketing, publicidad y promociones del producto.
CONTADOR	Auditor, contador, asistente contable	Control de la parte contable y financiera de la empresa.
ASISTENTE DE COMPRAS	Ing. en Finanzas – Ing. Administración de Empresas	Persona encargada de adquirir los suministros, ingredientes y manejo de proveedores

Requerimiento de equipo y maquinaria

A continuación, en la tabla No. 11 se detallarán los activos fijos necesarios para la implementación de la planta y la producción del vino.

Tabla 12. Maquinaria

ITEM	ESPECIFICACION	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	DESTILADORA	UNIDAD	1	5,000.00	5,000
2	CONTENEDORES DE ACERO 304 PARA EL VINO	UNIDAD	6	3,500.00	21,000
3	ENFRIADORAS PARA CUARTOS FRIOS	UNIDAD	2	990.00	1,980
4	CENTRIFUGAS CLARIFICADORAS	UNIDAD	4	12,000.00	48,000
5	ENJAGADORAS	UNIDAD	4	2,600.00	10,400
COSTOS DE INTERNACION					-
TOTAL					86,380



Figura 12. Centrífugas clarificadoras

Los clarificadores de la serie SPX se emplean para extraer y reducir drásticamente el contenido en sólidos y levaduras. El uso de esta centrifuga y un filtro intermedio ha dado resultados muy buenos de clarificación en vinos blancos. (AGROVIN, 2016)



Figura 13. Enjuagadoras

MODELO	Nº PINZAS	PRODUCCIÓN (bot/h)*	POTENCIA (kW)	LARGO (mm)	ANCHO (mm)	ALTO (mm)
T/16	16	4.000	1,5	2.000	1.620	2.150

Las enjuagadoras modelos T son máquinas de última tecnología las cuales se adaptan para inyectar a la botella el vino. Las botellas llegan a la maquina por medio de una cinta transportadora, entrando en la misma mediante un sistema de estrella. Las pinzas cogen del cuello a la botella colocándola boca abajo, se inyecta el líquido, se deja escurrir y se devuelve en su posición original a la cinta transportadora. (AGROVIN, 2016)



Figura 14. Enfriadora condensada por aire con refrigerante ecológico R - 410^a

MODELO SIN MODULO DE INERCIA FFT	FRIO (Frig/h)	POTENCIA (Kw)	LARGO (mm)	ANCHO (mm)	ALTO (mm)	PESO (Kg)
Enfriadora Modelo BRAT-0061/FFT 1 Compresor 1 Circuito	13.244	4,98	900	420	1.390	155

Enfriadora de agua condensada por aire, ventiladores axiales, refrigerante ecológico R- 410a, compresor hermético, Se asegura un continuo funcionamiento mediante sub circuitos de protección.(AGROVIN, 2016)

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

Para la proyección de los ingresos se considera la capacidad inicial de producción de botellas de vino de la empresa, que es del 19%, así como un precio de venta de \$14,00. Para el crecimiento de las ventas, se considera la tasa del sector de elaboración de vinos. En el primer año los ingresos son de

\$400.911,00, cifra que para el quinto año se incrementa a \$496.238,09, mostrando un crecimiento del 5.50% anual promedio anual.

El crecimiento de la industria va en constante crecimiento cada año desde el primero que es un 3,84% hasta el quinto año siendo un 6,28%, donde el cuarto año representará más crecimiento correspondiente al 6.98%, junto a una variación de las ventas de acuerdo a los meses, donde julio, agosto y diciembre tienen un incremento del convirtiéndose en meses claves un mayor enfoque de producción y el cálculo de las proyección de ventas.

Tabla 13. Proyección anual de Ingresos

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	400.911,00	437.297,77	452.736,74	473.855,89	496.238,09

Políticas de cobro, pago e inventarios

Las políticas de cuentas por cobrar se fijan en 100% de contado, mediante carta de crédito, como también la política de cuentas por pagar se fija en 50% de contado y 50% a crédito de 30 días. En el caso de los inventarios de seguridad se fija un 10% de productos terminados y 100% de la materia prima de las ventas proyectadas del siguiente mes.

Tabla 14. Cálculo de gastos generales anuales.

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento Gastos	-	2,65%	2,65%	2,65%	2,65%
Gastos Suministro de Oficina	50,00	-	-	-	-
Mantenimiento y Reparaciones - Maquinaria	4.319,00	4.433,41	4.550,84	4.671,39	4.795,13
Gastos Generales - Servicios básicos	8.160,00	8.376,15	8.598,02	8.825,78	9.059,56
Gasto Adecuaciones	2.000,00	-	-	-	-
Gasto Instalación maquinaria	1.000,00	-	-	-	-
Gastos Generales - Guardiana	8.000,00	8.211,91	8.429,44	8.652,72	8.881,92
Gastos Generales - Arriendo	19.000,00	19.503,29	20.019,91	20.550,21	21.094,57
Gasto Suministros de producción	3.500,00	-	-	-	-
Gasto Publicidad	8.563,80	8.761,59	9.079,01	9.506,72	9.951,39
Página Web	560,00	80,00	82,12	84,29	86,53
Mantenimiento Página Web	1.200,00	1.231,79	1.264,42	1.297,91	1.332,29
Gastos de constitución y permisos de funcionamiento	2.500,00	-	-	-	-
Gasto de logística	5.616,00	5.764,76	5.917,46	6.074,21	6.235,11
GASTOS OPERACIONALES	65.718,80	57.646,01	59.258,31	61.015,22	62.824,30

Para la proyección de los gastos generales se ha tomado en cuenta un incremento del 2.65% a partir del segundo año que corresponde a la proyección de la inflación que es establecida por el Banco Central del Ecuador (BCE, 2018). Entre los rubros más representativos se encuentra el pago del arriendo donde se encuentra ubicada para WEISSER GESCHMACK la producción del vino, y los gastos de logística para la exportación del vino hacia Alemania, los cuales ascienden a \$5.616,00 en el primer año, contemplando el transporte hasta el puerto, los gastos de exportación y una parte del flete.

Tabla 15. Proyección costos

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inventario inicial de materiales directos	34.323	35.910	37.970	40.570	43.334
Compra de materiales directos	34.433	36.058	38.170	40.805	39.828
Costo de materiales directos disponibles para el uso	68.756	71.968	76.140	81.374	83.162
Inventario final de materiales directos	34.433	36.058	38.170	40.805	39.828
Materiales directos usados	34.323	35.910	37.970	40.570	43.334
Mano de obra directa	29.310	32.139	32.991	33.865	34.762
Inventario inicial de suministros de fabricación	41.524	43.444	45.936	49.081	52.426
Compra de materiales indirectos	41.657	43.624	46.178	49.366	48.184
Costo de materiales indirectos disponibles para el uso	83.182	87.068	92.114	98.447	100.610
Inventario final de materiales indirectos	41.657	43.624	46.178	49.366	48.184
Materiales indirectos usados	41.524	43.444	45.936	49.081	52.426
Mano de obra indirecta	26.418	28.966	29.733	30.521	31.329
Mantenimiento y reparaciones	4.319	4.433	4.551	4.671	4.795
Depreciaciones y amortizaciones	12.274	12.274	12.274	12.274	12.274
Costos indirectos de manufactura	88.036	89.117	92.494	96.548	100.825

Años	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN	151.669	157.167	163.455	170.982	178.921
UNIDADES PRODUCIDAS	30.846	31.943	33.780	36.095	38.219
Botella de Vino	30.846	31.943	33.780	36.095	38.219
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	4,92	4,92	4,84	4,74	4,68

Para el primer año de operaciones de WEISSER GESCHMACK, sus costos de producción unitarios ascienden a 4.92 USD y en la medida que transcurre el tiempo el costo unitario disminuye a 4.68 USD.

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

La inversión inicial del proyecto será de 159.557,66 USD de este valor 119.130,00 USD corresponden a la adquisición de propiedad, planta y equipo requeridos para la elaboración del vino artesanal de guanábana, así como para el área administrativa; 6.200,00 USD se emplean para la adquisición de un software de logística y contabilidad, y 34.227,66 USD como capital de trabajo para la operación del negocio en el primer año.

Tabla 16. Inversión inicial

Inversiones PPE	\$ 119.130,00
Inversiones Intangibles	\$ 6.200,00
Capital de Trabajo	\$ 25.229,16
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	150.559,16

Se propone que el presente plan de negocios se financie principalmente por capital propio, siendo la estructura del capital de un 50% de recursos propios, por un valor de \$ 150.559,16; y, el 50% restante, a través de un préstamo de un banco privado a una tasa de interés anual del 11,83%.

Tabla 17. Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Capital Propio	50,00%	75.279,58
Deuda L/P	50,00%	75.279,58
Razón Deuda Capital	100%	150.559,16

Capital de trabajo

El capital de trabajo es el monto que se necesita para cumplir con los compromisos financieros el cual se lo obtiene del de la resta de los activos corrientes \$ 28.338,94 y los pasivos corrientes \$ 3.109,78 dando un total de \$25.229,16

ACTIVOS	153.668,94
Corrientes	28.338,94
Efectivo	22.119,38
Cuentas por Cobrar	-
Inventarios Prod. Terminados	-
Inventarios Materia Prima	2.814,53
Inventarios Sum. Fabricación	3.405,03
PASIVOS	78.389,36
Corrientes	3.109,78
Cuentas por pagar proveedores	3.109,78
Sueldos por pagar	-
Impuestos por pagar	-

CAPITAL DE TRABAJO	
\$	25.229,16

7.3. Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

Estado de Resultados

El estado de resultados presenta la información sobre la operación de la empresa, donde se evidencia que los ingresos de la venta de vino son superiores a los costos y gastos operacionales en cada uno de los años, demostrando utilidades superiores a \$ 62.000, con una tendencia de crecimiento. Adicionalmente, el proyecto cubrirá el pago a utilidades del 15% a trabajadores y del 25% impuesto a la renta. De esta manera se evidencia que el proyecto genera rendimientos para que puedan ser distribuidos a los inversionistas o ser reinvertidos dentro del mismo proyecto.

Tabla 18. Estado de Resultados
ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA ANUAL

DETALLE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	428.190,00	438.079,60	453.950,35	475.335,84	497.569,66
Costo de los productos vendidos	150.187,76	157.102,97	163.367,75	170.882,60	180.519,20
UTILIDAD BRUTA	278.002,24	280.976,63	290.582,60	304.453,25	317.050,46
Gastos sueldos	109.682,10	120.234,80	123.419,69	126.688,94	130.044,78
Gastos generales	57.899,80	53.212,60	54.707,47	56.343,83	58.029,17
Gastos de depreciación	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.604,17	1.750,00
Gastos de amortización	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	107.430,34	104.539,23	109.465,44	118.576,31	125.986,51
Gastos de intereses	8.777,90	7.224,32	5.476,66	3.510,66	1.299,05
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	98.652,44	97.314,91	103.988,78	115.065,66	124.687,46
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	14.797,87	14.597,24	15.598,32	17.259,85	18.703,12
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	83.854,57	82.717,67	88.390,47	97.805,81	105.984,34
25% IMPUESTO A LA RENTA	20.963,64	20.679,42	22.097,62	24.451,45	26.496,09
UTILIDAD NETA	62.890,93	62.038,25	66.292,85	73.354,36	79.488,26

Estado de situación financiera

El estado de situación financiera es un documento contable que expresa la situación financiera de una empresa hasta una fecha determinada. Conformada por cuentas de activo, pasivo y patrimonio o capital contable. (EducaConta, 2009). En la tabla No. 17 se puede evidenciar que el promedio de activos durante los 5 años es de \$ 270.865,26, mientras que el promedio de pasivos es

de 47.538,90 U, generando un promedio de patrimonio de \$ 223.326,36, con lo cual se puede evidenciar la solidez financiera que presenta el proyecto.

Tabla 19. Estado Situación Financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	153.668,94	191.835,56	240.000,20	290.916,16	346.844,02	401.926,66
Corrientes	28.338,94	81.769,76	145.198,60	211.378,76	282.424,99	352.771,82
Efectivo	22.119,38	43.248,72	105.314,95	169.541,23	238.238,47	316.187,91
Cuentas por Cobrar	-	27.279,00	28.060,83	29.274,43	30.754,39	32.085,96
Inventarios Prod. Terminados	-	1.252,23	1.330,53	1.390,44	1.457,41	-
Inventarios Materia Prima	2.814,53	2.924,51	3.072,64	3.272,40	3.506,94	-
Inventarios Sum. Fabricación	3.405,03	7.065,30	7.419,65	7.900,26	8.467,77	4.497,95
No Corrientes	125.330,00	110.065,80	94.801,60	79.537,40	64.419,03	49.154,83
Propiedad, Planta y Equipo	119.130,00	119.130,00	119.130,00	119.130,00	119.130,00	119.130,00
Depreciación acumulada	-	14.024,20	28.048,40	42.072,60	55.950,97	69.975,17
Intangibles	6.200,00	6.200,00	6.200,00	6.200,00	6.200,00	6.200,00
Amortización acumulada	-	1.240,00	2.480,00	3.720,00	4.960,00	6.200,00
PASIVO + PATRIMONIO	153.668,94	191.835,56	240.000,20	290.916,16	346.844,02	401.926,66
PASIVOS	78.389,36	71.503,09	58.530,45	44.259,59	28.007,79	4.543,09
Corrientes	3.109,78	7.529,43	7.487,07	8.004,26	8.665,16	4.543,09
Cuentas por pagar proveedores	3.109,78	3.231,30	3.394,97	3.615,68	3.874,83	-
Sueldos por pagar	-	919,33	943,69	968,68	994,34	1.020,68
Impuestos por pagar	-	3.378,80	3.148,42	3.419,90	3.795,99	3.522,41
No Corrientes	75.279,58	63.973,66	51.043,37	36.255,33	19.342,63	-
Deuda a largo plazo	75.279,58	63.973,66	51.043,37	36.255,33	19.342,63	-
PATRIMONIO	75.279,58	120.332,47	181.469,76	246.656,57	318.836,23	397.383,57
Capital	75.279,58	75.279,58	75.279,58	75.279,58	75.279,58	75.279,58
Utilidades retenidas	-	45.052,89	106.190,18	171.376,99	243.556,65	322.103,98

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

En el flujo de efectivo se demuestra la proyección del plan de negocio, con flujos positivos de efectivo durante los 5 años, demostrando la rentabilidad del proyecto y la viabilidad de crecimiento del mismo, con un promedio de tasa de crecimiento del 4,37%. Lo manifestado se puede evidenciar en la Tabla No. 18

Tabla 20. Estado Flujo de Efectivo

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	\$ -3.109,78	\$ 32.435,26	\$ 74.996,51	\$ 79.014,32	\$ 85.609,95	\$ 97.292,07
Utilidad Neta		\$ 45.052,89	\$ 61.137,29	\$ 65.186,81	\$ 72.179,66	\$ 78.547,33
Depreciaciones y amortización		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Depreciación		\$ 14.024,20	\$ 14.024,20	\$ 14.024,20	\$ 13.878,37	\$ 14.024,20
+ Amortización		\$ 1.240,00	\$ 1.240,00	\$ 1.240,00	\$ 1.240,00	\$ 1.240,00
- Δ CxC	\$ -	\$ (27.279,00)	\$ (781,83)	\$ (1.213,60)	\$ (1.479,96)	\$ (1.331,57)
- Δ Inventario PT	\$ -	\$ (1.252,23)	\$ (78,30)	\$ (59,90)	\$ (66,98)	\$ 1.457,41
- Δ Inventario MP	\$ -2.814,53	\$ (109,98)	\$ (148,13)	\$ (199,76)	\$ (234,54)	\$ 3.506,94
- Δ Inventario SF	\$ -3.405,03	\$ (3.660,27)	\$ (354,35)	\$ (480,61)	\$ (567,50)	\$ 3.969,82
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 3.109,78	\$ 121,51	\$ 163,67	\$ 220,71	\$ 259,15	\$ (3.874,83)
+ Δ Sueldos por pagar		\$ 919,33	\$ 24,35	\$ 25,00	\$ 25,66	\$ 26,34
+ Δ Impuestos		\$ 3.378,80	\$ (230,38)	\$ 271,48	\$ 376,10	\$ (273,58)
Actividades de Inversión	\$ -125.330,00	\$ -				
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -125.330,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 150.559,16	\$ -11.305,92	\$ -12.930,29	\$ -14.788,04	\$ -16.912,70	\$ -19.342,63
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 75.279,58	\$ (11.305,92)	\$ (12.930,29)	\$ (14.788,04)	\$ (16.912,70)	\$ (19.342,63)
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 75.279,58	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 22.119,38	\$ 21.129,34	\$ 62.066,23	\$ 64.226,28	\$ 68.697,25	\$ 77.949,44
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	0	\$ 22.119,38	\$ 43.248,72	\$ 105.314,95	\$ 169.541,23	\$ 238.238,47
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$ 22.119,38	\$ 43.248,72	\$ 105.314,95	\$ 169.541,23	\$ 238.238,47	\$ 316.187,91

7.3.4 Estado de flujo de caja del proyecto.

En la Tabla 19. se puede evidenciar la rentabilidad del proyecto donde se aprecia que cada año existe un rendimiento favorable, pues la utilidad generada es creciente frente a los gastos e impuestos generados.

Tabla 19. Flujo de caja del proyecto.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	0	80.151,34	103.757,40	108.251,84	117.096,36	124.654,94
Gastos de depreciación	0	1.750,00	1.750,00	1.750,00	1.604,17	1.750,00
Gastos de amortización	0	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00	1.240,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	0	14.527,87	14.385,24	15.338,07	16.983,45	18.481,73
25% IMPUESTO A LA RENTA	0	20.581,15	20.379,10	21.728,94	24.059,89	26.182,44
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)	\$ -	\$ 44.595,76	\$ 69.135,34	\$ 72.000,55	\$ 77.493,09	\$ 82.457,52
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(22.119,38)	-	-	-	-	-
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	0	(39.520,45)	(63.471,20)	(65.662,97)	(70.385,33)	(74.468,91)
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	0	-	-	-	-	335.628,23
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ -22.119,38	\$ -39.520,45	\$ -63.471,20	\$ -65.662,97	\$ -70.385,33	\$ 261.159,33
INVERSIONES	-125330	-	-	-	-	-
RECUPERACIONES	0	-	-	-	-	-
<i>Recuperación maquinaria</i>	0	-	-	-	-	150.405,94
<i>Recuperación equipo de computación</i>	0	-	-	-	-	291,72
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	\$ -125.330,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 150.697,66
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ -147.449,38	\$ 5.075,31	\$ 5.664,14	\$ 6.337,58	\$ 7.107,77	\$ 494.314,51

7.3.2 Proyección de flujo de caja del inversionista

El flujo del inversionista refleja el capital que se necesita por parte de los accionistas, siendo \$ 152,068.03 este valor no incluye el valor de deuda de capital, para el cálculo se ha considerado varios parámetros como son el interés del préstamo, la amortización del capital y el escudo fiscal, esto se evidencia en la Tabla No. 20

Tabla 20. Flujo de caja del inversionista.

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	0	1	2	3	4	5
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-147449,3828	5.075,31	5.664,14	6.337,58	7.107,77	494.314,51
Préstamo	75279,58172	-	-	-	-	-
Gastos de interés	0	(9.480,14)	(7.855,77)	(5.998,02)	(3.873,35)	(1.443,43)
Amortización del capital	0	(11.305,92)	(12.930,29)	(14.788,04)	(16.912,70)	(19.342,63)
Escudo Fiscal	0	3.436,55	2.847,72	2.174,28	1.404,09	523,24
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ -72.169,80	\$ -12.274,20	\$ -12.274,20	\$ -12.274,20	\$ -12.274,20	\$ 474.051,69

7.4. Tasa de descuento y criterios de valoración

Para la estimación de la tasa de descuento de los flujos del proyecto e inversionistas se contemplaron los datos expuestos en la tabla siguiente, mismos que permitieron obtener el WACC y CAPM, que se presentan en la tabla 19.

Tabla 21. Tasa de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	12,92%
CAPM	17,23%

El VAN del proyecto es 139.518,85 USD valor que expresa la viabilidad del proyecto, la TIR es de 29,69% que indica también su rentabilidad, siendo de 1,95 USD por cada dólar invertido, siendo el periodo de recuperación de la inversión de aproximadamente 3.75 años.

En cuanto a la evaluación financiera para el inversionista, se registra un VAN de 108.403,90 USD y una TIR de 37,73% que reflejan la viabilidad y rentabilidad de la inversión realizada, obteniendo 2,50 USD por cada dólar invertido, cuyo periodo de recuperación de la inversión total es de aproximadamente 3.74 años.

Tabla 22. Criterios de Valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$139.518,85	VAN	\$108.403,90
IR	1,95	IR	2,50
TIR	29,69%	TIR	37,73%
Periodo Recuperación	3,75	Periodo Recuperación	3,74

7.5. Índices financieros

Tabla 23. Índices financieros

Razones de liquidez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón circulante	10,86	19,39	26,41	32,59	77,65
Prueba Ácida	9,86	18,39	25,41	31,59	76,65
Razón de Efectivo	5,74	14,07	21,18	27,49	69,60
Razones de apalancamiento					
Razón de deuda a capital	0,59	0,32	0,18	0,09	0,01
Cobertura del efectivo	7,64	12,43	17,34	29,65	86,57
Razones de actividad					
Período de cuentas por cobrar	24,84	23,42	23,60	23,69	23,60
Razones de rentabilidad					
Margen de utilidad	11,24%	13,98%	14,40%	15,23%	15,83%
ROA	23,49%	25,47%	22,41%	20,81%	19,54%
ROE	37,44%	33,69%	26,43%	22,64%	19,77%

Liquidez: La liquidez mide los activos y pasivos proyectados, demostrando que en primer año se tiene \$10,86 de activos corrientes sobre pasivos corrientes, llegando al quinto año con \$77,65. Se cuenta con una sobre liquidez es por ello que se debe utilizar de manera eficiente los activos corrientes.

Apalancamiento: El apalancamiento demuestra que para el quinto año es posible el pago de la deuda en su totalidad

Actividad: El periodo de cuentas por cobrar es de máximo de 1 mes, logrando bajar el tiempo con el transcurso de los días pero si se debe mejorar para un cobro más rápido y eficaz, para mejores resultados.

Rentabilidad: La rentabilidad del proyecto se da a notar en el ROA y en el ROE que dan valores positivos desde el inicio del proyecto, generando ganancias a la empresa en cada año.

Conclusiones

El acuerdo comercial firmado entre Ecuador y la Unión Europea es la principal oportunidad para la exportación de un vino artesanal, debido a que el arancel gravado para este tipo de bebidas alcohólicas es 0%. A esto se le suma, el comportamiento de consumo de los alemanes, país de destino del producto, donde el 90% de la población de 18 a 60 años de edad consumen vino (de diferentes características). Siendo Alemania el país que más HI de vino consumible a nivel mundial. Existiendo aun demanda insatisfecha, es por ello que se ha decidido entrar a este mercado donde su industria es amplia ya que cuenta con empresas productoras e importadoras de vino.

Los consumidores alemanes, tanto hombres como mujeres, de 18 a 60 años se encuentran atraídos por un vino artesanal de guanábana de origen ecuatoriano, ya que lo consideran como novedoso, en vista de que no han escuchado o probado un vino elaborado con esta fruta. Indicando que lo adquirirían, tomando en cuenta las características que debe tener el producto, ser un sabor dulce y de buena calidad, estando dispuestos a pagar por una botella desde \$9 hasta \$18,00.

La exportación de vino artesanal de guanábana hacia Alemania es factible, debido a que se cuenta con apertura de comercio internacional, fomentando a la industria vinícola por parte del gobierno ecuatoriano, se cuenta con la maquinaria, equipos e insumos suficientes para la elaboración del vino de guanábana, y a buen costo, que permite la fijación de un precio competitivo en el mercado externo siendo de \$14 y una estrategia de descremen el cual llegará para el quinto año a \$12,91, captando la atención y consumo del cliente.

La producción del vino se realiza en el Ecuador, a cargo de la empresa WEISSER GESCHMACK, mientras que, para la exportación del producto hacia Alemania, se cuenta como socio estratégico a la empresa BRUCKENKOPF

GMBH, quien es el distribuidor del vino artesanal en Alemania, pero en colaboración del gerente de WEISSER GESCHMACK se brindara los recursos para la publicidad y promoción del vino mediante redes sociales, apoyo de influencers, stand y degustaciones, pagina web y material publicitario.

El proyecto bajo estas características resulta viable y rentable, obteniéndose un VAN de 139.518,85 USD una TIR de 29,69% ganancias de \$1,95 por cada dólar invertido, siendo el periodo de recuperación de la inversión de aproximadamente 4 años.

REFERENCIAS

- ABC sociedad. (2018). *Consumo de alcohol*. Obtenido de <https://www.abc.es/sociedad/20140611/abci-legislacion-alcohol-paises-mundo-201406102024.html>
- Aduana del Ecuador. (2018). *Partida arancelaria*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2015/Anexo%20011-2015%20final.pdf>
- AGROVIN. (2016). Obtenido de Maquinaria de vino: http://www.agrovin.com/agrv/pdf/maquinaria/filtracion/centrifuga_SE.pdf
- AGROVIN. (2016). Obtenido de Enjuagadora: http://www.agrovin.com/agrv/pdf/maquinaria/embotellado_auto/enjuagadora.pdf
- AGROVIN. (2016). Obtenido de Enfriadora: http://www.agrovin.com/agrv/pdf/maquinaria/instalaciones/brat_ff.pdf
- Aparatos de tecnología. (2018). *La tecnología Alemana*. Obtenido de <https://aparatosde.com/tecnologia-alemana/>
- Aparatos de tecnología. (2018). *La tecnología Alemana*. Obtenido de <https://aparatosde.com/tecnologia-alemana/>
- ARMSTRONG, K. &. (2013). FUNDAMENTOS DE MARKETING.
- Banco Mundial. (2017). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=DE&start=2012&view=chart>
- Banco Mundial. (2017). *Importaciones de Alemania*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/TM.VAL.MRCH.CD.WT?locations=DE&start=2012&view=chart>
- Banco Mundial. (2017). *PIB de Alemania*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=DE>
- Banco Mundial. (2019, Julio). *DB 2019 Puntuación en la facilidad para hacer negocio*. Retrieved from Midiendo regulaciones para hacer negocios: <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ecuador>

- BCE. (12 de Abril de 2019). *Tasas de interés*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- BDO. (2017). Obtenido de El flujograma para mejorar procesos: <https://www.bdo.com.do/es-do/blogs/articulos/mayo-2017/el-flujograma-como-herramienta-para-mejorar-proces>
- CFN. (Enero de 2018). *Créditos otorgados*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/creditos-otorgados-por-cfn-aumentaron-en-el-2017/>
- Comercio Exterior Ecuador*. (2018). Obtenido de INCOTERMS: <http://comercioexterior-ecuador.blogspot.com/2009/05/incoterms.html>
- Delegacion de la UE en Ecuador*. (2017). Obtenido de UE y Ecuador: https://eeas.europa.eu/delegations/ecuador_es/1146/Ecuador%20y%20la%20Uni%C3%B3n%20Europea
- EAE Business School*. (2017). Obtenido de Mapa de Procesos: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/tipos-definicion-y-desarrollo-de-un-mapa-de-procesos/>
- Economia WS*. (2018). Obtenido de Costos de producción: <http://www.economia.ws/costos-de-produccion.php>
- Ecured*. (2018). Obtenido de Licor 43: https://www.ecured.cu/Licor_43
- Ekos. (2019). *Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-de-alimentos-y-bebidas-la-mayor-industria-del-pais>
- Embajada de Alemania. (24 de Julio de 2019). *Demografía de Alemania*. Obtenido de <http://www.embajadadealemania.org/pages/demografia.php#.XTjJpehKjIU>
- Encadalada, P. (14 de Julio de 2012). *El vino, una opción para el frutícola*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/vino-opcion-fruticola.html>
- Espiritu del Ecuador*. (2018). Obtenido de Licor Espiritu del Ecuador: <http://espiritudelecuador.com.ec/web/espiritu-del-ecuador/>

- European Commission. (2018). *Medio Ambiente en Alemania*.
<http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport#?product=2206000000&partner=EC&reporter=DE&tab=3>.
- Galiana, P. (2016, Diciembre 9). *Descubre las 5 fuerzas de Porter y cómo aprovecharlas*. Retrieved from Marketing Digital:
<https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Hosteleria. (2017). Obtenido de Vinotecas y refrigeradores de vino:
<https://hosteleria10.com/blog/vinotecas-y-refrigeradores-de-vino-para-hosteleria.html>
- ICEX. (2008). *El consumo de vino en Alemania*. Madrid: Consultao General de España .
- ICEX. (2016). *Alemania como primer importador de vino*. Obtenido de
<https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/4666070.html?idPais=DE>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012, Junio). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas CIIU 4.0*. Retrieved from INEC:
<http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- International team consulting. (4 de Agosto de 2015). *El mercado del vino en Alemania*. Obtenido de <https://www.int-team.com/el-mercado-del-vino-en-alemania/>
- International Tean Consulting. (2015). *International Tean Consulting*. Obtenido de <http://www.int-team.com/el-mercado-del-vino-en-alemania/>
- La Guia. (2008). *Geografia*. Obtenido de <https://geografia.laguia2000.com/climatologia/alemania-clima>
- MARKETIN XXI. (2018). *Plan de Marketing de la empresa*. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>
- Ministerio de comercio e inversiones. (2017). *Acuerdo Comercial Ecuador-UE*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-ue-se-aplicara-desde-el-1-de-enero-de-2017/>

- Ministerio del Ambiente. (2018). *Superávit ecológico*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/ecuador-un-pais-con-superavit-ecologico/>
- MTS. (2017). Obtenido de Ecuador continua creciendo en tecnología: <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-continua-creciendo-en-tecnologia/>
- Portal Alemania. (2018). *El vino nuevo*. Obtenido de <http://www.portalalemania.com/cultura-y-historia-de-alemania/2017/09/07/el-vino-nuevo-esta-aqui-federweisser-una-especialidad-del-otono-en-alemania.html>
- Porter, M. (2005). *Web y Empresas*. Obtenido de La cadena de valor segun Poter: <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- PRO ECUADOR. (2018). Obtenido de Guia del Exportador: <https://www.proecuador.gob.ec/guia-del-exportador/>
- PROECUADOR. (25 de Julio de 2017). *Vinos y licores ecuatorianos conquistan paladares en el mundo*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/vinos-y-licores-ecuatorianos-conquistan-paladares-en-el-mundo/>
- PROECUADOR. (2018). *Ficha técnica país*. Obtenido de chrome-extension://oemmnndcbldboiebfnladdacbfmadadm/<https://www.proecuador.gob.ec/download/74184/>
- PROECUADOR. (2018b). *Ficha técnica Alemania*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/download/70748/>
- PROECUADOR. (2019). *Ficha Técnica Ecuador-Alemania*. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/download/70748/>
- Quito Turismo. (2019, Abril 29). *Datos turísticos*. Retrieved from <https://www.quito-turismo.gob.ec/estadisticas/datos-turisticos-principales/category/82-quito-en-cifras>
- Revista EKOS. (6 de Febrero de 2018). *Industria de alimentos y bebidas: la mayor industria del país*. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10183>

- Santander Trade. (2018). *Requisitos de entrada de bebidas alcoholicas*. Obtenido de https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/alemania/requisitos-de-entrada?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser
- Statista. (2018). Obtenido de El portal de estadísticas: <https://es.statista.com/estadisticas/601868/porcentaje-de-usuarios-que-usaron-redes-sociales-en-alemania/>
- SUPERCIAS. (2019, Abril 29). *Directorio empresas*. Retrieved from 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%27Directorio%20Resumido%27%5d&u
- SUPERCIAS. (2019, Abril 29). *Directorio empresas*. Retrieved from 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%27Directorio%20Resumido%27%5d&u
- Superintendencia de Compañías. (2017). *Estado Financiero*. Obtenido 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%27Estados%20Financieros%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Estados%20Financieros
- Trade Europa. (2018). Obtenido de Requisitos de importacion en UE: <https://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/requisitos-de-importacion-de-los-estados-miembros>
- TRADE MAP. (2017). *Importacion de bebidas alcoholicas en alemania*. Obtenido de

https://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|276||||2206|||4|1|1|1|1|1|1|1

TRADE MAP. (2018). *Exportacion de bebida alcoholicas en Alemania.*

Obtenido de

https://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|276||||2206|||4|1|1|2|1|1|1|1

TRADE MAP. (2018). *Exportacion de bebidas alcoholicas en Ecuador.*

Obtenido de

https://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218||||22|||4|1|1|2|1|1|1|1

TRADE MAP. (2018). *Importacion de bebidas alcoholicas de Ecuador.*

Obtenido de

https://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx?nvpm=3|218||||22|||4|1|1|1|1|1|1|1

Universia. (2017). *Universia.* Obtenido de <http://www.universia.es/estudiar-extranjero/alemania/vivir/cultura-tradiciones/1145>

Vinetur. (2018). Obtenido de Propiedades del vino:

<https://www.vinetur.com/2018051147088/5-propiedades-del-vino-que-seguramente-no-conocias.html>

ANEXOS

Anexo 1. Poder de negociación de proveedores

BAMBOO EXPORT S.A. BAMPORT	A0122.09	VENTAS NETAS	4.570.651,60	21,44%
FERTILIZANTES Y ABONOS PALACIOS MARQUEZ FERTIPALMA C. LTDA.	A0122.09	VENTAS NETAS	4.429.507,20	20,78%
SAN FRANCISCO SOCIEDAD ANONIMA EN PREDIO RUSTICO	A0122.09	VENTAS NETAS	4.107.323,71	19,27%
PLANDANE S.A.	A0122.09	VENTAS NETAS	3.927.458,43	18,43%
HERMANAS UBILLA MENDOZA S.A. HUBIMEZA	A0122.09	VENTAS NETAS	638.120,12	2,99%
NEGOMUN S.A.	A0122.09	VENTAS NETAS	489.459,03	2,30%
HAKKAVI S.A.	A0122.09	VENTAS NETAS	486.141,57	2,28%
FRUTALIT S.A.	A0122.09	VENTAS NETAS	436.205,00	2,05%
UYAMAFARMS S.A.	A0122.09	VENTAS NETAS	404.664,60	1,90%
GINAFRUIT S.A.	A0122.09	VENTAS NETAS	386.826,24	1,81%
NARANJAGRI S.A.	A0122.09	VENTAS NETAS	371.979,19	1,75%
FAVAYE S.A.	A0122.09	VENTAS NETAS	298.379,00	1,40%
BANACAMESA S. A.	A0122.09	VENTAS NETAS	216.116,00	1,01%
COSTA Y ORIENTE FRUTAS COSORFRUIT CIA. LTDA.	A0122.09	VENTAS NETAS	202.647,57	0,95%
DUCRET S.A.	A0122.09	VENTAS NETAS	177.936,63	0,83%
LUMOBA S.A.	A0122.09	VENTAS NETAS	171.952,24	0,81%
TOTAL			21.315.368,13	100,00%

Anexo 2. Rivalidad entre competidores

LICORERA AMERICANA LICOMER CIA. LTDA.	C1102.02	2017	TOTAL ACTIVO	43.930	1,22%
BALDORE CIA. LTDA.	C1102.02	2017	TOTAL ACTIVO	2.312.013	64,29%
INDUSTRIA LICORERA VILLA S.A. ILVISA	C1102.02	2017	TOTAL ACTIVO	852.244	23,70%
PROLICORES DEL NORTE S.A.S.	C1102.02	2017	TOTAL ACTIVO	347.225	9,66%
AROMACO-ECUADOR S.A.	C1102.02	2017	TOTAL ACTIVO	35.644	0,99%
NWS-SOLBESO NEW WORLD SPIRITS S.A.	C1102.02	2017	TOTAL ACTIVO	5.008	0,14%
			TOTAL	3.596.064	100,00%

Anexo 3. Encuesta

Medición de la Industria:

1. Coménteme sobre la industria y de su experiencia como empresarios dentro de la misma
2. ¿Diría usted que una empresa dedicada a la producción y exportación de vino es un negocio con una buena rentabilidad?
3. ¿Cuáles son los principales y más fuertes competidores en la industria?
4. ¿Cómo lidió con estos competidores?
5. ¿Cuál fue la inversión inicial de su negocio y los costos más relevantes que tuvo que afrontar en los primeros meses de operación?
6. ¿Usted recomendaría ingresar a esta industria?

Medición de Rentabilidad y Aceptación del negocio

7. ¿Cree usted que existe factibilidad en la implementación de este negocio en el mercado?
8. ¿Cree usted que habrá una buena aceptación del negocio por parte del público meta?

Medición de estrategias de servicio

9. ¿Qué tipo de equipos deberíamos usar para brindar el servicio?
10. ¿Qué capacidad de demanda podríamos cubrir con esos equipos?
11. ¿Qué método o métodos deberíamos utilizar para el manejo de inventario?

Medición de la estrategia de distribución

12. ¿Cuál cree usted que debería ser la forma de distribución?
13. ¿Con esa forma de distribución, el negocio tendría la capacidad de cubrir toda la demanda de los clientes?

Medición de estrategias de marketing y servicios al cliente

14. ¿Cuál sería el modo correcto de introducir este modelo de negocio al mercado ecuatoriano?
15. ¿Se debería ofrecer más servicios adicionales a los ya presentados en la propuesta?
16. ¿Cuál es target adecuado (mercado objetivo) para este negocio?
17. ¿Qué mezcla de comunicación se debería utilizar para dar a conocer el negocio?

Medición de Factores regulatorios

18. ¿Cuáles son los principales trámites legales, técnicos, económicos, etc.?
19. ¿Existen regulaciones que incrementen el riesgo de implementación del modelo de negocio?

Medición de Precio

20. ¿Qué precio de venta sugeriría usted para el servicio presentado?
21. ¿Qué forma sería la más adecuada para el pago de los clientes por el servicio de jardinería?

Recomendaciones

22. ¿Nos podría mencionar alguna recomendación que usted considere importante para este modelo de negocio?
- 23.

Encuesta a posibles compradores

1. Análisis de la Industria
 - a. ¿Cómo creen que se encuentra actualmente la industria xxxxxxxx en el mercado?
 - b. ¿Cuál es su opinión sobre las empresas que ofrecen este producto/servicio?
2. Análisis del sector
 - a. ¿Conocen empresas que se dediquen a esta actividad económica?
 - b. ¿Cómo obtuvieron información sobre la misma?
 - c. ¿Alguna vez han contratado este servicio profesional?
 - d. ¿Qué factores analizaron antes, durante y después de la contratación de este servicio profesional?

Concepto del Negocio y visualización del servicio:

Buscamos implementar una empresa dedicada a dedicada al diseño, construcción, decoración y mantenimiento de jardines en espacios pequeños residenciales en el Distrito Metropolitano de Quito.

3. ¿Estarían dispuestos a utilizar este producto/servicio?
 - a. Explicación de los motivos de la respuesta
4. ¿Cómo les gustaría enterarse de la información sobre el servicio?
5. ¿Cuál es el precio que consideraría pagar por el servicio de jardinería?
6. ¿Qué otros servicios le gustaría complementar a la idea del negocio?

Anexo 4. Encuesta clientes

Vino artesanal de Guanabana

Hello, my name is Alejandra I'm from Ecuador. Thank you for your agreement in taking part in this important survey, measuring customer acceptance for wine of Guanabana. Today we will be gaining your thoughts and opinions in order to bring you a better service in the future. This survey will take between 4-5 minutes to complete. It has academic purposes only.

*Obligatorio

Dirección de correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico

Gender *

- Male
- Female

Age *

- 20 - 30 years
- 31 - 40 years
- 41 - 50 years
- 51 and up

Are you a German person? *

- Yes
- No

Do you live in Germany? *

- Yes
- No

Do you like wine? *

- Yes
- No

What kind of wine do you prefer? *

- Dry wine
- Sweet wine

How many times per month do you drink wine? *

- 1 or 4 times
- 5 or 9 times
- 10 or more times

Where do you usually consume wine? *

- Restaurants
- Bar
- At Home
- At events (parties, meetings)

Where do you buy wine? *

- Supermarket
- Minimarket
- Liquor Store

Have you tasted wine of different fruits? *

- Yes
- No

Does the presentation of the bottle influence your choice? *

- Yes
- No

Would you like to taste Ecuadorian wine? *

- Yes
- No

Guanabana Wine

Guanabana is an exotic fruit of the Andes in Latin America. The product is based on this delicious fruit because it is white pulp with a source of fibers and vitamins. Guanabana wine can be tasted at any time, even at any season of the year. It is a low sugar wine, delicious and refreshing



Do you know the fruit "Guanábana"? *

- Yes
 No

Would you like to consume guanabana wine? *

- Yes
 No

Using a scale of 1 to 5, 5 being more important, 1 less important, what do you value more when consuming this wine? *

	1	2	3	4	5
Price	<input type="radio"/>				
Taste	<input type="radio"/>				
Quality	<input type="radio"/>				

What price between 7 euros and 25 euros is considered cheaper to buy it? *
750ml put only the number.

Texto de respuesta corta

What price between 7 euros and 25 euros is considered expensive to buy it? *
750ml, put only the number.

Texto de respuesta corta

What price between 7 euros and 25 euros is considered correct to buy it? *
750ml, put only the number.

Texto de respuesta corta

Do you recommend this product? *

- Yes
- No

By what site would you like to receive information and promotions about
guanabana wine? *

- Social Media
- TV
- Radio
- Newspaper

What kind of promotions do you prefer? *

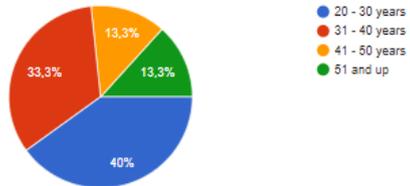
- 2x1
- Discount coupon

Thank you.

Anexo 5. Resultados encuestas

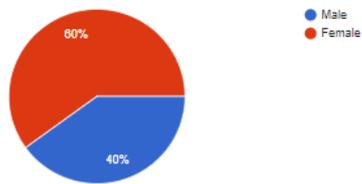
Age

15 respuestas



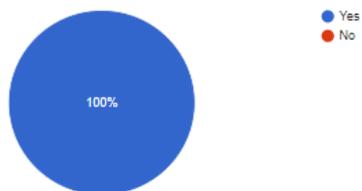
Gender

15 respuestas



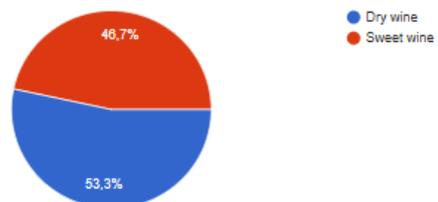
Do you like wine?

15 respuestas



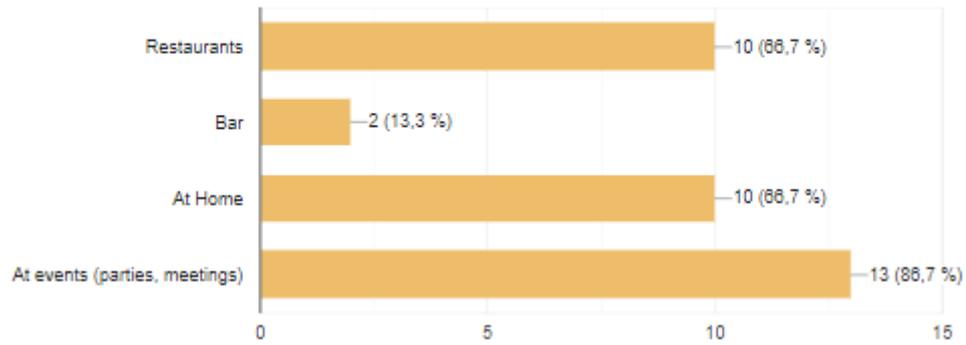
What kind of wine do you prefer?

15 respuestas

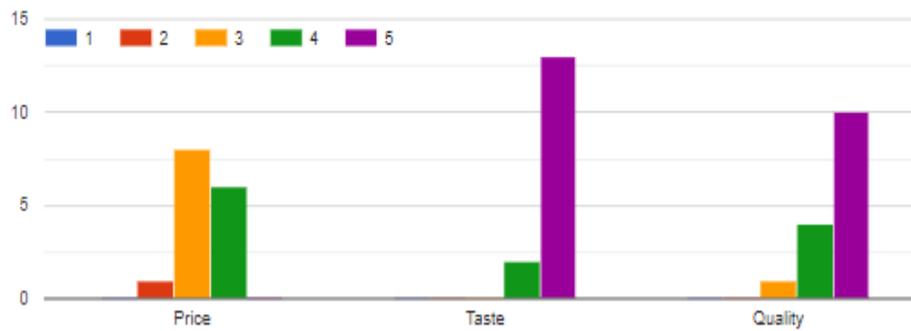


Where do you usually consume wine?

15 respuestas

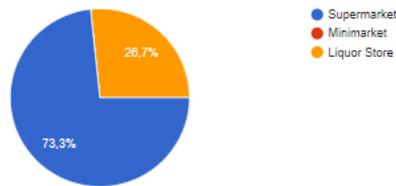


Using a scale of 1 to 5, 5 being more important, 1 less important, what do you value more when consuming this wine?



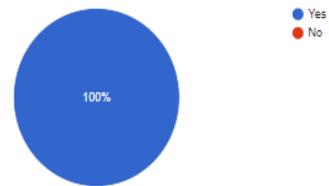
Where do you buy wine?

15 respuestas



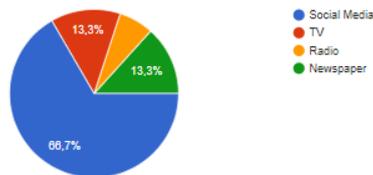
Would you like to consume guanabana wine?

15 respuestas



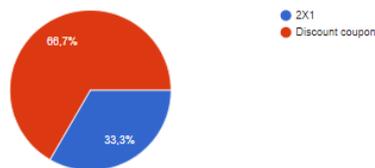
By what site would you like to receive information and promotions about guanabana wine?

15 respuestas



What kind of promotions do you prefer?

15 respuestas



What price between 7 euros and 25 euros is considered cheaper to buy it? put only the number.
Que precio entre 7 euros y 25 euros considera barato como para comprarlo?

Etiquetas de encuestas	f	fr	fr
7	9	82%	82%
8	1	9%	9%
9	1	9%	9%
Total genera	11	82%	

What price between 7 euros and 25 euros is considered expensive to buy it? put only the number.
Que precio entre 7 euros y 25 euros considera caro como para comprarlo?

Etiquetas de encuestas	f	fr	fr
20	2	18%	100%
25	8	73%	82%
23	1	9%	9%
Total genera	11	100%	

What price between 7 euros and 25 euros is considered correct to buy it? put only the number.
Que precio entre 7 euros y 25 euros considera justo como para comprarlo?

Etiquetas de encuestas	f	fr	fr
8	1	9%	100%
10	3	27%	91%
15	6	55%	64%
20	1	9%	9%
Total genera	11	100%	

What price between 7 euros and 25 euros is considered cheaper to buy it? (750ml)
put only the number.

Etiquetas de fila	Cuenta de ID
7	9
8	1
9	1
Total general	11

What price between 7 euros and 25 euros is considered expensive to buy it?
(750ml) put only the number.

Etiquetas de fila	Cuenta de ID
20	2
23	1
25	8
Total general	11

What price between 7 euros and 25 euros is considered correct to buy it? (750ml)
put only the number.

Etiquetas de fila	Cuenta de ID
8	1
10	3
15	6
20	1
Total general	11

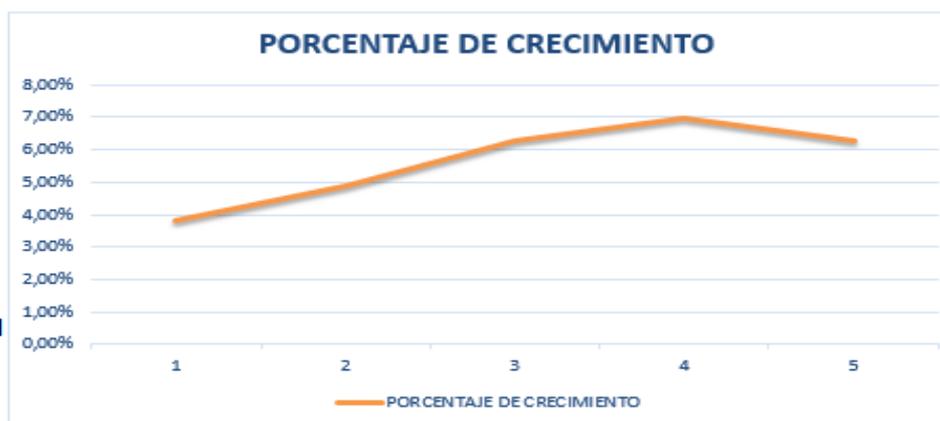
Anexo 6. Crecimiento de la industria

INDUSTRIA		
AÑO	OBJETIVO DE CRECIMIENTO	PORCENTAJE DE CRECIMIENTO
PRIMER AÑO	55%	3,84%
SEGUNDO AÑO	70%	4,89%
TERCER AÑO	90%	6,28%
CUARTO AÑO	100%	6,98%
QUINTO AÑO	90%	6,28%

Anexo 6. Variación de ventas mensuales

Variación de ventas en restaurantes		
Meses	Detalles	Porcentaje de crecimiento mensual
Enero	Constante	6,61%
Febrero	Constante	6,61%
Marzo	Constante	6,61%
Abril	Constante	6,61%
Mayo	Constante	6,61%
Junio	Constante	6,61%
Julio	Incremento	13,50%
Agosto	Incremento	13,50%
Septiembre	Constante	6,61%
Octubre	Constante	6,61%
Noviembre	Constante	6,61%
Diciembre	Incremento	13,50%

100%



Anexo 7. Presupuesto de costos

PRESUPUESTO DE MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA				
ITEM	DETALLES	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	ESCRITORIO	5	\$ 300,00	\$

				1.500,00
2	CAJONERAS	5	\$ 60,00	\$ 300,00
3	ARCHIVADORES	3	\$ 115,00	\$ 345,00
4	SILLONES	2	\$ 150,00	\$ 300,00
5	BIBLIOTECA	1	\$ 160,00	\$ 160,00
6	TELEFONO	1	\$ 50,00	\$ 50,00
TOTAL				\$ 2.655,00

MAQUINARIA				
ITEM	DETALLE	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	DESTILADORA	1	\$ 5.000	\$ 5.000,00
2	CONTENEDORES DE ACERO 304 PARA EL VINO	6	\$ 3.500	\$ 21.000,00
3	ENFRIADORAS PARA CUARTOS FRIOS	2	\$ 990	\$ 1.980,00
4	CENTRIFUGAS CLARIFICADORAS	4	\$ 12.000	\$ 48.000,00
5	ENJUAGADORAS	4	\$ 2.600	\$ 10.400,00
TOTAL				\$ 86.380,00

EQUIPOS DE COMPUTACION				
ITEM	DETALLE	CANTIDAD	COSTO	VALOR
1	COMPUTADORAS	7	\$ 800,00	\$ 5.600,00
2	IMRESORA	1	\$ 450,00	\$ 450,00
TOTAL				\$ 6.050,00

GASTOS GENERALES ANUALES				
ITEM	DETALLE	CANTIDAD	VALOR	VALOR
1	ARRIENDOS	1	\$ 19.000	\$ 19.000,00
2	TELEFONO LUZ AGUA	1	\$ 8.160	\$ 8.160,00

3	GUARDIANIA	1	\$ 8.000	\$ 8.000,00
4	MANTENIMIENTO EQUIPOS	1	\$ 4.500	\$ 4.500,00
5	MANTENIMIENTO VEHICULOS	1	\$ 1.250	\$ 1.250,00
6	HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	1	\$ 3.500	\$ 3.500,00
7	GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	1	\$ 9.090	\$ 9.090,00
TOTAL				\$ 53.500,00

VALOR DE RESCATE ACTIVOS FIJOS		
RUBRO	VALOR RESCATE	TASA DEP. ANUAL
TERRENO	100%	0%
EQUIPOS	5%	10%
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	5%	20%
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	5%	10%
VEHICULOS	10%	20%
EQUIPOS DE COMPUTACION	5%	33%

DEPRECIACION	TASA ANUAL
EQUIPOS	10%
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	20%
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	10%
VEHICULOS	20%
EQUIPOS DE COMPUTACION	33%
PARTICIPACION DE LOS TRABAJADORES	15%
IMPUESTO A LA RENTA	25%

