Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE VINO ARTESANAL EN CUENCA.

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingenieros Comerciales.

Autores: Juan Calderón y Andrés Maldonado.

Director: Ing. Iván Astudillo.

Cuenca, Ecuador
2010

Dedicatoria:

Dedico este trabajo a todas las personas que me apoyaron siempre y me enseñaron el valor del esfuerzo y el trabajo duro, en especial a mis padres que confían en mi y supieron desde siempre cultivar los valores y principios que guían mi vida y mi existencia.

Andrés A. Maldonado Jáuregui.

Dedicatoria:

A mis padres y mi hermano, por todas las enseñanzas y valores que han forjado en mi persona durante todo el trayecto de la vida y que lo siguen haciendo en la actualidad; también a mis demás familiares, compañeros y amigos que son un verdadero soporte y orientan el camino correcto por el cual debo recorrer.

Juan D. Calderón Maldonado.

Agradecimientos:

Agradecemos a todas las personas que nos brindaron su colaboración incondicional para la realización de este trabajo y supieron guiarnos durante la ejecución del mismo, en especial a los profesores que compartieron sus conocimientos y valores durante nuestros años de estudio en las aulas de esta Universidad.

A nuestro director de tesis Ing. Iván Astudillo quien acompañó y compartió su experiencia con nosotros durante el desarrollo de este trabajo.

Muchas gracias.

Juan D. Calderón Maldonado - Andrés A. Maldonado Jáuregui

Declaración Expresa:

"La responsabilidad de las ideas y contenido expuestos en esta tesis de grado, nos corresponde exclusivamente y constituye un aporte al activo bibliográfico del Universidad del Azuay"

Juan D. Calderón Maldonado

Andrés A. Maldonado Jáuregui.

Resumen

El siguiente trabajo fue realizado con el objetivo de establecer las directrices y procedimientos para transformar la actividad de producción artesanal de vino en una actividad comercial. Se estableció la necesidad de realizar un plan estratégico de marketing para ubicar esta actividad dentro del contexto y la realidad en la ciudad de Cuenca, además se elaboró un estudio de mercado y análisis financiero para apoyar el desarrollo del plan estratégico de marketing. Después del estudio realizado se determinó que la actividad comercial es factible y que existen las oportunidades de mercado para la comercialización de vino artesanal en la ciudad.

Abstract

STRATEGIC MARKETING PLAN FOR PLACING HOMEMADE WINE IN CUENCA'S MARKET

The present work was carried out with the purpose of setting up the guidelines and procedures for turning homemade wine production into a commercial task. The need of designing a strategic marketing plan for placing this activity in the context and reality of the city of Cuenca was established; besides, a market research and a financial analysis were carried out in order to support the development of this strategic marketing plan. The results of the market research demonstrated that this commercial task was feasible and that there were good options for placing homemade wine on Cuenca's market.

Índice General:

Dedicatoria II

Agradecimientos IV

Declaración Expresa V

Resumen VI

Abstract VII

Índice de Contenidos VIII

Índice de Tablas X

Índice de Gráficos X

Índice de Anexos XI

Índice de Cuadros XI

Introducción XIII

Índice de Contenidos

CAPITULO I
ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO Y EL MERCADO -METODOLOGÍA FODA-
1.1 Entorno Global. 15
1.1.1 El entorno global de la viña y el vino. 16
1.1.2 Análisis del mercado mundial de la viña y el vino. 22
1.1.3 El mercado de vino de Chile. 24
1.1.4 Análisis del mercado de vino de Chile. 27
1.1.5 El mercado de vino de Argentina. 28
1.1.6 Análisis del mercado de vino en Argentina. 31
1.2 Entorno Nacional. 32
1.2.1 Análisis del entorno nacional. Diamante de la Competitividad de Porter. 35
1.3 Entorno de Mercado. 38
1.3.1 El mercado de vino en Ecuador. 38
1.3.2 Análisis del entorno de mercado. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter. 43
1.3.3 Factores clave de éxito. 46
1.3.3.1 El terruño. 46
1.3.3.2 La cepa de uva empleada. 47
1.3.3.3 El momento de cosecha. 48
1.3.3.4 El proceso de transformación natural. 49
1.3.3.5 El enfoque de la publicidad y proyección de imagen. 50
1.4 Conclusión de Etapa de Análisis. 52

CAPITULO II
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO -ETAPA FILOSÓFICA-
2.1. Principios y Valores. 53
2.2 Misión. 54
2.3 Visión. 54
2.4 Áreas claves de resultados. 55
2.4.1 Distribución y Mercadeo. 55
2.4.2 Rendimientos de los Cultivos. 55
2.5 Objetivos. 55
2.5.1 Objetivos Estratégicos. 56
2.5.2 Objetivos Operacionales. 57

CAPITULO III

EL MERCADO -INVESTIGACION-

3.1 Segmentación del Mercado. 59
3.1.1 Variables de Segmentación. 59
3.1.2 Población Objetivo. 59
3.1.3 Determinación del Tamaño de la Muestra. 61
3.2 Investigación. 63
3.2.1 Problema de decisión. 63
3.2.2 Concreción del problema. 63
3.2.3 Objetivos de investigación. 64
3.2.4 Hipótesis de la investigación. 65
3.2.5 Investigación explorativa. 65
3.2.6 Investigación descriptiva. 66
3.2.7 Recolección de la información. 69
3.2.8 Análisis de los datos. 70
3.2.9 Resultados. 83
3.3 Mercado Total. 84
3.4 Mercado Objetivo. 84
3.5 Mercado Meta. 84
3.6 Mercado Potencial. 84

CAPITULO IV

ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 Formulación de la Estrategia. 85
4.2 Estrategias Genéricas de Porter y la Mezcla de Marketing. 85
4.2.1 Estrategia de Diferenciación. 85
4.a Producto. 86
4.b Gestión del ciclo de vida del producto. 86
4.c Nombre de Marca, Imagen de Marca y Valor de Marca. 87
4.d Logotipo. 87
4.e Precio. 88
4.f Método de determinación de precio (a partir de coste y competencia). 88
4.2.2 Estrategia de Alta Segmentación. 90
4.g Publicidad y Promoción. 90
4.h Publicidad, Alcance Publicitario, Frecuencia, Medios de Comunicación y Contenido. 91
4.i Promociones y Descuentos. 93
4.3 Canales de Distribución. 94
4.4 Punto de Venta (Distribución). 96
4.5 Canal Electrónico (Pág. Web). 97
4.6 Matriz de FODA Estratégico. 99

CAPITULO V

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL –POA-

5.1 Antecedentes. 100
5.2 Situación Actual. 100
5.3Alcance del Plan. 102
5.4 Justificación del Plan. 102
5.5 Requerimientos. 106
5.6 Cronograma y Presupuesto de Actividades. 108
5.7 Cuadro de Mando Integral -*Balanced Score Card*-. 109

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 110

BIBLIOGRAFIA 113

Índice de Tablas

Tabla 1.1 Importaciones de Vino en Volumen. 23
Tabla 1.2 Análisis del entorno nacional. 35
Tabla 1.3 Análisis del entorno de mercado. 43
Tabla 3.1 Obtención de la población objetivo. 60

Tabla 3.2 Fórmula estadística para poblaciones finitas. 61
Tabla 3.3 Tamaño de la muestra. 62
Tabla 3.4 Modelo del cuestionario. 67
Tabla 4.1 Determinación del Precio de Venta al Público Supermercados. 89
Tabla 4.2 Determinación del Precio de Venta al Público Restaurantes. 89
Tabla 4.3 Determinación del Precio de Venta al Público Hoteles. 90
Tabla 4.4 Esquema de Canales de Distribución para Productos de Consumo. 94

Índice de Gráficos

Gráfico 1.1 Producción y Consumo Mundial de Vino. 17
Gráfico 1.2 Consumo individual en países tradicionalmente productores y consumidores preferenciales de vino. 19
Gráfico 1.3 Consumo individual en países nuevos productores. 20
Gráfico 1.4 Consumo individual en países no productores. 20
Gráfico 1.5 Evolución de la producción de vinos en Chile. 25
Gráfico 1.6 Exportaciones de vinos y mostos durante el periodo 2008-2009. 26
Gráfico 1.7 Exportaciones argentinas de vinos y mostos durante el periodo 2007-2008. 30
Gráfico 1.8 Evolución de Ingresos de la Población. Período 2005-2010. 39
Gráfico 3.1 Consumo de Vino. 70
Gráfico 3.2 Consumo de Vino Artesanal. 71
Gráfico 3.2.1 Género. 72
Gráfico 3.3 Marcas de Vino. 73
Gráfico 3.4 Frecuencia de Compra. 74
Gráfico 3.5 Lugar de Compra. 75
Gráfico 3.6 Factor Determinante de Compra. 76
Gráfico 3.7 Opinión y Conocimiento respecto al Vino. 77
Gráfico 3.8 Tipo de Vino. 78
Gráfico 3.8.1 Tipo de Vino: Hombre. 79
Gráfico 3.8.2 Tipo de Vino: Mujer. 80
Gráfico 3.9 Ocasiones de Consumo. 81
Gráfico 3.10 Precio dispuesto a pagar. 82
Gráfico 4.1 Ciclo de vida del producto. 86
Grafico 4.2 Logotipo y Etiqueta de la Marca. 87
Gráfico 4.3 Canal Tradicional. 96
Gráfico 4.4 Canal Horeca. 97
Gráfico 4.5 Canal Electrónico. 98
Gráfico A.11 Punto de Equilibrio Operativo. 137
Gráfico A.12 Análisis de Sensibilidad del VPN. 141

Índice de Anexos

Anexo A: Análisis Financiero. 117
A. 1 Inversión en Activos. 117
A. 1.1 Inversión en Activos Fijos. 117
A. 1.2 Inversión en Activos Diferidos. 117
A. 1.3 Inversión en Activo Circulante. 118
A. 2 Costos Operacionales. 118
A. 2.1 Costos de Producción. 118
A. 2.1.1 Materiales Directos. 118
A. 2.1.2 Mano de Obra Directa. 119
A. 2.2 Gastos de Fabricación. 120
A. 2.2.1 Materiales Indirectos. 120
A. 2.2.2 Mano de Obra Indirecta. 120
A. 2.3 Gastos Administrativos. 120
A. 2.3.1 Depreciaciones 121
A 2.3.2 Amortizaciones. 121
A. 2.4 Gastos de Ventas. 123
A. 3 Capital de Trabajo. 124
A. 4 Distribución del Financiamiento. 124
A. 5 Plan de Financiamiento. 125
A. 6 Producción por año. 127
A. 7 Cálculo de Rentabilidad del Proyecto. 128
A. 7.1 Análisis de las Variables. 129
A. 7.1.1 Tasa Libre de Riesgo. 129
A. 7.1.2 Rendimiento Promedio del Mercado. 129
A. 7.1.3 Riesgo País -Ecuador-. 129
A. 7.1.4 Volatilidad del Proyecto. 129
A. 7.2 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento –TMRA-. 130
A. 7.3 Promedio Ponderado de Costo de Capital –PPCC-. 131
A. 8 Flujo de Efectivo. 132
A. 9 Indicadores de Factibilidad. 133
A. 9.1 Valor Presente Neto. 133
A. 9.2 Tasa Interna de Retorno. 134
A. 10 Estado de Resultados. 136
A. 11 Punto de Equilibrio. 136
A. 12 Análisis de Sensibilidad. 139
Anexo B: Cuadros -Demanda Esperada, Previsión Ventas y Publicidad-. 155

Índice de Cuadros

Cuadro A. 1.1 Activos Fijos Netos. 117
Cuadro A. 1.2 Activos Diferidos Netos. 117
Cuadro A. 1.3 Inventario Inicial de Productos Terminados. 118
Cuadro A. 2.1.1 Materiales Directos. 119
Cuadro A. 2.2.1 Materiales Indirectos. 120
Cuadro A. 2.3 Gastos Administrativos. 121
Cuadro A. 2.3.1 Depreciaciones. 122
Cuadro A. 2.3.2 Amortizaciones. 123
Cuadro A. 2.4 Gastos de Ventas. 116
Cuadro A. 3 Capital de Trabajo. 143
Cuadro A. 4 Balance General. 125
Cuadro A. 5.1 Estructura de Capital Contable. 126
Cuadro A. 5.2 Amortización del préstamo. 126
Cuadro A. 6 Producción Agregada por año. 127
Cuadro A. 8.1 Flujo de Efectivo del Proyecto. 144
Cuadro A. 8.2 Flujo de Efectivo de los Inversionistas. 145
Cuadro A. 8.3 Cálculo del Valor de Salvamento. 146
Cuadro A. 9 Indicadores de Factibilidad. 133
Cuadro A. 10 Estado de Resultados Proyectado. 142
Cuadro A. 11.1 Punto de Equilibrio Operativo. 137

Cuadro A. 11.2 Evolución del Punto de Equilibrio Operativo. 138
Cuadro A. 12 Análisis de Sensibilidad. 140
Cuadro A. 13 Lista de Activos Fijos. 146
Cuadro A. 14 Depreciaciones – Planta-. 147
Cuadro A. 15 Depreciaciones – Maquinaria y Equipo-. 148
Cuadro A. 16 Depreciaciones – Vehículos -. 148
Cuadro A. 17 Depreciaciones – Computadoras y Equipos -. 149
Cuadro A. 18 Lista de equipamiento de Viñedo. 150
Cuadro A. 19 Detalle Amortizaciones. 151
Cuadro A. 20 Valores del Gráfico de Punto de Equilibrio Operativo. 152
Cuadro A. 21 Rol de Pagos y Prestaciones Sociales. 152
Cuadro A. 22 Flujo de Efectivo del Proyecto -Escenario Normal-. 153
Cuadro A. 23 Flujo de Efectivo del Proyecto -Escenario Pesimista-. 154
Cuadro B. 1Demanda Esperada Corto Plazo. 155
Cuadro B. 2 Demanda Esperada Largo Plazo. 155
Cuadro B. 3 Previsión de Ventas en meses durante diez años. 156
Cuadro B. 4 Presupuesto de Ventas detallado en meses durante diez años. 157
Cuadro B. 5 Publicidad en dólares asignada para cada mes durante diez años. 158

Introducción

La vocación de una persona es la fuerza motivadora que impulsa y conduce a la materialización de los sueños y anhelos que se encuentran idealizados en las profundidades de la mente. Cada ser humano es atraído por una idea y actividad en particular en donde el interés puede sobrepasar sus límites, transformándose en una pasión devota hacia dicha vocación. Este documento se enfoca ante la idea de producir y comercializar vino, mediante un proceso de fabricación artesanal, ubicando el emprendimiento como actividad comercial dentro del contexto y realidad en la ciudad de Cuenca.

La realización del estudio se ha determinado en principio, mediante el proceso metodológico de la planeación estratégica, de la cual se desprenden cinco capítulos. En el primero se examina de manera panorámica, las realidades de la producción, consumo y comercialización de esta bebida a nivel mundial, a nivel de las industrias de Chile, Argentina y Ecuador proporcionando las oportunidades y amenazas respectivas. El segundo capítulo detalla el direccionamiento estratégico que define la etapa filosófica del emprendimiento. Un levantamiento de campo en la ciudad establece el contenido del tercer capítulo, seguido por la elaboración y formulación de las estrategias de marketing ubicados en el cuarto capítulo. El plan de control y monitoreo para las actividades que se llevaran a cabo en el emprendimiento, delimita el compendio del último capítulo. Se encuentra como soporte principal de este estudio, dos anexos: el análisis financiero y el plan de ventas, situados al final del documento.

En definitiva el trabajo que se presenta a continuación tiene como propósito impulsar una nueva inversión y desarrollo en la incorporación hacia el mercado del vino, un tema que es apasionante para los autores.

CAPITULO I

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO Y EL MERCADO -METODOLOGÍA FODA-

La etapa de análisis estratégico contiene varios elementos los cuales son importantes para poder conocer y descifrar el entorno en el cual compite o va a competir una empresa, uno de los cuales es El Análisis Interno.

Pero debemos y necesitamos aclarar que este estudio para realizar el Plan Estratégico de Marketing, es un paso crucial para: descubrir, discutir y pulir, sobre todo, el concepto de la producción y comercialización de vino artesanal en Cuenca como una idea de negocios, que podría resultar en la constitución de una compañía en el futuro.

Es por eso que en esta etapa se realiza un análisis del Macro Entorno y El Mercado, minimizando el alcance de El Análisis Interno, que sin duda es muy importante, pero que debido a la realidad actual no existe empresa formalmente constituida que analizar.

Análisis del entorno.

El camino que lleva hacia un plan estratégico de marketing exitoso es, necesariamente y en primer lugar, ubicar a la empresa o en este caso "la idea" dentro de la realidad actual no solamente nacional, sino también mundial.[1] Debemos realizar un análisis detallado del contexto para poder distinguir elementos importantes del entorno competitivo; que en este caso -la producción y comercialización de vinos- es increíblemente alta.

[1] ASTUDILLO CÓRDOVA Iván. Estrategia Empresarial, Pensamiento Estratégico, Pensamiento Sistémico, Prospectiva. 2009.

Para lo cual necesitamos apreciar el panorama desde lo alto con el objetivo de obtener la mayor cantidad de información posible referente al tema, y de esa manera, establecer suficientes elementos de juicio, para ubicar con precisión a la idea dentro de este entorno de mercado.

La visión total del panorama resulta imprescindible para saber donde estamos y hacia donde queremos ir, con los recursos que tenemos disponibles o por lo menos determinar la fuente de esos recursos. Sin duda éste es un paso muy importante para la determinación de la estrategia, más adelante.

1.1 Entorno global.

El Análisis del Entorno Global es uno de los elementos que debemos estudiar para la consecución de la estrategia más adelante. Este apartado tiene como objetivo: ubicar a la Idea dentro del contexto mundial.

Tomando en consideración lo antes mencionado, hemos visto la necesidad de incluir, primeramente, una descripción del mercado de vino mundial que resulta del análisis y el estudio del documento elaborado por la OIV (Organización Internacional de la Viña y el Vino)[2], que describe esta industria a nivel mundial ubicando a sus más importantes representantes en este aspecto desde 1970 hasta 2005, y además con información más actualizada tomada, analizada e incluida de otros apartados importantes de la misma entidad.

[2] Organización Internacional de la Viña y el Vino. SITUACION DEL SECTOR VITIVINICOLA MUNDIAL 2005 [PDF en línea] <http://news.reseauconcept.net/images/oiv_es/client/Commentaire_Statistiques_2005_ES.pdf > [consulta: 26 octubre de 2009]

Como se conoce, uno de los objetivos específicos de este estudio, es: Identificar los pros y los contras del sector comercial de vinos del Ecuador a través de su análisis y comparación en relación a Chile y Argentina porque son los mayores productores y exportadores a nivel de la región y tienen una amplia participación en el mercado nacional de vinos por lo cual, después se describe a cada uno de estos protagonistas principales dentro del argumento de la producción y comercialización de vinos en la región.

Asimismo debemos señalar que varios de estos análisis llevan consigo datos importantes, que también hemos incluido, para hacer más comprensible el punto de vista que se propone.

1.1.1 El entorno global de la viña y el vino.

Como explicamos previamente, esta descripción es basada en el documento oficial de la OIV (Organización Internacional de la Viña y el Vino), desde 1970 hasta el 2005, además hemos adicionado también información más actualizada y reciente proveniente de otros documentos como : Organización Internacional de la Viña y el Vino. Comunicado de Prensa. PRIMEROS RESULTADOS DE LAS VENDIMIAS DE 2009 EN LOS PAISES DEL HEMISFERIO SUR; Organización Internacional de la Viña y el Vino. Síntesis de Datos. COYUNTURA VITIVINICOLA[3] MUNDIAL EN 2008; Organización Internacional de la Viña y el Vino. SITUACION DEL SECTOR VITIVINICOLA MUNDIAL 2005. Que son de la misma organización y se encuentran incluidos en la bibliografía.

Podemos decir que el mercado mundial de vino ha sufrido grandes variaciones a través de los años. Aunque los cambios han sido abruptos y han obligado a los oferentes a adaptarse rápidamente a los mismos; sin duda, éstos marcan una tendencia clara si consideramos un periodo de

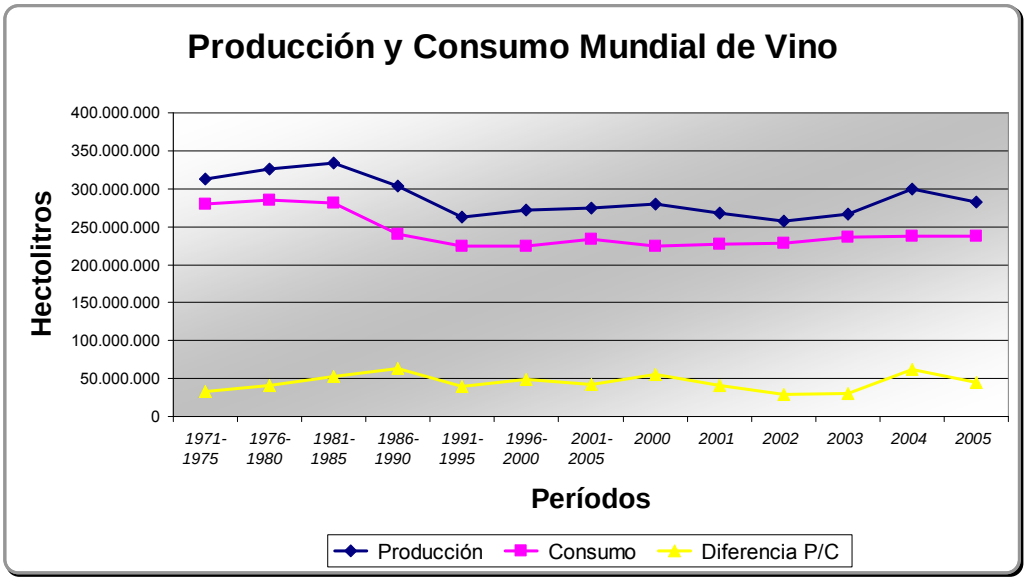
[3] Vitivinícola: referente a la producción de uvas destinadas a transformarse en vino.
Vinícola: referente a la producción de uvas destinadas para uso general.

casi cuarenta años. Este periodo empieza desde la década de los 70tas que se caracteriza por una elevada producción de vino, creciendo a un ritmo vertiginoso hasta mediados de la década de los 80tas, luego de lo cual empieza a decrecer inexorablemente durante una década completa a un ritmo incluso mayor que su predecesor crecimiento.

Este retroceso en la producción mundial de vino tiene su raíz principalmente en la disminución implacable de las superficies cultivadas con viñedos, especialmente en el continente europeo por parte de la ex-Unión Soviética y otros países pero en menor cantidad, increíblemente. [4]

A continuación presentamos un gráfico de la Producción y Consumo Mundial de Vino, que ha sido preparado por el grupo de trabajo con los datos de la OIV, donde se muestra claramente dicha tendencia a lo largo del periodo antes mencionado.

Gráfico 1.1 Producción y Consumo Mundial de Vino.



Fuente de los datos: Cuadro 7: Diferencia entre la producción y el consumo mundial de vinos (en hl)[5]. Preparado por: grupo de trabajo.

[4] Organización Internacional de la Viña y el Vino. SITUACION DEL SECTOR VITIVINICOLA MUNDIAL 2005 [PDF en línea] <http://news.reseauconcept.net/images/oiv_es/client/Commentaire_Statistiques_2005_ES.pdf > [consulta: 26 octubre de 2009]

[5] Ibid

Luego de esta primera etapa, la industria vitivinícola mundial, a mediados de la década de los 90tas, comienza una leve aunque sostenida recuperación tanto de la producción como del consumo hasta principios del nuevo milenio; esta recuperación se debe esencialmente a un crecimiento de los cultivos en el "nuevo mundo" en países del hemisferio sur y Estados Unidos.

En esta etapa es importante recalcar que a pesar que las plantaciones de viñedos a nivel mundial siguen en retroceso, mayormente en países europeos del este, el crecimiento en la producción de vinos sigue aumentando; esto tiene su explicación debido al aumento de la productividad de las plantaciones existentes. Ya que, en este punto la superficie cultivada de viñedos a nivel mundial llega a estabilizarse y mantenerse casi invariable.[6]

Más recientemente, desde el año 2002, se ve claramente una moderada tendencia al alza tanto de la producción como del consumo mundial. Es claro apreciar un pico de producción en el año 2004, que tiene su razón en la sobreproducción de vino de la PECO (Países Europeos Centrales y Orientales), China y América del Sur que produjo una disminución de los precios y la crisis de la industria en ese año.

En lo que respecta al consumo mundial de vino desde el año 2005 hasta la actualidad se la puede calificar como fuerte, aunque en ciertos países como: Italia, Rumania y Uruguay el consumo ha descendido notablemente. Pero en el resto de Europa, América y Asia, principalmente China, que actúa como motor de la economía de ese continente, han experimentado un crecimiento sostenible hasta la actualidad.

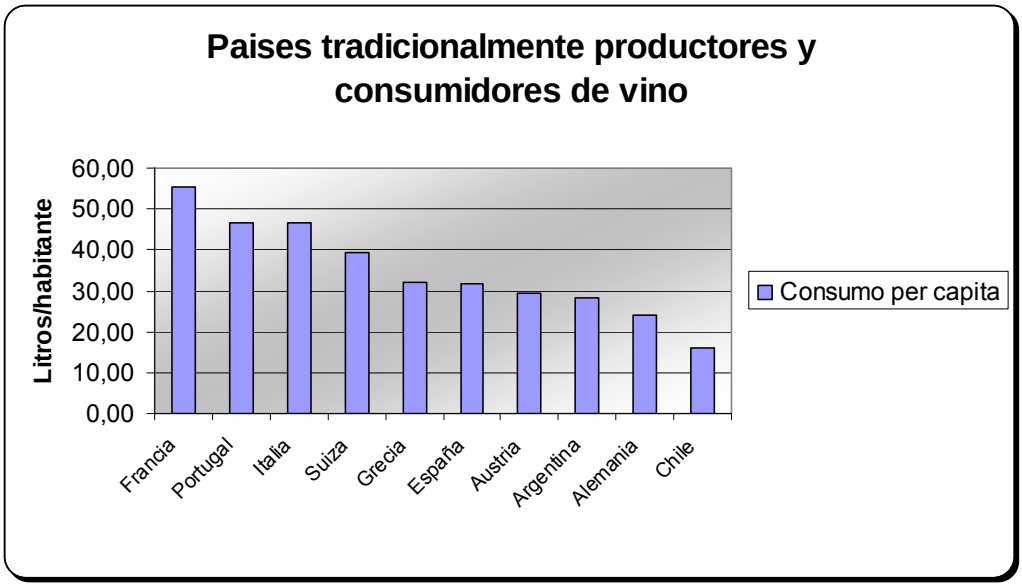
---

[6] Organización Internacional de la Viña y el Vino. SITUACION DEL SECTOR VITIVINICOLA MUNDIAL 2005 [PDF en línea] <http://news.reseauconcept.net/images/oiv_es/client/Commentaire_Statistiques_2005_ES.pdf > [consulta: 26 octubre de 2009]

Los grandes consumidores de vino a nivel mundial siguen siendo los europeos liderados por Francia, Portugal e Italia seguido por el Reino Unido. En América destacan países como Estados Unidos, Chile y Argentina este último país continúa siendo el principal productor de vino en Latinoamérica. Siguiendo con los principales consumidores de vino en el mundo, los países asiáticos como China y Japón se perfilan como grandes consumidores para los próximos años.

A continuación presentamos una serie de tres gráficas donde se puede apreciar mejor el Consumo Individual de Vino a nivel mundial, separados en tres categorías: Los países tradicionalmente productores y consumidores preferenciales de vino; Los países nuevos productores y Los países no productores.

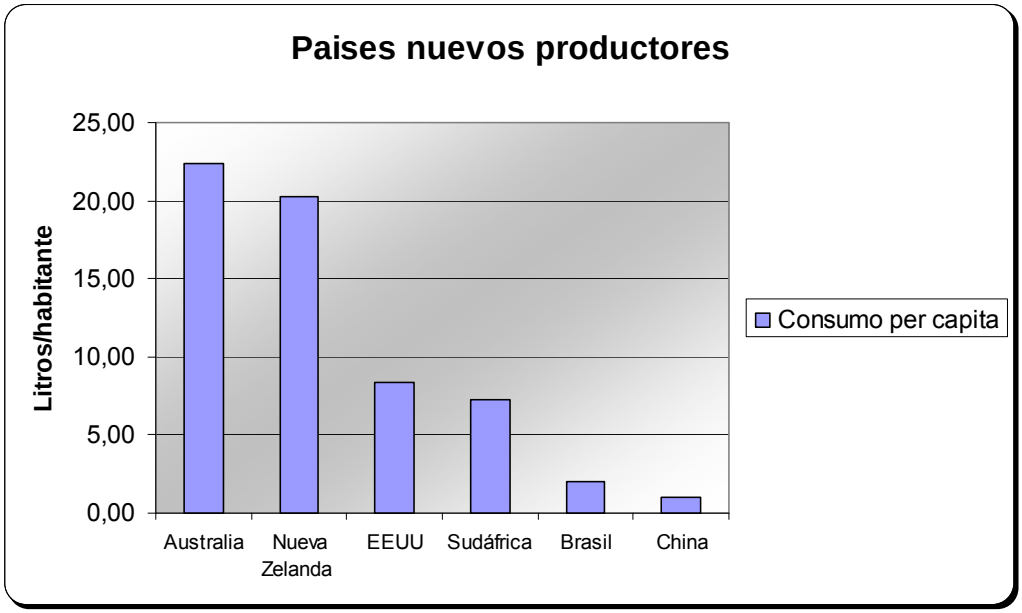
Gráfico 1.2 Consumo individual en países tradicionalmente productores y consumidores preferenciales de vino.



Fuente de datos: Consumo promedio de vinos por persona y por año (2005)[7]. Preparado por: grupo de trabajo.

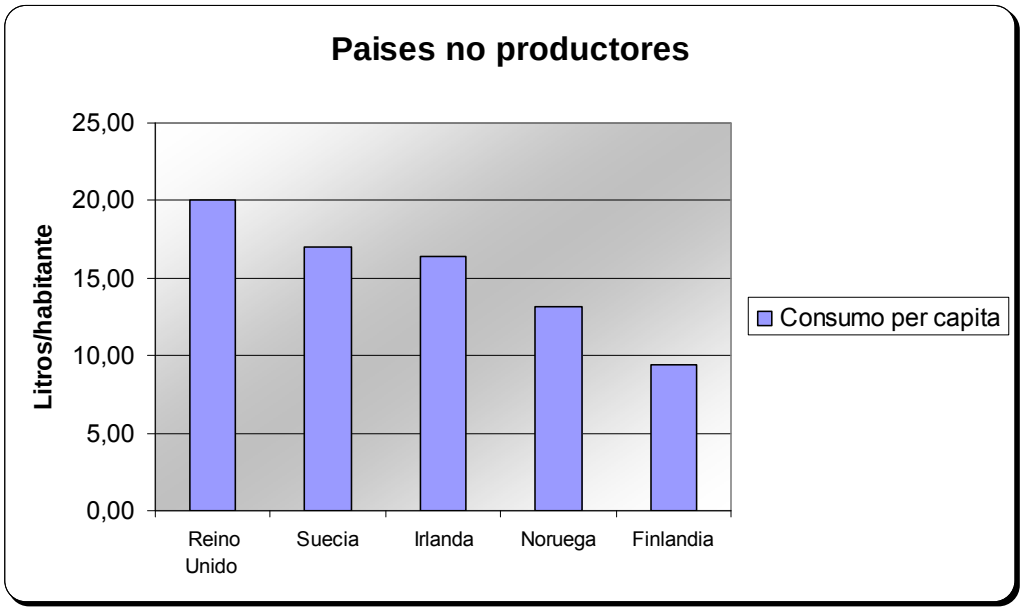
[7] Organización Internacional de la Viña y el Vino. SITUACION DEL SECTOR VITIVINICOLA MUNDIAL 2005 [PDF en línea] <http://news.reseauconcept.net/images/oiv_es/client/Commentaire_Statistiques_2005_ES.pdf > [consulta: 26 octubre de 2009]

Gráfico 1.3 Consumo individual en países nuevos productores.



Fuente de datos: Consumo promedio de vinos por persona y por año (2005)[8]. Preparado por: grupo de trabajo.

Gráfico 1.4 Consumo individual en países no productores.



Fuente de datos: Consumo promedio de vinos por persona y por año (2005)[9]. Preparado por: grupo de trabajo.

---

[8] Organización Internacional de la Viña y el Vino. SITUACION DEL SECTOR VITIVINICOLA MUNDIAL 2005 [PDF en línea] <http://news.reseauconcept.net/images/oiv_es/client/Commentaire_Statistiques_2005_ES.pdf > [consulta: 26 octubre de 2009]

[9] Ibid.

Los países importadores netos: en este grupo destacan países como Estados Unidos y China. Que a pesar de ser productores recientes de vino, su vocación es principalmente la importación, constituyendo así mercados donde se experimenta actualmente un crecimiento de la demanda interna en lo que a consumo de vinos se refiere.

Países con neta vocación exportadora: los principales protagonistas de este grupo son Francia, Italia y también Argentina. Francia e Italia, si bien sus vinos gozan de presencia internacional desde hace décadas, últimamente los productores de estos países han tenido que orientarse más hacia la exportación debido a un decrecimiento de la demanda interna. Pero en lo que se refiere a Argentina, un tipo de cambio favorable y la mejora indiscutible de la calidad de sus vinos, resulta inevitablemente como incentivo hacia la exportación. Aunque su demanda interna continúa creciendo paulatinamente.

Los países con vocación exportadora determinante: en este grupo se encuentran países como Chile y Australia, que debido a su demanda interna limitada, deben indiscutiblemente salir a buscar nichos de mercado en otros países, convirtiéndolos en grandes competidores a nivel internacional.

Es importante recalcar que a lo largo de este periodo la industria vitivinícola mundial ha sufrido variaciones, entiéndase que dichas variaciones pueden ser buenas o malas, debido a factores tan diversos como el clima de las diferentes geografías donde se produce vino a nivel mundial. Así como también por parte de las políticas gubernamentales tanto en el aspecto medioambiental, para mejorar los sistemas de gestión de recursos hídricos destinados al cultivo, como en el aspecto jurídico para controlar el consumo excesivo de alcohol y la importación desmedida.

Entonces la industria vitivinícola a nivel mundial tiene una tendencia actual a estabilizarse en producción y en consumo. Donde las empresas están obligadas a competir por calidad y una gestión de costos más bien agresiva por medio del acceso a la tecnología.

1.1.2 Análisis del mercado mundial de la viña y el vino.

Oportunidades:

- Avances progresivos en los procedimientos y técnicas de vitivinicultura.
- Cambios socio-culturales y económicos progresivos favorables al consumo de vino en economías emergentes de Asia y América.
- Notable crecimiento del consumo individual en países:
    - Tradicionalmente productores de vino.
    - Nuevos productores de vino.
    - No productores de vino.
- Las barreras arancelarias que existen entre naciones.

Amenazas:

- Clima.- Cambiante e impredecible. Sequía en los campos.
- Cepas de uvas delicadas a cambios bruscos de clima. Falta de adaptación.
- Crecimiento constante de costos de manutención de los cultivos.
- Endurecimiento de políticas estatales en contra del consumo excesivo de alcohol.
- Extrema sensibilidad del sector a las variaciones de los precios, debido más a factores del mercado como:
    - Especulación.
    - Fuerte producción.

- En América países como: Argentina, Chile y Uruguay; aumentan sus expectativas de crecimiento de su participación de mercado en la región, principalmente en Brasil y Ecuador, así como también, en el mercado europeo y el asiático.
- Los países europeos tradicionalmente productores de vinos fijan sus objetivos en aumentar su participación de mercado en economías emergentes de Latinoamérica y Asia.
- Australia y EEUU se perfilan como los más grandes proveedores de vino en el mundo para los próximos años.

Una vez revisada la información mundial del sector vitivinícola a modo de un explicativo que sirve para ubicarnos en el la realidad del sector, pasaremos analizar el mercado del vino de Chile y Argentina debido a que son los productores de vino más importantes de la región y tienen una presencia marcada en el Ecuador como se puede ver a continuación en el siguiente cuadro:

Tabla 1.1 Importaciones de Vino en Volumen.

DATOS CORRESPONDIENTES A LAS IMPORTACIONES DE VINO EN EL PERÍODO 2002/2006, SEGÚN VOLUMEN EN TONELADAS.

	2002		2003		2004		2005		2006	
	TON	%	TON	%	TON	%	TON	%	TON	%
Argentina	141,95	4,6	386,62	9,7	496,40	10,7	544,36	13,1	803,40	16,8
Chile	2.103,51	68,0	2.954,20	74,3	3.003,98	64,8	2.831,64	68,1	3.254,48	68,2
España	294,86	9,5	213,15	5,4	192,02	4,1	165,42	4,0	139,47	2,9
EE.UU.	85,36	2,8	65,21	1,6	470,51	10,2	132,34	3,2	44,09	0,9
Italia	137,55	4,4	41,18	1,0	97,29	2,1	83,93	2,0	54,06	1,1
Otros	331,65	10,7	317,74	8,0	372,71	8,0	400,28	9,6	479,32	10,0
TOTAL	3.094,88	100	3.978,10	100	4.632,91	100	4.157,97	100	4.774,82	100

Fuente: Banco Central del Ecuador

Fuente de datos: El mercado del vino en Ecuador.[10]

[10] MORENO ZAPATA Elisabet bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito. El Mercado de Vino en Ecuador [PDF en línea] Quito. Instituto Español de Comercio Exterior ICEX <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4013055> [consulta: 26 octubre de 2009]

Siguiendo con nuestro estudio, ahora presentaremos las descripciones y los análisis de otros mercados de vino de la región; lo hemos visto como una buena oportunidad para estudiar estos mercados, que presentaremos a continuación, para tener una idea más clara y más amplia respecto de esta industria en otros países cercanos a nosotros y con presencia nacional.

Esto se lo hace no solamente como parte del estudio del entorno global sino especialmente para comprender y aprender nuevos conceptos y prácticas que utilizan los productores en estos países para comercializar su producto en un mercado cada vez más competitivo, exigente y dinámico que se encuentra cambiando constantemente. Y por que no, averiguar más acerca del comportamiento de los consumidores de vino en esos mercados y su tendencia de consumo que finalmente podría servirnos de mucho para elaborar tácticas de mercadeo para nuestra idea, basada en esas experiencias y adaptadas a la realidad del entorno local.

Ahora pasaremos al análisis de los dos competidores directos más importantes que tiene el proyecto dentro del sector industrial y comercial de vinos en el Ecuador, tanto por la calidad de sus vinos, como por la participación de mercado que comparten a nivel nacional: Chile y Argentina.

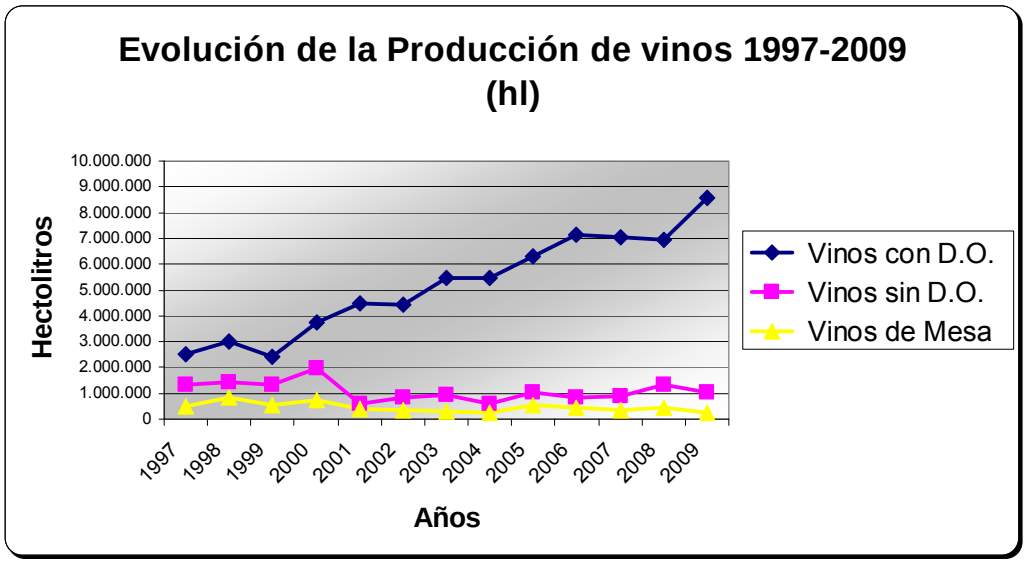
1.1.3 El mercado de vino de Chile.

Los vinos chilenos actualmente son reconocidos a nivel internacional debido a su gran calidad. La industria vinícola chilena goza de una larga y rica tradición, que se remonta a épocas de la colonia que sin duda es muy interesante.

Además vale la pena destacar que América y Europa representan el mercado de exportación de vino chileno más importante, entre los cuales se destacan países como: Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, Holanda, Brasil y por supuesto Ecuador.[11]

A continuación presentamos un gráfico donde se puede apreciar la evolución de la producción de vinos en Chile, durante un periodo que va desde 1997 hasta la actualidad.

Gráfico 1.5 Evolución de la producción de vinos en Chile.



Fuente de datos: Informe Ejecutivo SAG 2009. Ministerio de agricultura de Chile[12]. Preparado por: grupo de trabajo.

El gráfico muestra una evolución positiva de la producción de vinos chilenos; más importante aún es la evolución que muestran los vinos con denominación de origen. Se aprecia una clarísima tendencia al alza en la producción de estos vinos, que son los más apreciados a nivel internacional.

---

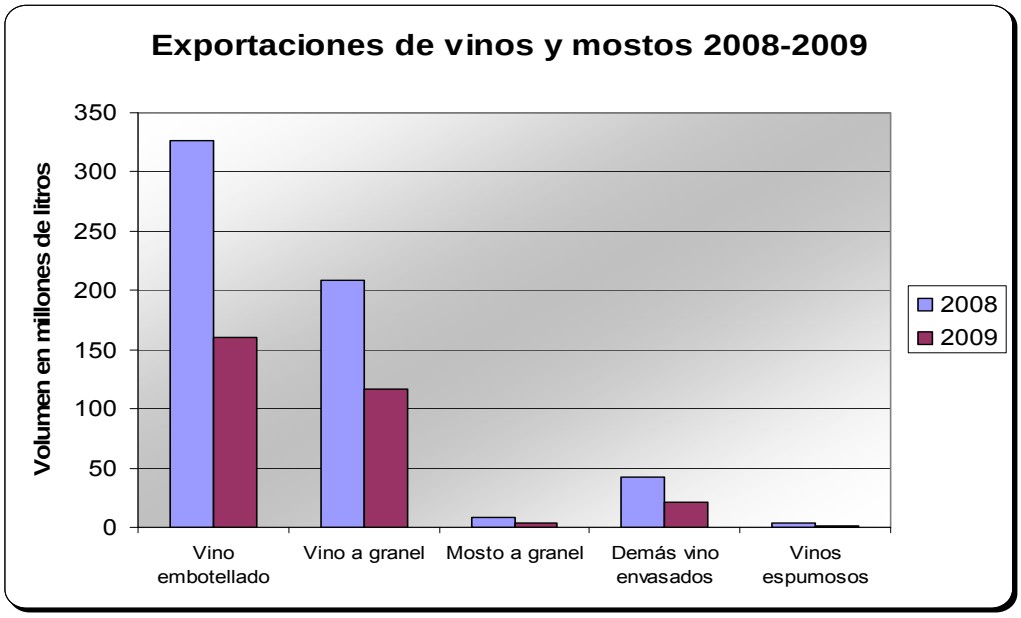
[11] Comunicado de Prensa. Vinos de Chile. Exportaciones Totales 2007. <http://www.vinasdechile.com/media/archivos/Comunicado_prensa_dic_2007.doc> [Consulta: 14 noviembre de 2009]

[12] Informe Ejecutivo Producción de vinos 2009. SAG Servicio Agrícola y Ganadero. Subdepartamento de viñas y vinos. [PDF en línea] Santiago de Chile. Ministerio de agricultura. <http://www2.sag.gob.cl/svyv/dec_cos/inf_ej/INFORME_PRODUCCION_2009.pdf > [consulta: 28 octubre de 2009]

D.O. Denominación de Origen

A pesar de una clara tendencia positiva de la producción, el sector vinícola chileno en la actualidad sufre importantes retrocesos, desde el 2008, en varios de sus mercados de exportación más importantes, según expertos chilenos como menciona el Director de Vinos de Chile, Aníbal Ariztía, opinan que es una consecuencia de la crisis financiera y que seguramente será pasajera.[13] Esta desaceleración de las exportaciones hacia países europeos y países de la región principalmente, ha sido la catalizadora para que Chile enfatice aun más su política de exportación hacia países con un perfil alto de consumo de vino, esencialmente en Asia en países como Japón y Corea del Sur. A continuación incluimos un gráfico donde se muestra la comparación en los periodos 2008 y 2009 de las exportaciones de vinos y mostos chilenos.

Gráfico 1.6 Exportaciones de vinos y mostos durante el periodo 2008-2009



Fuente de datos: Tabla 2. Exportaciones de vinos y mostos[14]. Preparado por: grupo de trabajo.

[13] Comunicado de Prensa. Vinos de Chile en 2008. <http://www.vinasdechile.com/media/archivos/Comunicado.doc >[Consulta: 13 noviembre de 2009]

[14] BANFI PIAZZA Silvio. Temporada vitivinícola 2008/09 y proyecciones. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias – ODEPA. [PDF en línea] Agosto de 2009. Santiago de Chile. Ministerio de agricultura. <http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/publicaciones/doc/2209.pdf > [consulta: 29 octubre de 2009]

Las cifras indican una estrategia de acumulación, debido a la brecha entre su producción y su exportación, para evitar la caída de los precios a nivel internacional como ocurrió en 2004[15]; ya que esta industria es muy susceptible a las variaciones de los precios. Chile sin embargo, durante el último año, ha tenido una recuperación de los precios internos tanto de las uvas como en el vino a granel. Un aumento significativo del valor de sus exportaciones, aunque en cuestión de volúmenes estas en la actualidad aparentan estar estancadas en ciertos países. El sector vinícola en Chile ve con gran optimismo las previsiones para el próximo año a pesar de la sombra de la crisis financiera mundial.

1.1.4 Análisis del mercado de vino de Chile.

Oportunidades:

- Chile experimenta una importante desaceleración de sus exportaciones en mercados como:
    - Ecuador
    - Alemania
    - Inglaterra

[15] Organización Internacional de la Viña y el Vino. SITUACION DEL SECTOR VITIVINICOLA MUNDIAL 2005 [PDF en línea] <http://news.reseauconcept.net/images/oiv_es/client/Commentaire_Statistiques_2005_ES.pdf > [consulta: 26 octubre de 2009]

Amenazas:

- Chile se destaca por ser un gran productor de vinos del "nuevo mundo", con una apreciación positiva en el sector y una presencia creciente en el extranjero debido a las limitaciones de su mercado interno.
- Posee zonas con denominación de origen. Además tiene cepas características como Cabernet Sauvignon y Syrah.
- Chile exporta vino a más de 122 países alrededor del mundo, de los cuales 25 concentran el 91% de sus exportaciones.
- Chile presenta un importante aumento de la cuota de mercado en Asia, Europa y América Latina.

1.1.5 El mercado de vino de Argentina.

Al igual que Chile, Argentina cuenta con una larga historia vinícola que se remonta a mediados del siglo XVI; cuando los españoles trajeron consigo cepas de vides hasta donde hoy es Perú y que luego fueron trasladadas hacia lo que actualmente conocemos como Argentina. Los frailes fueron los que importaron las técnicas de vinificación al nuevo mundo debido a la necesidad de elaborar el vino indispensable para celebrar las misas.

Sin ahondar demasiado en detalles históricos que aunque son muy extensos e interesantes, el alcance de esta investigación no abarca su estudio. Pasando a datos más importantes y actualizados que tienen que ver con la industria vitivinícola argentina debemos señalar que es el país latinoamericano con la producción más alta de vinos y el país con más denominaciones de origen que posee este continente.

De igual manera es el país con más superficie plantada de viñedos. Su industria vinícola posee cerca de 1400 bodegas y como buenos productores de vinos que son, también lo son en su consumo, llegando cerca de los 30 litros por habitante promedio durante el 2005 como se puede apreciar anteriormente en el Gráfico 1.2; posicionándolo como el principal consumidor de vino de América del Sur. Es el quinto productor de vino más importante del mundo.

Su penetración de mercados es importante sobretodo en Europa gracias a los acuerdos existentes de MERCOSUR-UE, y por supuesto América, aunque en nuestro país la presencia de vinos argentinos ha ido disminuyendo a lo largo de los años, según se puede apreciar. Los mercados más importantes para los vinos argentinos son: Inglaterra, EE UU, Japón, Brasil, Países Escandinavos, España.[16]

En el Gráfico 1.7 se puede ver claramente la vocación exportadora de Argentina, principalmente en vinos de Corte[17] y en vinos Varietales[18] de igual manera. Las proyecciones de las exportaciones para 2009 son positivas. Las importaciones de vinos y mostos, por el contrario, se han reducido notablemente de una forma dramática a lo largo de los últimos catorce años llegando a volúmenes casi nulos en comparación a sus exportaciones.

Es importante mencionar que el aumento de las exportaciones de vino argentino al mundo se inició principalmente por una gran reforma que tuvo el sector, que llevaron finalmente hacia la adquisición de tecnología y la adopción de nuevas prácticas enológicas de vanguardia, para garantizar de cierta forma la calidad de la materia prima para la elaboración de vinos de alta gamma y poder competir en mercados extranjeros.

---

[16] Vinos al mundo. Argentina. 2005 <http://www.vinosalmundo.com/ver_articulo.asp?id=259> [consulta: 29 octubre de 2009]

[17] Vinos de Corte.- son vinos elaborados a partir de la mezcla de varias cepas de uvas.

[18] Vinos Varietales.- son vinos elaborados a partir de una única cepa de uva. Puede admitir una mezcla que no exceda el 20% de la cepa predominante.

Gráfico 1.7 Exportaciones argentinas de vinos y mostos durante el periodo 2007-2008

Fuente de datos: Comercialización de vinos y mostos en el país - 2008[19].
Preparado por: grupo de trabajo.

Finalmente las expectativas para el futuro son muy buenas para Argentina en lo referente a esta industria. Ellos cuentan con un Plan Estratégico Vitivinícola Argentina 2020 (PEVI), que está a cargo del Instituto Nacional de Vitivinicultura (INV), que pretende consolidar a este país como "...un proveedor altamente competitivo..."[20]. Argentina deja en claro que en estos momentos apuesta por la calidad antes que por la cantidad.

[19] Instituto Nacional de Vitivinicultura INV. Comercialización de vinos y mostos en el país – año 2008. [PDF en línea] Agosto de 2009. Buenos Aires. INV. <http://www.inv.gov.ar/PDF/Estadisticas/Despachos/2009/ComercializacionVinosMostos0809.PDF > [consulta: 29 octubre de 2009]

[20] Instituto Nacional de Vitivinicultura de la Republica Argentina. Vitivinicultura Argentina. Perspectivas futuras [en línea] <http://www.inv.gov.ar/vitiv_arg.php> [Consulta: 11 noviembre de 2009]

1.1.6 Análisis del mercado de vino en Argentina.

Amenazas:

- Argentina actualmente tiene un incremento en la eficiencia y rendimiento de las plantaciones.
- Argentina es un país con neta vocación exportadora y es el mayor productor del hemisferio sur; que cuenta además, con un plan estratégico para incrementar su presencia en el extranjero.
- Posee un tipo de cambio favorable para la exportación.
- Este país posee zonas con denominación de origen reconocidas a nivel mundial como es el caso de Mendoza.

Una vez presentada esta información relacionada al entorno global, podemos decir que es reveladora en tanto a las condiciones de la industria vitivinícola y su demanda en los principales países productores de América del sur.

Nos ha mostrado la evolución de la industria global, así como también las características propias de cada región relacionadas a su producción y comercialización. Al mismo tiempo nos ha expuesto ciertos detalles referentes a la demanda y su sofisticación progresiva y cada vez más exigente.

Ahora es tiempo de seguir adelante con nuestro estudio. -El análisis del entorno nacional- que nos servirá para determinar las condiciones y el nivel de competitividad que posee el Ecuador en esta industria.

1.2 Entorno nacional.

Para el análisis del entorno nacional, se ha utilizado el Diamante de la Competitividad de Michael Porter, debido a que, es una herramienta reveladora y útil para determinar el grado de competitividad de un país.[21] Entonces continuando con el análisis del entorno nacional tenemos lo siguiente.

El Ecuador es el segundo país más pequeño de Sudamérica que cuenta con una superficie de 256 670 km2; está ubicado al noreste de este continente sobre la línea ecuatorial que le da su nombre. El porcentaje de tierra cultivable ronda el 6%. Gracias a esta ubicación geográfica, Ecuador es un país que goza de un clima veraniego la mayor parte del año, lo cual lo hace un exportador líder en el mundo de ciertos productos, como el banano, el cacao y las flores. Además Ecuador ha venido experimentando una tendencia positiva en las exportaciones de los denominados productos de cultivos no tradicionales como frutas (mango, maracuyá, melón, sandía, piña) y vegetales (brócoli, palmito, espárrago, tomate) que tienen un potencial exportador. Además Ecuador es un gran exportador de conservas de productos marinos y de camarón especialmente.[22]

El Ecuador también es un país exportador de petróleo, miembro de la OPEP, siendo este rubro el más importante de todos, dentro de la balanza comercial, ya que es el que financia en su mayoría el presupuesto general del estado de todos los gobiernos de turno. Sin embargo el Ecuador debe destinar grandes sumas de dinero a la importación de derivados de petróleo y combustibles, al no contar con la adecuada y suficiente infraestructura y tecnología de refinación para abastecer la demanda interna de combustibles.

---

[21] PORTER, Michael, Estrategias Competitivas de Marketing, Ed. McGrawf – Hill, l996, México.

[22] Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito. Guía país: Ecuador [PDF en línea] Quito. Secretaria de Estado de Turismo y Comercio <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4213513> [consulta: 26 octubre de 2009]

A pesar de esto, generalmente hablando, Ecuador posee un nivel tecnológico muy bajo; todos los sectores industriales dependen completamente de la tecnología importada, ya que no existe una base tecnológica nacional. Para ello, los diversos sectores (especialmente el agroindustrial), cuentan con deducción y exención de impuestos y aranceles en ciertas partidas claves para reactivar el aparato productor del país.

En lo que se refiere al sus relaciones comerciales el Ecuador destina gran parte de sus exportaciones a países como Estados Unidos, Perú, Chile, Colombia, Venezuela y en menor medida España e Italia. A pesar de la dolarización del país, tras la grave crisis financiera de 1999, que supone un aumento en las importaciones y descenso de las exportaciones; según últimas cifras este fenómeno se ha venido estabilizando para equilibrar la balanza comercial del país, gracias en gran medida, al enorme peso del rubro petrolero y a la paulatina recuperación de los precios internacionales de éste.

El Ecuador al no ser una economía aislada, también sufre las consecuencias de la crisis financiera mundial, sobre todo en las remesas de los emigrantes, las cuales han experimentado un descenso drástico. Debemos señalar la gravedad que esto implica, debido a que, este rubro es el segundo más importante de ingresos de divisas al país después del petróleo, puesto que mantiene la dolarización en funcionamiento.

Cabe mencionar, que desde la grave crisis financiera que sufrió el país hace diez años, se ha venido dando un fenómeno migratorio masivo hacia países con mejores oportunidades. Este fenómeno deja huella no solamente en los familiares de los emigrantes, sino que además, tiene graves repercusiones económicas. La disminución de la mano de obra que ya de por si es escasa y poco preparada y/o especializada, deja en condiciones poco favorables al aparato productor del país.

Por otra parte, las cifras oficiales de desempleo son altas, llegando al 8%, pero las cifras de la población subempleada y desocupada ronda un increíble 49%, "El fenómeno migratorio ha contribuido a suavizar las tensiones sociales que esta situación pudiera haber provocado"[23]. Los datos para el 2008 indican que la cifra de la población económicamente activa del país se encuentra en 44%, que sería un poco más de 6 millones de personas.

Si bien es cierto que el Ecuador ha deteriorado sus relaciones con organismos internacionales como el FMI, BM, BID; aún destaca el deseo integracionista hacia la región. El Ecuador ha creado, es miembro y ha fomentado relaciones con otros organismos internacionales, entre algunas tenemos: El Banco del Sur y la UNASUR, CAN, ALADI, ALBA, el acrecentamiento de las relaciones con MERCOSUR, Asia y Unión Europea. Además del regreso a la OPEP.

A pesar de esto, el país todavía no ha podido solucionar la grave inseguridad jurídica crónica que viene sufriendo desde hace veinte años. Ni tampoco ha conseguido mejorar la seguridad del sector financiero y laboral, que son indispensables para reactivar la economía a través de la inversión.

[23] Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito. Guía país: Ecuador [PDF en línea] Quito. Secretaria de Estado de Turismo y Comercio <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4213513> [consulta: 26 octubre de 2009]

1.2.1 Análisis del entorno nacional. Diamante de la Competitividad de Porter.

Tabla 1.2 Análisis del entorno nacional.

	Oportunidades	Amenazas
Condición de los factores básicos y avanzados	- La red vial alcanza a todas las regiones y comunidades del país. - El país cuenta con dos aeropuertos internacionales de pasajeros y uno de carga; con vuelos diarios y conexiones hacia todo el mundo. - Posee, además dos puertos marítimos principales, que cuentan con buena tecnología. Existe el proyecto del mega puerto Manta-Manaos para mejorar el comercio entre Asia-América-Europa. - Existe un amplio marco legal para la regulación de las actividades comerciales, financieras, tributarias y laborales. - El país cuenta con dos bolsas de valores que funcionan muy bien. Quito y Guayaquil. - El Ecuador cuenta con excelentes profesionales en varios campos. Pero su número es muy limitado.	- La red vial es mediocre y muy peligrosa, aunque existen esfuerzos para mejorarla. - Conexiones férreas prácticamente en desuso. - El transporte fluvial está limitado a pequeñas comunidades en la costa y el oriente. - Ha existido una inestabilidad jurídica crónica desde hace 40 años. - El marco legal del Ecuador ha sufrido y continúa sufriendo profundas transformaciones llevadas a cabo por la asamblea creando un aumento de la incertidumbre. - El mercado de valores de Ecuador es muy pequeño. - El país tiene altísimos índices de migración haciendo que la mano de obra sea aún más escasa. La gran mayoría de la población económicamente activa es pobremente especializada.

La estrategia, estructura y rivalidad competitiva	- Las leyes del Ecuador permiten y reconocen varias formas de asociación, la más común es la Compañía Limitada. - El trámite de creación de cualquier tipo de corporación o ente legal es relativamente ágil y la accesoria no es costosa. - En las empresas más grandes, el estilo de administración varía hacia formas más vanguardistas. - En las grandes corporaciones es más difundido el uso de herramientas administrativas y financieras más sofisticadas. - También existen cámaras de producción y comercio privadas que ofrecen apoyo y brindan información acerca de los sectores industriales y comerciales del país; promueven la competitividad. - Los trámites públicos y privados mediante Internet ganan popularidad, debido a su comodidad, su transparencia y su agilidad. - Existe un mayor grado de seguridad y previsibilidad en el sector económico privado donde no interviene el gobierno de forma directa. - El Ecuador ha actualizado su legislación interna respecto a mecanismos internacionales para la protección de la propiedad intelectual.	- En el Ecuador existe un elevadísimo número de empresas unipersonales y familiares. - La administración de estas empresas es por lo general tradicional y es muy poco abierta al cambio. - El uso de herramientas administrativas y financieras es limitado. - Aunque existe apoyo para la pequeña empresa, esta no llega de forma adecuada debido a la falta de conocimiento, elevado costo de los recursos y normativas o requisitos demasiado estrictos. - El alcance de las conexiones de Internet es todavía muy limitado y en ciertos casos es muy costoso para la mayoría. - La no firma del TLC con EEUU lo pone en clara desventaja frente a Perú y Colombia. - No existen, hasta la fecha, los procedimientos adecuados para garantizar el control sobre la propiedad intelectual. A pesar que existe la ley y un organismo para dicho fin (IEPI).
Industrias relacionadas y de soporte	- La actividad industrial esta concentrada en tres focos urbanos a nivel nacional. Q-G-C. - Los canales de distribución de grandes superficies poseen una amplia participación de mercado. - Existen varios sectores con elevado potencial como: agroindustria, floricultura, turismo, industria cementera, automoción, ferrocarriles, mataderos y sector químico. - La agroindustria experimenta una diversificación hacia cultivos con potencial exportador. - Existe una buena apertura hacia la región.	- La industria ecuatoriana no es desarrollada y posee muy pocos subsectores. - El sector financiero ecuatoriano es todavía rígido. - Las tasas de interés por créditos comerciales son excesivamente elevados, en comparación a otros países de la región. - La industria ecuatoriana es totalmente dependiente de la tecnología importada. - Los canales de distribución son tradicionales.

Condiciones de la demanda	- El 65% de la población se localiza en centros urbanos. De ésta una minoría posee poder adquisitivo medio y alto - La tasa de crecimiento poblacional es del 1%. - El PIB per cápita llega a un nivel medio. ($3500) - El poder adquisitivo de las familias es limitado y se encuentra en deterioro continuo.	- La población subempleada y desocupada bordea el 49%. - Durante la última década Ecuador experimenta un altísimo nivel de migración. - Clientes exigentes y sofisticados muy pocos. - Escasos segmentos especializados con competencia internacional. - El mercado local es insuficiente para justificar una gran inversión.
Política gubernamental	- Existe una buena apertura hacia la región y estrategias de desarrollo geoeconómico. - Negociación del TLC con la Unión Europea. - Prioridad al comercio regional latinoamericano. - Impulso de créditos públicos preferentes hacia el sector agrícola y productivo. CFN, BNF. - Reestructuración del sector financiero público y privado. - Fortalecimiento del sector de cooperativas de ahorro y crédito. - Regulación del sistema financiero privado.	- Intervencionismo alto del gobierno central, en la dirección de la economía. - Inseguridad jurídica crónica, tanto en seguridad bancaria como en asuntos laborales. - Compromiso del gobierno a defender la dolarización solo en el corto plazo.

Preparado por: grupo de trabajo.

El Ecuador posee un gran potencial para la agroindustria debido a sus condiciones climáticas únicas y diversas por su ubicación geográfica; y que además cuenta con algunos programas estatales y privados para incrementar la inversión en este sector a través de financiamiento relativamente bajo; sin mencionar, los incentivos arancelarios para la importación en ciertas partidas relacionadas a la agroindustria.

A pesar de aquello, el Ecuador todavía no alcanza el grado de competitividad adecuado en el sector vitivinícola debido a factores muy concretos que tienen que ver especialmente con las Condiciones de la Demanda y Las Industrias Relacionadas y de Soporte, entre los cuales podemos mencionar: la inexistencia relativa de consumidores exigentes, el bajo ingreso de las economías familiares, el insuficiente nivel de educación de la población y la limitada, poco desarrollada y muy hermética industria relacionada y de soporte que existe en el país.

Una vez presentada esta información continuaremos con el análisis del entorno de mercado.

1.3 Entorno de mercado.

Esta es una parte fundamental del análisis del entorno, puesto que es aquí donde relacionaremos al proyecto con el medio del sector industrial donde se pretende competir.

Primeramente procederemos a realizar una breve descripción del sector industrial de fabricación de licores y vinos a nivel nacional; de la realidad que vive el sector en la actualidad y sus perspectivas hacia el futuro, luego de lo cual pasaremos a realizar un análisis de las diferentes componentes según el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, más adelante.

1.3.1 El mercado de vino en Ecuador.

En el Ecuador no existe una cultura de consumo de vino por lo tanto el consumo de vino en el país es secundario, que en términos de volumen corresponde a 0,4 litros/habitante promedio al año[24]; debido a que se lo suele demandar en reuniones familiares muy especiales como: fiestas de compromiso, comuniones, bodas, aniversarios y navidades. Ya que para acompañar las comidas, el ecuatoriano promedio, prefiere jugos de frutas o agua. Y para celebraciones con amigos en bares o discotecas, prefiere el ron o el vodka, que además gozan de una alta aceptación entre los consumidores más jóvenes. [25]

---

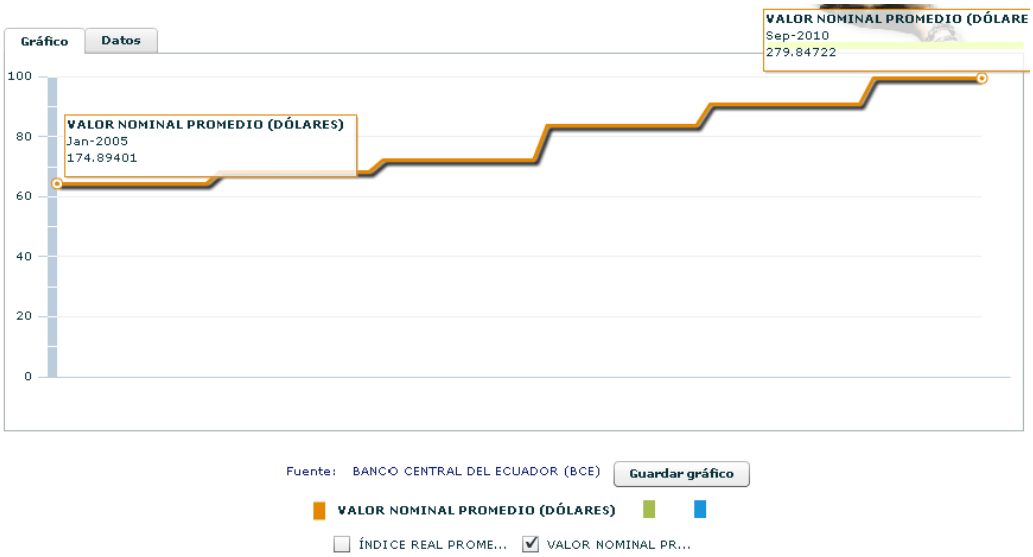
[24] Revista Vanguardia. Licores: En el país se beben 76 marcas de vino [PDF en línea]. Diciembre 2006. <http://www.guapulo.com/content/view/189/70/> [consulta: 27 octubre de 2009]

[25] MORENO ZAPATA Elisabet bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito. El Mercado de Vino en Ecuador [PDF en línea] Quito. Instituto Español de Comercio Exterior ICEX <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4013055> [consulta: 26 octubre de 2009]

Sin embargo el negocio de la importación de vino al Ecuador es un negocio muy atractivo, es un sector que mueve unos 60 millones de dólares al año, que continua experimentando un crecimiento sostenido desde la grave crisis económica del país en 1999, a pesar de las restricciones arancelarias, el aumento del Impuesto a los Consumos Especiales ICE, el aumento del contrabando, que el sector alcanza un 20%, según cifras especulativas, y finalmente la crisis financiera mundial. El Ecuador es un mercado abierto a la propuesta de vinos extranjeros.

Este crecimiento se explica básicamente al aumento marginal y paulatino del ingreso de la población, como se indica en el gráfico siguiente de la evolución del salario básico.

Gráfico 1.8 Evolución de Ingresos de la Población. Período 2005-2010.



Según revelan algunos datos, Chile con el 75% [26] del total de las importaciones es el país que tiene la mayor participación de mercado en Ecuador, seguido por Argentina y después España, a pesar que en el

[26] MORENO ZAPATA Elisabet bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito. El Mercado de Vino en Ecuador [PDF en línea] Quito. Instituto Español de Comercio Exterior ICEX <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4013055> [consulta: 26 octubre de 2009]

Ecuador se importan vinos de 15 países[27]. El éxito de los vinos chilenos se debe principalmente a su excelente relación calidad-precio ya que goza de preferencias arancelarias, de ese modo pueden introducir vinos de mejor calidad sin pagar los impuestos, que en contraste, un vino Francés de iguales características debe pagar. Los precios de los productos en general pueden variar desde los 5 dólares hasta los 500 dólares, obviamente depende de la calidad del vino, su procedencia, su marca y el tipo de vino.

Debido a esto los vinos compiten en un segmento del mercado muchísimo más reducido todavía, que son los estratos socioeconómicos medio-alto y alto. El mercado de consumo de vino en el Ecuador alcanza apenas el 4,5% [28], comparado con el 46.1% [29] que toma cerveza, en gran medida debido a que la mayoría del volumen de la cerveza que se consume es producida en el país.

A pesar de esto, los canales de distribución de grandes superficies son los que poseen mayor participación de mercado. En concreto existen dos cadenas de supermercados e hipermercados en el país: Supermaxi y Megamaxi con una presencia nacional pero con mayor participación en la sierra que en la costa, y Mi Comisariato, con presencia nacional pero con mayor participación en la costa que en la sierra.

También existen tiendas de *delicatessen* y tiendas especializadas en licores pero su cuota de mercado es muy baja en comparación; pero a diferencia de los grandes canales, estos suelen ofrecer una carta más amplia de vinos y más exclusiva. Además de estos, hemos visto previamente en este documento, en las descripciones de los mercados del vino de otros países,

---

[27] Revista Vanguardia. Licores: En el país se beben 76 marcas de vino [PDF en línea]. Diciembre 2006. <http://www.guapulo.com/content/view/189/70/> [consulta: 26 octubre de 2009]

[28] Revista Vanguardia. Licores: En el país se beben 76 marcas de vino [PDF en línea]. Diciembre 2006. <http://www.guapulo.com/content/view/189/70/> [consulta: 26 octubre de 2009]

[29] Ibid

especialmente europeos, donde el canal HORECA[30] es muy relevante y que en el Ecuador su explotación es mínima. Por lo que representa un potencial muy atractivo al momento de introducir una nueva marca de vino.

Por otro lado, el consumidor-tipo de vino en Ecuador, suele ser un hombre maduro de un estrato socioeconómico medio-alto o alto que se localiza específicamente en ciudades como Quito, Guayaquil y Cuenca. Hay que señalar que este mercado de consumo de vino en Ecuador sigue creciendo debido al aumento de residentes extranjeros mayormente en Quito y en Cuenca, y a esto hay que añadir el aumento del flujo de turistas especialmente norteamericanos y europeos, que cuando salen a comer exigen una carta de vinos, que afecta de cierta forma el habito de consumo de vino de los propios ecuatorianos.

Conjuntamente existen, además, los segmentos de mercado que abarcan las mujeres y los jóvenes que no están debidamente explorados, aumentando así las oportunidades para la introducción de una nueva marca de vino, tomando en consideración estos segmentos.

Por otra parte, la producción de vino ecuatoriano es mínima, por lo que, como hemos visto, casi la totalidad del vino que se comercializa en el país es importado. No por ello, debemos menospreciar o subestimar la producción de vino nacional y su potencial.

Existen en el Ecuador 15 empresas productoras de vino[31] y 30 importadoras[32]. En lo que se refiere a los productores, los cinco más importantes tenemos:

---

[30] Canal HORECA.- es un canal de distribución de venta directa que agrupa: Hoteles, Restaurantes y Catering.

[31] Revista Vanguardia. Licores: En el país se beben 76 marcas de vino [PDF en línea]. Diciembre 2006. <http://www.guapulo.com/content/view/189/70/> [consulta: 26 octubre de 2009]

- **Chaupi Estancia Winery**
- **Vinos Dávalos**
- **UNION VINICOLA INTERNACIONAL**
- **DON GUIDO S.A.**
- **BALDORE**

Donde se destacan las dos primeras ya que esas dos producen vino y los exportan a 5 países.

El sector privado de la producción de bebidas alcohólicas conjuntamente con el sector público han juntado esfuerzos para tratar de crear una propuesta exportadora de alto valor para el Ecuador; que va saliendo adelante paulatinamente, ya que, ha enfrentado varios obstáculos que han amenazado su continuidad en lo que va de su creación, hace ya más de tres años.

Las tres principales trabas a estos esfuerzos constituyen: el altísimo contrabando de bebidas alcohólicas que se da en el país; elevados impuestos a los consumos especiales, donde caen las bebidas alcohólicas; y la más importante es que el Ecuador no posee una bebida alcohólica distintiva como otros países de la región. Dentro de esta propuesta se determinan los productos que el Ecuador debe considerar por su alto valor percibido, que son:

- **Cremas, y**
- **Vinos**

[32] MORENO ZAPATA Elisabet bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito. El Mercado de Vino en Ecuador [PDF en línea] Quito. Instituto Español de Comercio Exterior ICEX <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4013055> [consulta: 26 octubre de 2009]

1.3.2 Análisis del entorno de mercado. Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.

Tabla 1.3 Análisis del entorno de mercado.

	Oportunidades	Amenazas
Rivalidad entre los jugadores existentes	- Gran potencial, para productores nacionales de vino. - Gran potencial para intermediarios.	- 5 mejores productores de vino a nivel nacional: o Chaupi Estancia Winery o Vinos Dávalos o UNION VINICOLA INTERNACIONAL o DON GUIDO S.A. o BALDORE - Mercado muy atractivo, debido a su potencial. - Es un mercado altamente competitivo y celoso. - Campañas publicitarias reñidas para la captación de público. - Altísimo nivel de contrabando.
Ingreso de nuevos competidores	- La importación de vino es un negocio atractivo. - El proceso de importación no es difícil. - La producción de vino reporta ventajas como: o Menor carga tributaria, y o Acceso a créditos más baratos. - Existen barreras arancelarias pero solo para vino importado de ciertos países, especialmente europeos. - La capacidad instalada del sector productor de vino no ha sido explotada al máximo.	- Dar presencia a una marca es muy difícil. - Productos chilenos y argentinos de altísima calidad. - Amplia gama de vinos importados con características únicas. - Productos chilenos y argentinos entran sin arancel. - ICE - Impuesto a los Consumos Espaciales bastante elevado. - Precios muy competitivos. - Gran participación de mercado de la competencia. - Comercio ilegal e informal. Contrabando. - Existencia de marcas muy reconocidas que gozan de un buen prestigio.
Sustitutos	- Existen productos sustitutos solo para vinos de baja calidad: o Aguardiente y o vinos en tetra-brick. - Elevadas barreras arancelarias para bebidas alcohólicas en general.	- Gran consumo de cerveza en el Ecuador. - Existencia de productos sustitutos de gran aceptación (sobre todo en la costa) con contenido de alcohol como el ron y el vodka. - El agua mineral, agua de manantial y jugos compiten con el vino al momento de acompañar la comida.

Poder de negociación de los compradores	- Alta concentración de consumidores en Quito, Guayaquil y Cuenca. - Consumo de vino en expansión. - Más alto consumo de vino en la sierra que en la costa. - Aumento de residentes extranjeros en ciudades como Quito y Cuenca. - Percepción suntuosa del producto. - Asequible para un nivel medio-alto y alto de la población.	- La demanda es limitada. - Falta de cultura vinícola. - Consumo elevado solo en ocasiones especiales. - El mercado ecuatoriano es un mercado de precios y no de marca.
Poder de negociación de los proveedores	- Existen 15 empresas productoras de vino en Ecuador, pero solo 2 gozan de una calidad reconocida como buena. - Existen varios canales de distribución que no han sido explotados, el canal HORECA. - Existencia de tiendas especializadas muy limitadas que además no explotan el total de su potencial. -	- Solo existen dos grandes cadenas de supermercados a nivel nacional con gran participación de mercado. Supertaxi y Mi Comisariato. - Exciten 30 empresas importadoras de vino. - Extensa variedad de producto importado de altísima calidad. - Productos chilenos y argentinos bien posicionados. - Tácticas efectivas de mercadeo en puntos de venta. Degustaciones.

Preparado por: grupo de trabajo.

Como sabemos la estructura del sector industrial, en este caso del vino, es determinante al momento de fijar los criterios competitivos al mismo tiempo que indica las posibilidades estratégicas disponibles para el emprendimiento propuesto.

Por lo que, luego de este análisis resultan evidentes varios puntos a favor pero también varios puntos que obligan a pensar en soluciones más innovadoras y prácticas. Puesto que los productores tienen una clara ventaja impositiva, donde encaja nuestra propuesta, frente a un importador; además existen varios incentivos estatales y privados para la reactivación de este sector evidenciados a través de las fuentes de financiamiento con varias ventajas, como: el costo del préstamo, los plazos y las garantías. Aparte de ser un sector con suficiente campo hacia donde crecer.

Por otro lado, teniendo en cuenta varios factores, el producto de esta propuesta tendría que competir mas bien por el lado de la calidad antes que por el lado del precio contra el producto importado, especialmente el chileno, debido a: la percepción suntuosa del producto y la amplísima gama de productos sustitutos. Aproximándose al producto chileno en precio y proyectando una imagen seductora hacia el *target* escogido.

A continuación tenemos los canales de distribución más importantes para la estrategia de comercialización:

- **Las cadenas de supermercados y minimercados.**

- **La comercialización en Tiendas Especializadas en licores y vinos.**

- **Tiendas *Delicatessen*.**

- **Distribución por el canal HORECA** (hoteles, restaurantes y *catering*[33]**).**

- **Venta directa a través del portal Web de la marca.** (si se promociona a través del portal web, ¿por qué no vender?, solamente es un paso más)

Que además benefician la imagen de la marca dentro del sector socioeconómico donde se pretende competir.

1.3.3 Factores clave de éxito.[34]

Ahora bien, una vez que hemos analizado el entorno global de la industria del vino, así como el entorno nacional y el entorno de mercado en el que éste se encuentra; tenemos los argumentos suficientes con respecto del entorno en general. Ahora es momento de mirar hacia dentro de la idea de

[33] Catering: servicio de alimentación institucional o alimentación colectiva que provee una cantidad determinada de comida y bebida en fiestas, eventos y presentaciones de diversa índole.

[34] LÓPEZ Carlos. Factores claves de éxito. [en línea] < http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm> [consulta: 5 de enero 2010]

negocios para poder determinar los factores claves de éxito. Que en última instancia deberán traducirse en la ventaja competitiva de ésta.

Los elementos que integran los factores claves de éxito de la idea de negocios propuesta permitirán, a mediano y largo plazo, el cumplimiento de los objetivos empresariales, y además distinguen a la idea de negocio de la competencia actual haciéndola única. En definitiva los factores claves de éxito de la idea de negocio nos otorgan la directriz de cómo competir en el mercado, que luego, más adelante, ayudarán a enfocar la estrategia de marketing para estos elementos que permitirán crear la ventaja competitiva.

1.3.3.1 El terruño[35].

El terruño está conformado por: el tipo de suelo y el tipo de clima de una zona geográfica específica, que puede llegar a ser incluso de una parcela en especial dentro de un viñedo. El terruño constituye un factor clave de éxito debido a que sin una combinación de factores climáticos y de suelo óptimos resulta imposible obtener una uva o fruta de calidad: que refleje salud, consistencia y que además posea un equilibrio aceptable de ácidos y azúcares; que certifiquen la aptitud de la fruta para su vinificación.

El terruño del proyecto posee características óptimas tanto de suelo como de clima, comparables a algunas zonas típicas vitiviníferas del mundo. Las características del suelo donde se encuentran plantadas las vides son de tipo arcilloso-arenoso con una composición 30-70, bastante pedregoso, además el suelo está desinfectado y exento de virus. En tanto las características del clima semiárido de la zona se mantienen constantes durante todo el año con un nivel de pluviosidad anual promedio de 7.5mm/año. Ideal para el cultivo de la *Vitis vinífera* (vid que produce vino).

[35] Terruño: término que comprende el Tipo de suelo y clima de una zona geográfica especifica dentro de un viñedo.

1.3.3.2 La cepa de uva empleada.

La cepa de la uva que se emplea para hacer un vino en específico es quizás el factor más importante dentro de todo el proceso, debido a que, es la cepa lo que le imprime la identidad a un vino y en última instancia es a través de esta identidad por la cual será reconocido dicho vino, además de la zona de donde proviene.

En el mundo existen países con cepas únicas que le dan su identidad y son reconocidos por tal o cual cepa, por ejemplo en la región, el vino elaborado con la cepa *Tanat* es proveniente de Uruguay, el productor más grande del mundo en cuanto a esa variedad se refiere.

Incluso existen zonas que se las identifican únicamente por el tipo de cepa que utilizan, como es el caso de las llamadas Denominaciones de Origen, donde no se permite utilizar otra cepa diferente a la utilizada en dicha zona. El caso más famoso del mundo: Champagne en Francia, donde se utilizan únicamente las cepas: *Chardonnay*, *Pinot Nuar* y *Sauvignon Blanc* para elaborar tanto los vinos espumosos como vinos blancos.

El análisis de la hoja, por medio de la comparación, es el método por el cual se determina el tipo de cepa examinada. En este caso la cepa de uva empleada para elaborar el vino es el *Tempranillo* una variedad proveniente del *Merlot* que se originó en España. Que le da al vino un sabor único distintivo. Ninguno de los productores nacionales de vino antes mencionados posee o emplea esta cepa. Por lo cual esta cepa constituye un factor clave de éxito.

1.3.3.3 El momento de cosecha.

Más conocida como la vendimia, que en países de otras latitudes se la realiza en octubre en el norte, y en abril en el sur; es decir, en época de

otoño una vez al año. Dado que el Ecuador por su ubicación geográfica posee una climatología constante durante todo el año es posible cosechar dos veces al año en lugar de una. La cosecha se da en los meses de enero y julio que es el tiempo en donde las uvas y su cóctel interno de: agua, ácidos y azúcares, alcanzan un nivel óptimo para la cosecha.

El momento de la cosecha es crucial, debido a que si se da muy temprano, el vino resultante será muy ácido con una débil concentración alcohólica, con grandes probabilidades de que se convierta en vinagre; mientras que si se cosecha muy tarde, el vino resultante tendrá un nivel alcohólico muy elevado y será un vino muy dulce que no necesariamente es malo, pero que depende mucho del tipo de vino el cual se quiere elaborar.
Existen vinos con un nivel de acidez bastante concentrado que son característicos de una zona, bodega o marca. Al mismo tiempo existen vinos de cosecha tardía con un dulzor predominante que alcanzan la categoría de vinos de aperitivo y postre, como los vinos de *Jerez*[36].

El momento de la cosecha constituye un factor clave de éxito debido a que al igual que la cepa, éste imprime otro rasgo distintivo al producto final, difícil de imitar por parte de la competencia.

1.3.3.4 El proceso de transformación natural.

La vinificación artesanal constituye un factor clave de éxito, ya que sin duda, este proceso es el que en última instancia resalta las propiedades que los mostos de las uvas han reunido del clima y del suelo, "es esencial comprender ya, desde este punto, la diferencia que existe entre la producción artesanal que busca la calidad, y la producción de tipo masivo,

[36] TORRES Miguel A. Viñas y Vinos. 3ra Edición. Barcelona-España, Blume, 1977. 200p.

en la que se persigue un beneficio económico inmediato…" (p.54. Miguel A. Torres. Viñas y Vinos)[37].

Si bien los que conformamos este grupo de trabajo llevamos elaborando vino desde hace más de siete años, por iniciativa propia y por amor a este arte, nunca fuimos motivados a perseguir un beneficio económico. Sino que más bien nos dedicamos a aprender los secretos de esta laboriosa actividad para obtener un vino artesanal de calidad. Ahora queremos compartirlo con el mayor de los gustos con la gente de Cuenca, por lo cual necesitamos convertir esta actividad recreativa en una que sea autosustentable y rentable; sin que por ello se deba perjudicar a la calidad del producto. En otras palabras, nosotros queremos brindar a la gente exactamente el mismo producto que nosotros consumimos.

Aprovechando, que se ha mencionado la calidad del vino artesanal pasaremos a definir este concepto tan abstracto, para que exista una referencia para posteriores citas de la llamada calidad del producto.

La definición de calidad del producto es:

1. Color rojo escarlata vivido.
2. Aroma frutal profundo.
3. Equilibrio delicado entre azucares y ácidos.
4. Sabor fresco y duradero en el paladar.

De aquí en adelante se tomará como referencia esta definición, en tanto se cite, mencione o hable de la calidad del producto. Esta definición se deriva del proceso de catado del mencionado vino donde se determinaron estos rasgos característicos del producto que, a fin de cuentas, le han dado su identidad.

[37] TORRES Miguel A. Viñas y Vinos. 3ra Edición. Barcelona-España, Blume, 1977. 200p.

1.3.3.5 El enfoque de la publicidad y proyección de imagen.

El enfoque de la publicidad hacia el segmento femenino constituye un factor clave de éxito de la idea de negocio, debido a que, en el mercado de vino a nivel nacional este segmento no está siendo aprovechado en todo su potencial, "Dentro de la estructura familiar básica, la adquisición de vino corresponde a los cabeza de familia, que en la mayoría de las ocasiones es el hombre." (p.20. Moreno Elisabet. El Mercado de vino en Ecuador)[38]

En el mercado de bebidas alcohólicas en el país ha subestimado demasiado el segmento que constituyen las mujeres. Ya que en los documentos que se han estudiado referentes al tema tratado, son los hombres quienes compran el vino además de otras variedades de bebidas alcohólicas. Pero no por que a este segmento les desagrade el producto, sino por que las empresas desestiman su potencial, mientras en otros países, este segmento es el que reporta mayores márgenes de rentabilidad en comparación con los demás, "…ya que cerca del 80% del vino consumido en Francia es adquirido por las mujeres. Por ello, un buen marketing, marca y posicionamiento claro son esenciales para atraer a estos dos grupos de compradores." (p.35. MOLINA OCHOA Mª del mar. El Mercado de Vino en Francia)[39]. En la actualidad existen notables esfuerzos de una compañía de licores cuencana, muy popular, para captar la atención del segmento de mujeres jóvenes.

Por consiguiente, según la autora Moreno Elisabet, sobre el Mercado de vino en Ecuador, para el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX), menciona: "…en este sector tendría cabida un vino de precio bajo y que ofreciera una

---

[38] MORENO ZAPATA Elisabet bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito. El Mercado de Vino en Ecuador [PDF en línea] Quito. Instituto Español de Comercio Exterior ICEX <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4013055> [consulta: 26 octubre de 2009]

[39] MOLINA OCHOA Mª DEL MAR, becaria IPEX y ARRUEBARRENA DELIA, bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en París. El Mercado de Vino en Francia [PDF en línea] París. Instituto Español de Comercio Exterior ICEX < http://www.camarazaragoza.com/docs/InteligenciaCompetitiva/Documento61.pdf > [consulta: 29 octubre de 2009]

imagen de calidad." (p.5)*. y también indica: "Respecto al marketing, hay que recordar que sólo podrá competir con los vinos chilenos un vino que ofrezca imagen y un precio competitivo." (p.19)[40]. Es por eso que la proyección de imagen hacia el segmento femenino y el enfoque de la publicidad constituyen un factor clave de éxito, para llamar la atención y eventualmente captar el mercado que las mujeres representan.

En resumen:

- **El terruño.**
- **La cepa de uva empleada.**
- **El momento de cosecha.**
- **El proceso de transformación –natural-.**
- **El enfoque de la publicidad y proyección de imagen.**

Constituyen los factores claves de éxito de la idea de negocio que más adelante ayudarán a enfocar la estrategia de marketing para resaltar los elementos expuestos dentro de cada uno de ellos y permitirán crear la ventaja competitiva.

1.4 Conclusión de Etapa de Análisis.

Resaltando los puntos más importantes de la etapa de análisis sabemos pues, que los productos chilenos y argentinos son los competidores más fuertes a los cuales nos enfrentamos, por las razones ya expuestas, que a pesar de su grado de penetración en el mercado nacional, es posible competir contra ellos tomando en consideración factores concretos de mercadeo y distribución.

Puesto que los productores tienen una clara ventaja impositiva, donde encaja nuestra propuesta, frente a un importador, es necesario aprovechar los incentivos estatales y privados destinados a la reactivación de este

*,[40] MORENO ZAPATA Elisabet bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito. El Mercado de Vino en Ecuador [PDF en línea] Quito. Instituto Español de Comercio Exterior ICEX <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4013055> [consulta: 26 octubre de 2009]

sector evidenciados a través de las fuentes de financiamiento con ventajas tales como: el costo del préstamo, los plazos y las garantías. Aparte de ser un sector con suficiente campo hacia donde crecer.

Aunque el Ecuador todavía no alcanza el grado de competitividad adecuado en el sector vitivinícola debido a factores muy concretos que tienen que ver especialmente con las Condiciones de la Demanda y Las Industrias Relacionadas y de Soporte, entre los cuales podemos mencionar: la inexistencia relativa de consumidores exigentes, el bajo ingreso de las economías familiares, el insuficiente nivel de educación de la población y la limitada, poco desarrollada y muy hermética industria relacionada y de soporte que existe en el país. Continúa siendo una actividad muy atractiva.

Además tenemos claro que el competidor más importante es el producto chileno debido a su gran calidad y a la gran participación de mercado que este posee, por lo que hemos decidido competir a través de los canales de distribución tradicionales y no tradicionales.

CAPITULO II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO -ETAPA FILOSÓFICA-

Si bien esta etapa ayuda a sintonizar a la empresa con el largo plazo, en última instancia busca direccionar su cultura organizacional, así como también los esfuerzos individuales y/o colectivos de sus integrantes.

2.1. Principios y Valores.

Por la naturaleza del emprendimiento propuesto, puesto que se intenta comercializar una bebida alcohólica, resulta imprescindible destacar los principios y valores por los cuales debe estar regida esta actividad, desde la siembra de la vid hasta la copa de vino que se sirve en la mesa. No solo para los colaboradores internos y externos de la empresa sino para todo aquel que se sienta identificado por el trabajo digno, decente y por un producto de calidad.

Principios:

- Excelencia en todos los procesos de la organización; internos y externos.

- Trabajo en equipo regido bajo los principios éticos y morales en los ámbitos: humano y técnico.

- Respeto de las diferentes formas de pensamiento, libre de prejuicios.

Valores:

- Conciencia ambiental; protección al medio ambiente.
- Desarrollo sustentable.
- Responsabilidad.
- Compromiso solidario con la comunidad.

2.2 Misión.

Crear y ofrecer vino elaborado mediante un proceso natural ambientalmente amigable y sustentable, que sea apreciado por el consumidor como un valor agregado. Además de velar con responsabilidad la rentabilidad de los asociados.

2.3 Visión.

Ser una organización reconocida por la alta calidad de su producto y sus prácticas innovadoras basadas en la ética y la moral, que nos permitan crecer integralmente con la comunidad.

2.4 Áreas claves de resultados.

2.4.1 Distribución y Mercadeo.

Es imperativo generar resultados importantes en la distribución del producto a través de los canales antes mencionados (ver punto 1.3.2), que serán desarrollados paralelamente apoyado con los elementos de marketing propuestos por medio del enfoque de la marca y su imagen hacia el *target* de mercado planteado.

Además, la distribución a través de canales no tradicionales también ayudará a "halar" la empresa incrementalmente sumada al efecto del crecimiento gradual de la demanda a mediano y largo plazo.

2.4.2 Rendimientos de los Cultivos.

Es de vital importancia lograr incrementar con eficacia los rendimientos de los cultivos que garanticen la continuidad de la producción a corto y largo plazo. Puesto que constituye el proceso esencial de obtención de la materia prima para llevar a cabo este emprendimiento.

2.5 Objetivos.

Los objetivos estratégicos planteados a continuación han atravesado un proceso de filtrado para asegurarnos que sean direccionadores fundamentales para alcanzar de la forma más eficaz las oportunidades que ofrece el mercado en la actualidad y a largo plazo sin que se alejen de la visión del emprendimiento.

Por otro lado, los objetivos operacionales que se describen luego, para cada objetivo estratégico, se han consolidado como los escalones necesarios para poder conseguir los primeros; ya que se han planteado bajo cuatro perspectivas diferentes: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Sin que dejen de obedecer a la misión del emprendimiento.

2.5.1 Objetivos Estratégicos.

Objetivo Estratégico Nº 1	Alcanzar el nivel de ventas que permita el desarrollo sustentable y el crecimiento integral del emprendimiento para llevar a cabo nuestro compromiso solidario con la comunidad y nuestros asociados.		
Variable de Medición:	**Punto de Equilibrio.** (Ref. Anexo A)	**Período de Tiempo:**	**Tres años.**

Objetivo Estratégico Nº 2	Lograr y mantener el nivel óptimo de producción de materia prima (fruta) que permita una fabricación ininterrumpida, con el propósito de cubrir la cuota de mercado proyectada.		
Variable de Medición:	**Producción Agregada Anual.** (Ref. Anexo A)	**Período de Tiempo:**	**Tres años.**

Objetivo Estratégico Nº 3	Obtener la preferencia de los consumidores por las características del producto que ofrecemos.		
Variable de Medición:	**Volumen de ventas**. (Ref. Anexo B)	**Período de Tiempo:**	**Tres años.**

2.5.2 Objetivos Operacionales.

Objetivo Operacional Nº 1	Producir y vender 6 509 unidades durante el primer año de operaciones, con el fin de cubrir los costos totales operacionales.		
Variable de Medición:	**Punto de Equilibrio.** (Ref. Anexo A)	**Período de Tiempo:**	**Primer año.**

Objetivo Operacional Nº 2	Producir y vender 8 000 unidades durante el primer año de operaciones para alcanzar la cuota de ventas proyectada.		
Variable de Medición:	**Volumen de ventas**. (Ref. Anexo B)	**Período de Tiempo:**	**Primer año.**

Objetivo Operacional Nº 3	Sembrar 233 plantas adicionales, durante el primer año de operaciones, aprovechando así, toda la capacidad del terreno disponible; con el fin de aumentar la producción desde el tercer año.		
Variable de Medición:	**Número de Plantas Productoras.** (Ref. Anexo A)	**Período de Tiempo:**	**Primer año.**

Objetivo Operacional Nº 4	Alcanzar un nivel de producción por planta de 10Kgs por cosecha al año promedio, para garantizar la fabricación, manteniendo un control exhaustivo sobre el nivel de riego del viñedo.		
Variable de Medición:	**Producción Agregada Anual.** (Ref. Anexo A)	**Período de Tiempo:**	**Primer año.**

Objetivo Operacional Nº 5	Conservar las características del producto, precautelando el proceso de fabricación, con el fin de acentuar la imagen del producto y la marca en la mente del consumidor.		
Variable de Medición:	**Proceso de fabricación. Impacto sobre las ventas. (Variación %)**	**Período de Tiempo:**	**1 año.**

CAPITULO III

EL MERCADO

3.1 Segmentación del Mercado.

3.1.1 Variables de Segmentación.

Para la segmentación del mercado fue necesaria la recopilación de algunos datos que se encuentran presentes en nuestros documentos bibliográficos que mencionaremos a continuación.

3.1.2 Población Objetivo.

En el contenido de la bibliografía se menciona que "El consumidor tipo de vino en Ecuador suele ser una persona de edad madura con un poder adquisitivo medio-alto/alto, y principalmente en las principales ciudades del Ecuador: Quito, Guayaquil y Cuenca." (Pág. 22. Párr. 1. MORENO ZAPATA Elisabet. ICEX El Mercado de Vino en Ecuador)[41].

Por lo tanto hemos procedido a determinar la cantidad de la población con esas características a través de la variable: Población e Ingresos en Cuenca extraída del INEC por lo que se obtuvo una población objetivo de 75022 personas comprendidas dentro del quintil 4 y 5 de ingresos con un rango de edad de 35 años en adelante.[42] **(Ver Tabla 3.1)**

---

[41] MORENO ZAPATA Elisabet bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito. El Mercado de Vino en Ecuador [PDF en línea] Quito. Instituto Español de Comercio Exterior ICEX <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4013055> [consulta: 26 octubre de 2009]

[42] POBLACIÓN E INGRESOS CORRIENTES ANUALES POR QUINTILES DEL HOGAR, según sexo y grupos de edad del jefe económico. ENIGHU (Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos) proveniente del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) periodo Febrero 2003 Enero 2004 p. 77 cuadro 29

Tabla 3.1 Obtención de la población objetivo.

CUADRO No. 29

ENIGHU - POBLACIÓN - INGRESOS - CUENCA

POBLACIÓN E INGRESOS CORRIENTES ANUALES POR QUINTILES DEL HOGAR, SEGÚN SEXO Y GRUPOS DE EDAD DEL JEFE ECONÓMICO

SEXO Y GRUPOS DE EDAD	TOTAL		QUINTILES									
			QUINTIL 1		QUINTIL 2		QUINTIL 3		QUINTIL 4		QUINTIL 5	
	POBLACIÓN TOTALES	INGRESO CORRIENTE TOTALES	POBLACIÓN TOTALES	INGRESO CORRIENTE TOTALES	POBLACIÓN TOTALES	INGRESO CORRIENTE TOTALES	POBLACIÓN TOTALES	INGRESO CORRIENTE TOTALES	POBLACIÓN TOTALES	INGRESO CORRIENTE TOTALES	POBLACIÓN TOTALES	INGRESO CORRIENTE TOTALES
TOTAL	**292.224**	**615.289.897**	**77.146**	**58.694.415**	**62.571**	**86.901.982**	**60.181**	**119.123.299**	**52.993**	**151.863.060**	**39.333**	**198.707.141**
10 A 24 AÑOS	17.722	26.765.886	6.759	5.424.485	4.564	6.290.432	4.344	7.913.515	1.429	4.119.339	626	3.018.114
25 A 34 AÑOS	56.934	109.846.468	18.082	13.524.215	13.001	17.666.691	10.602	21.556.602	7.831	22.114.774	7.419	34.984.186
35 A 44 AÑOS	68.253	139.946.001	17.225	14.498.473	17.662	24.621.843	10.764	20.654.050	**15.269**	43.611.663	**7.332**	36.559.971
45 A 54 AÑOS	83.340	178.795.929	22.618	16.706.704	15.699	21.612.155	17.764	35.092.616	**14.035**	39.440.203	**13.224**	65.944.252
55 A 64 AÑOS	38.933	86.216.704	8.580	4.966.901	6.742	9.782.915	10.891	21.517.241	**7.661**	23.122.047	**5.059**	26.827.599
65 AÑOS Y MÁS	27.043	73.718.909	3.882	3.573.637	4.904	6.927.945	5.815	12.389.274	**6.768**	19.455.035	**5.674**	31.373.018
								TOTAL	**43.733**	+	**31.289**	**75.022**
TOTAL HOMBRES	**214.884**	**471.852.112**	**53.431**	**41.920.428**	**42.340**	**59.108.814**	**45.454**	**89.951.945**	**41.423**	**118.749.044**	**32.236**	**162.121.881**
10 A 24 AÑOS	11.932	17.008.893	5.032	3.838.760	3.698	5.131.147	1.539	2.786.944	1.284	3.607.028	379	1.645.015
25 A 34 AÑOS	42.091	86.945.157	11.866	9.474.819	8.944	12.109.414	9.171	18.330.148	5.400	15.132.969	6.711	31.897.807
35 A 44 AÑOS	51.941	110.710.439	12.736	11.085.115	11.086	15.422.397	8.817	16.975.214	13.351	37.926.160	5.951	29.301.553
45 A 54 AÑOS	61.334	142.851.728	14.673	11.152.691	9.099	12.637.117	14.563	28.765.648	10.917	30.474.438	12.082	59.821.833
55 A 64 AÑOS	30.334	69.372.269	6.102	3.505.196	6.390	9.325.430	6.722	13.011.921	6.957	20.966.854	4.163	22.562.868
65 AÑOS Y MÁS	17.251	44.963.627	3.022	2.863.847	3.123	4.483.309	4.642	10.082.071	3.514	10.641.595	2.950	16.892.805
TOTAL MUJERES	**77.341**	**143.437.785**	**23.715**	**16.773.987**	**20.231**	**27.793.168**	**14.727**	**29.171.354**	**11.570**	**33.114.015**	**7.097**	**36.585.260**
10 A 24 AÑOS	5.790	9.756.993	1.727	1.585.726	866	1.159.285	2.805	5.126.571	145	512.312	247	1.373.099
25 A 34 AÑOS	14.843	22.901.311	6.216	4.049.396	4.056	5.557.278	1.431	3.226.454	2.431	6.981.805	708	3.086.379
35 A 44 AÑOS	16.312	29.235.562	4.489	3.413.358	6.576	9.199.447	1.947	3.678.836	1.918	5.685.502	1.381	7.258.419
45 A 54 AÑOS	22.006	35.944.202	7.945	5.554.013	6.600	8.975.037	3.201	6.326.968	3.117	8.965.764	1.142	6.122.419
55 A 64 AÑOS	8.599	16.844.435	2.478	1.461.705	352	457.486	4.169	8.505.320	704	2.155.193	896	4.264.731
65 AÑOS Y MÁS	9.791	28.755.283	859	709.790	1.781	2.444.636	1.174	2.307.203	3.254	8.813.440	2.724	14.480.213

Fuente: INEC, ENIGHU 2003 - 2004

Preparado por: grupo de trabajo.

3.1.3 Determinación del Tamaño de la Muestra.

Una vez obtenida la población objetivo se procede a obtener el tamaño de la muestra que da como resultado el número de encuestas necesarias para realizar el trabajo de campo que es parte de la investigación de mercado.

Poblaciones finitas N > 100000

Tabla 3.2 Fórmula estadística para poblaciones finitas.[43]

$$n = \frac{Z^2 * N * P(1-P)}{(N-1)*e^2 + Z^2 * P(1-P)}$$

Donde:

Z = Nivel de Confianza.

N = Universo o Tamaño de la Población.

P = Probabilidad de Ocurrencia.

e = Error.

Preparado por: grupo de trabajo.

Para aplicar la fórmula, empleamos los siguientes valores:

Z = 95%, lo que equivale al 1,96.

N = 75022. **(Ver punto 3.1.2 Población Objetivo.)**

P = 50%.

e = 5%.

[43] TRESPALACIOS Juan A. – VAZQUEZ Rodolfo – BELLO Laurentino, Investigación de mercados: Métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing. Ed. Thomson, 2005, España.

Entonces, tenemos lo siguiente:

Tabla 3.3 Tamaño de la muestra.

$$n = \frac{Z^2 * N * P * (1 - P)}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * P * (1 - P)}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 75022 * 0.5 * (1 - 0.5)}{(75022 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}$$

$$n = 382.20795$$

$$n = 382$$

Preparado por: grupo de trabajo.

El tamaño de la muestra es igual a 382 encuestas.

3.2 Investigación.

Es indispensable la realización de una investigación en la ciudad de Cuenca que conlleva el propósito de conocer y analizar el comportamiento, percepción del consumidor o comprador, en consecuencia, se toma como punto de partida las cuatros fases de la metodología para desarrollar una investigación de mercado que se encuentra presente en el libro de nuestra bibliografía.

Primera fase: Determinación de necesidades de información.

3.2.1 Problema de decisión.

En la actualidad, nuestra gran interrogante es conocer los factores determinantes que hagan factible la producción y comercialización de vino artesanal en la ciudad de Cuenca.

3.2.2 Concreción del problema.

- Por la cultura en general que nos rodea, el consumo de vino en nuestro país y ciudad, se produce en ocasiones sumamente especiales, mas no, como en culturas europeas en donde el consumo se da en casi todo ámbito de la vida, lo que permite una mayor comercialización del mismo.

- La competencia externa, especialmente Chile, Argentina e Italia, la cual produce vinos de diversas calidades con diferentes rangos de precios, podría ser un obstáculo para introducirnos en el mercado.

- El tiempo de preparación que se necesita para obtener el vino, es un factor con un tiempo relativamente prolongado, puesto que puede variar dependiendo de las técnicas aplicadas para su obtención.

- El público en general no tiene un conocimiento desarrollado sobre la cultura y características de esta bebida.

3.2.3 Objetivos de investigación.

- Confirmar si existe el consumo de vino en la ciudad.

- Conocer el consumo potencial de vino artesanal en el mercado.

- Conocer la participación de mercado de la competencia.

- Estimar la frecuencia de compra por botella.

- Determinar los canales de distribución adecuados para la comercialización del producto.

- Descubrir los factores de decisión de compra.

- Determinar la percepción y el conocimiento sobre las ideas y opiniones del vino en general por los consumidores.

- Conocer los gustos y preferencias en la variedad del vino.

- Conocer en qué ocasiones los consumidores consumirían este producto.
- Establecer el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por una botella de vino artesanal.

- Conocer la edad, género e ingresos del comprador.

3.2.4 Hipótesis de la investigación.

- El conocimiento del producto es medio y por esta razón la expectativa con respecto al mismo es moderada.

- En el segmento al cual nos dirigimos, el consumidor se familiariza con el producto del competidor externo debido a su alta calidad.

- El precio que el comprador estaría dispuesto a pagar nos permitiría cubrir tanto los costos de producción como obtener un margen adecuado de utilidad.

- Se revelaría que prefieren el consumo de vino tinto sobre el vino blanco y rosado.

Segunda fase: Diseño de la investigación de mercados.

3.2.5 Investigación explorativa.

Luego de haber aclarado las decisiones y objetivos que conlleva este estudio, hemos decidido tomar como punto de partida una encuesta base con una serie de preguntas cualitativas y cuantitativas que ayuden a indagar sobre las características y comportamientos que los consumidores tienen con respecto al vino.

El cuestionario que presentamos más adelante, se encuentra compuesto por un conjunto de preguntas que tienen el propósito y el objetivo de mostrarnos el camino por el cual debemos seguir, alcanzando de esta manera nuestro fin.

3.2.6 Investigación descriptiva.

Una vez realizada la investigación exploratoria, que nos ayuda a reajustar los objetivos y preguntas de la investigación, hemos procedido a la investigación descriptiva, por lo tanto, para la obtención de la información requerida, fue necesario el diseño del cuestionario adaptándolo a los lugares y espacios en donde se consultaría sobre la misma, enfocando las preguntas con la proyección debida para la simplicidad en la obtención de los datos que serán recogidos para el fiel estudio de estos.

El modelo del cuestionario elaborado que fue utilizado para realizar las correspondientes encuestas en la investigación de mercados lo presentamos a continuación.

Tabla 3.4 Modelo del cuestionario.

Encuesta.

Presentación: Buenos días-tardes. Somos alumnos de la Universidad del Azuay, estamos realizando un trabajo de investigación sobre el consumo de vino y le agradeceríamos que nos dedicara unos instantes para contribuir a su realización.

Edad _____ **Género**: Hombre__ Mujer__

1. ¿Consume usted vino?

Si__ No__ (en caso de señalar NO, la encuesta ha finalizado)

2. ¿Consumiría Usted un vino de uva artesanal (es decir un vino de alta calidad elaborado naturalmente sin químicos)?

SI__ NO__ (en caso de señalar NO, la encuesta ha finalizado)

3. ¿Cuál es la marca de vino que usted más consume?

Concha y Toro__ Gato Negro__ Maipo__ Santa Julia__ Trapiche__ Cono Sur__ Castillo de Liria__ Emiliana__ Canepa__ Otras _____

4. ¿Con que frecuencia compra una botella de vino?

Semanal__ Quincenal__ Mensual__ Bimensual__ Trimestral__

5. ¿En qué lugar compra este producto?

Supermercado__ Licorería__ Restaurante__ Mini mercado__

6. Señale el factor determinante al momento de adquirir una botella de vino.

Precio__ Sabor/Calidad__ Diseño/Presentación__

Cercanía del punto/venta__ Promoción/Publicidad__

7. ¿Cuál es su opinión y conocimiento respecto al vino como bebida y sus beneficios a la salud?

_____

8. ¿Qué tipo de vino consume?

Tinto__ Blanco__ Rosado__ Otros _____

9. ¿En qué ocasiones Usted lo consume?

Reuniones Familiares__ Fines De Semana__ Graduaciones__
Días Festivos__ Días Ordinarios__

10. ¿Cuánto pagaría por una botella de vino de uva artesanal?

7-10__ 11-14__ 15-18__ 19-21__ Otro(especifique)____

Indique su ingreso mensual:

$ 601 - $ 800 ___ $ 801 - $ 1000 ___ $ 1001 en adelante___

Preparado por: grupo de trabajo.

Tercera fase: Ejecución de la investigación de mercados.

3.2.7 Recolección de la información.

Para obtener los datos requeridos en este estudio, hemos aplicado las encuestas a los clientes de algunos restaurantes y hoteles de la ciudad los cuales se mencionan a continuación:

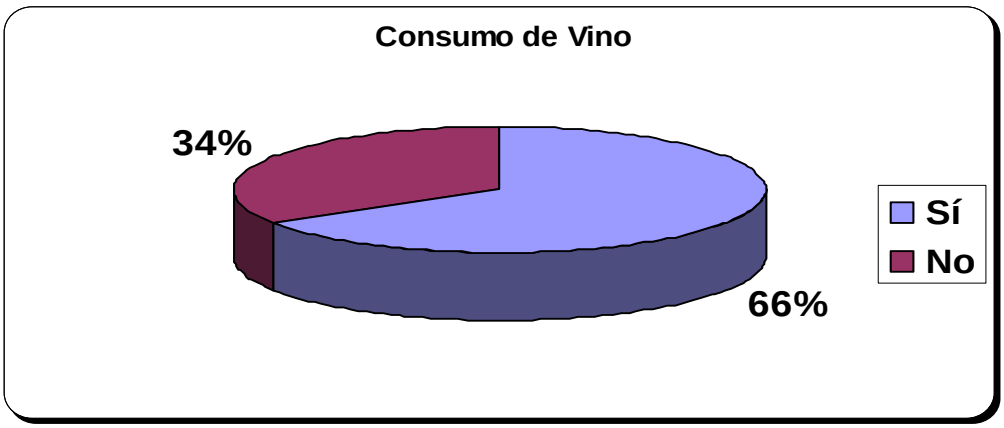
- **El Arriero**
- **Creta**
- **La Herradura**
- **El Jordán**
- **Sankt Florian**
- **Eucalyptus**
- **Vinoteca**
- **Hotel El Dorado**
- **Hotel Oro verde**
- **Hotel El Conquistador**
- **Hotel Crespo**
- **Hotel El Quijote**
- **Hotel Carvallo**
- **Mansión Alcázar**

3.2.8 Análisis de los datos.

Primera Pregunta: ¿Consume Usted vino?

Consumo de Vino	
Sí	253
No	129
Total	**382**

Gráfico 3.1 Consumo de Vino.



Fuente de los datos: Encuestas realizadas. Preparado por: grupo de trabajo.

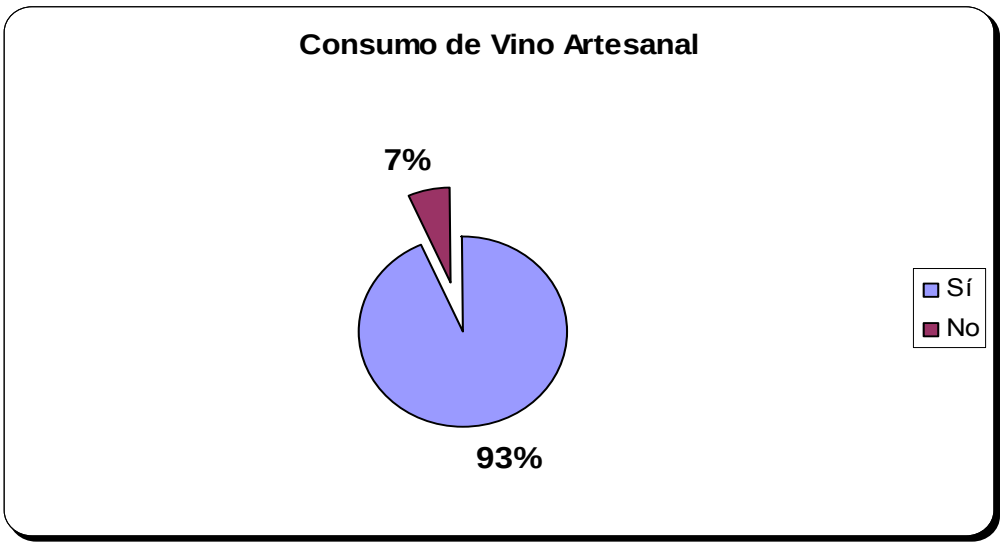
Resultados:

- Como denota el gráfico, del total de 382 encuestados que representa al 100%, 253 personas respondieron que SI consumen vino lo que corresponde a un 66%; mientras que las personas que respondieron NO fueron 129 con una equivalencia del 34%.

Segunda Pregunta: ¿Consumiría Usted un vino de uva artesanal (es decir un vino de alta calidad elaborado naturalmente sin químicos)?

Consumo Vino Artesanal	
Sí	236
No	17
Total	**253**

Gráfico 3.2 Consumo de Vino Artesanal.



Fuente de los datos: Encuestas realizadas. Preparado por: grupo de trabajo.

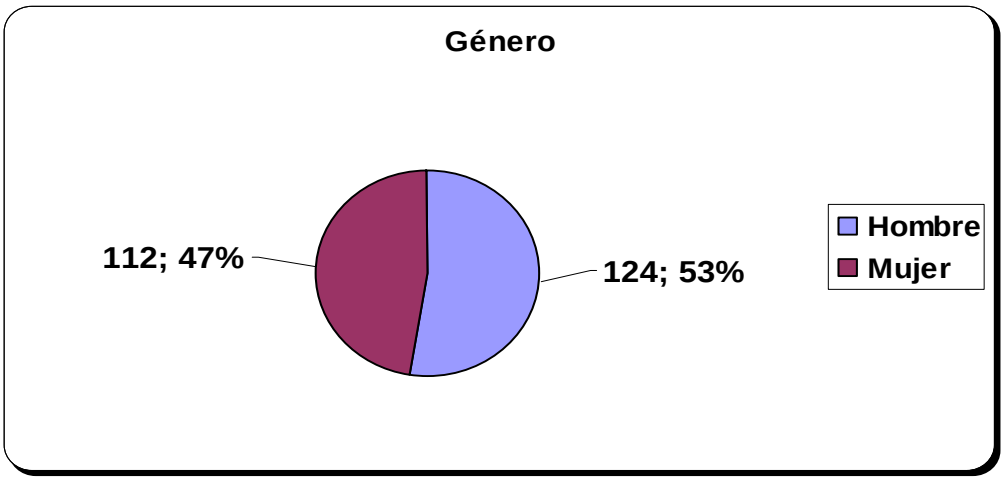
Resultados:

- En la pregunta con respecto al consumo de vino artesanal, de las 253 personas que respondieron que SI consumen vino, 236 personas revelaron que SI tomarían vino de uva artesanal que corresponde a un 93%, mientras que el 7% restante respondieron que no ingeriría esta bebida, es decir 17 personas. A partir de aquí utilizaremos la información de las **236 personas** que contestaron que SI tomarían vino de uva artesanal para continuar con el desarrollo del estudio.

Pregunta Cualitativa: Género

Género	
Hombre	124
Mujer	112
Total	**236**

Gráfico 3.2.1 Género.



Fuente de los datos: Encuestas realizadas. Preparado por: grupo de trabajo.

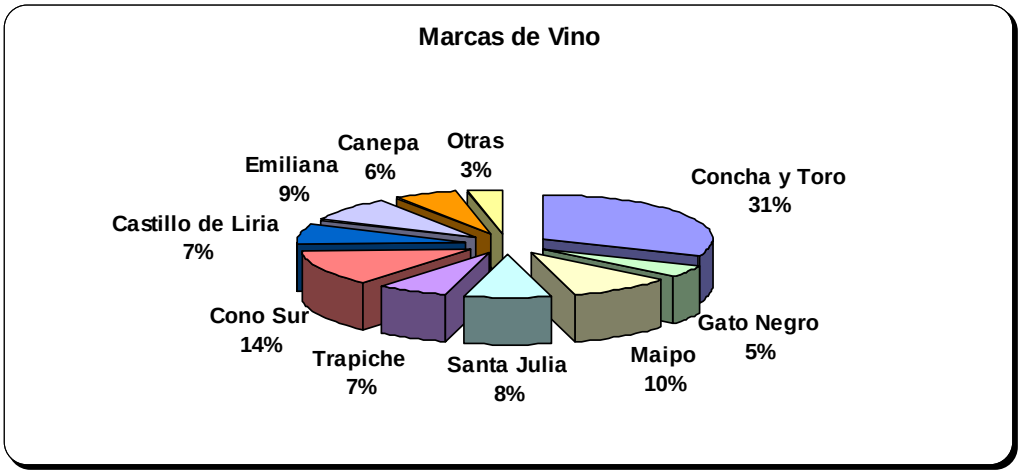
Resultados:

- De los 236 encuestados que Si tomarían esta bebida, 124 personas que corresponden al 53% son Hombres y el restante 47%, 112 personas son Mujeres.

Tercera Pregunta: ¿Cuál es la marca de vino que usted más consume?

Marcas de Vino	
Concha y Toro	74
Gato Negro	11
Maipo	23
Santa Julia	20
Trapiche	16
Cono Sur	32
Castillo de Liria	17
Emiliana	21
Canepa	14
Otras	8
Total	**236**

Gráfico 3.3 Marcas de Vino.



Fuente de los datos: Encuestas realizadas. Preparado por: grupo de trabajo.

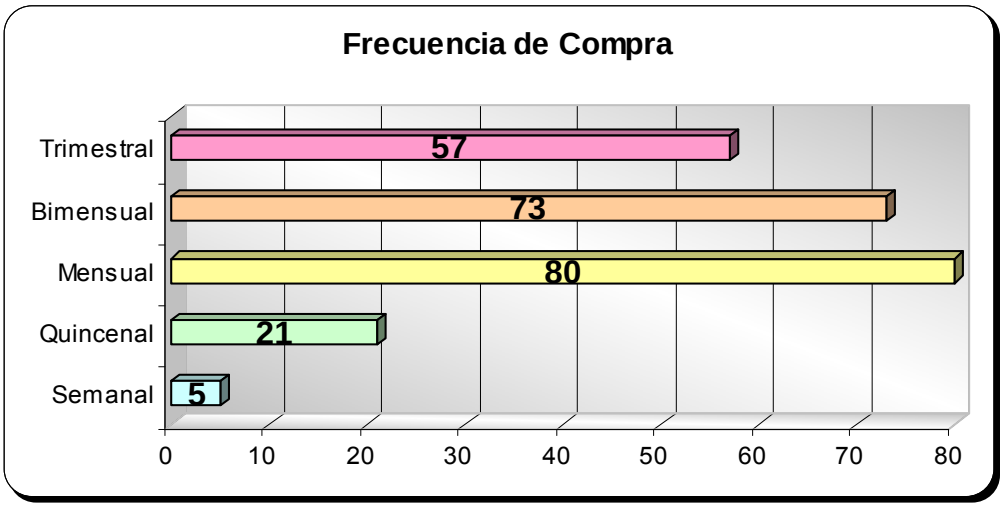
Resultados:

- En esta pregunta se puede apreciar que la marca Concha y Toro domina el mercado con el 31% de participación, le sigue Cono Sur con 14%, Maipo con 10%, Emiliana con 9% y Santa Julia con el 8% de participación.

Cuarta Pregunta: ¿Con que frecuencia compra una botella de vino?

Frecuencia de Compra	
Semanal	5
Quincenal	21
Mensual	80
Bimensual	73
Trimestral	57
Total	**236**

Gráfico 3.4 Frecuencia de Compra.



Fuente de los datos: Encuestas realizadas. Preparado por: grupo de trabajo.

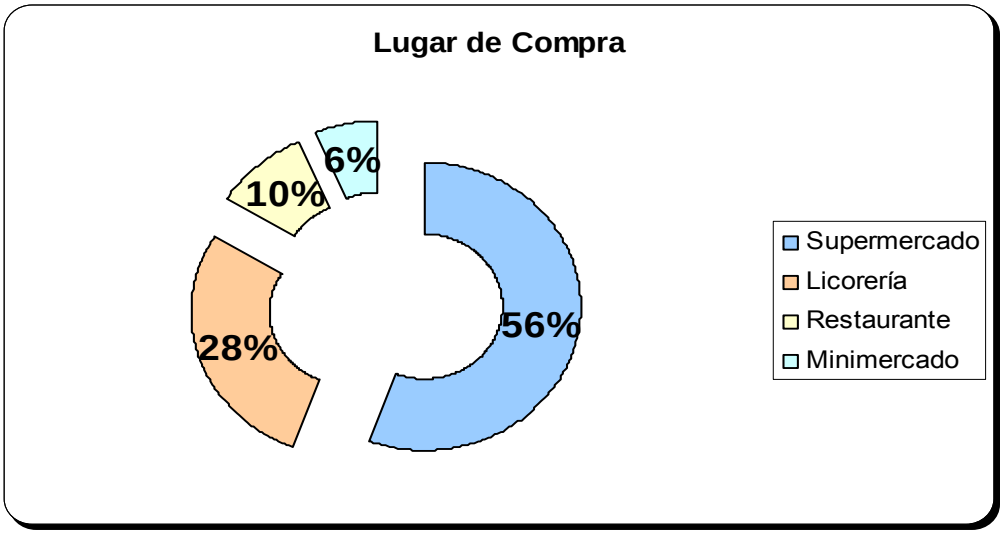
Resultados:

- Con respecto a la frecuencia el 2% compra una botella por semana, el 9% una botella cada quince días, el 34% compra una botella por mes, el 31% una botella cada dos meses y el 24% una botella cada tres meses.

Quinta Pregunta: ¿En qué lugar compra este producto?

Lugar de Compra	
Supermercado	132
Licorería	66
Restaurante	23
Minimercado	15
Total	**236**

Gráfico 3.5 Lugar de Compra.



Fuente de los datos: Encuestas realizadas. Preparado por: grupo de trabajo.

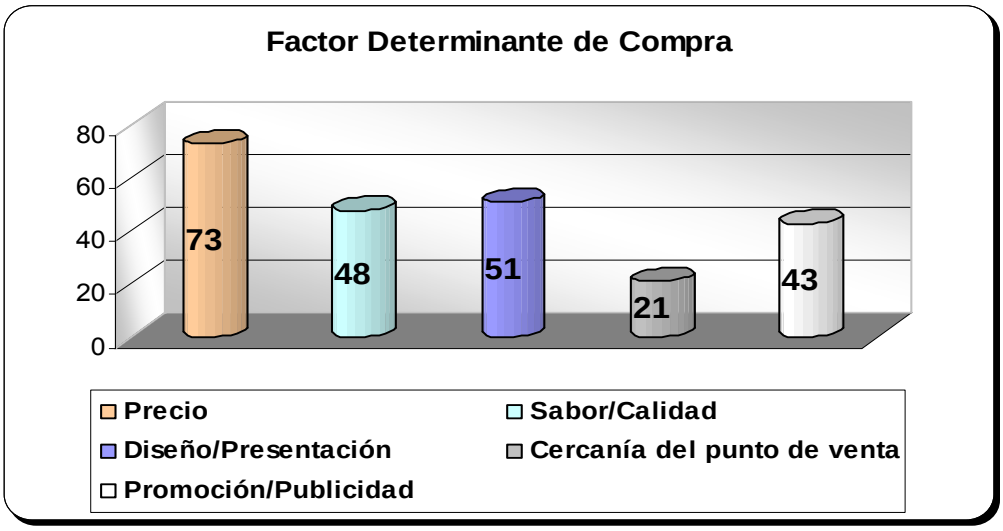
Resultados:

- El gráfico muestra al Supermercado como principal punto de venta con el 56%, en tanto que la Licorería abarca un 28%, 10% para Restaurante y 6% corresponde al Minimercado.

Sexta Pregunta: Señale el factor determinante al momento de adquirir una botella de vino.

Factor Determinante de Compra	
Precio	73
Sabor/Calidad	48
Diseño/Presentación	51
Cercanía del punto de venta	21
Promoción/Publicidad	43
Total	**236**

Gráfico 3.6 Factor Determinante de Compra.



Fuente de los datos: Encuestas realizadas. Preparado por: grupo de trabajo.

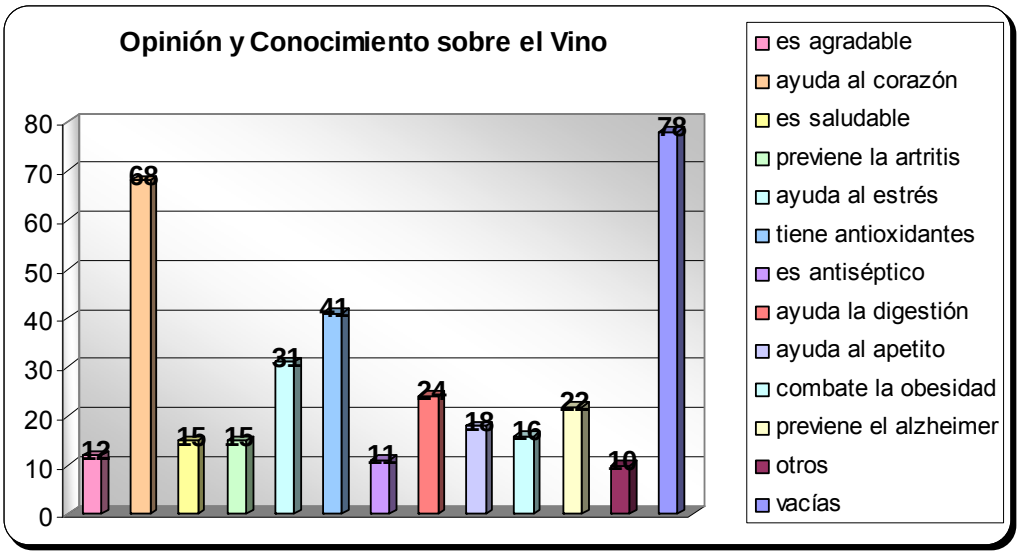
Resultados:

- Como factor determinante para la compra, el Precio figura como el más importante, también son de relevancia el Diseño/Presentación y el Sabor/Calidad.

Séptima Pregunta: ¿Cual es su opinión y conocimiento respecto al vino como bebida y sus beneficios a la salud?

Opinión y Conocimiento respecto al Vino	
es agradable	12
ayuda al corazón	68
es saludable	15
previene la artritis	15
ayuda al estrés	31
tiene antioxidantes	41
es antiséptico	11
ayuda la digestión	24
ayuda al apetito	18
combate la obesidad	16
previene el alzheimer	22
Otros	10
Vacías	78
Total	**361**

Gráfico 3.7 Opinión y Conocimiento respecto al Vino.



Fuente de los datos: Encuestas realizadas. Preparado por: grupo de trabajo.

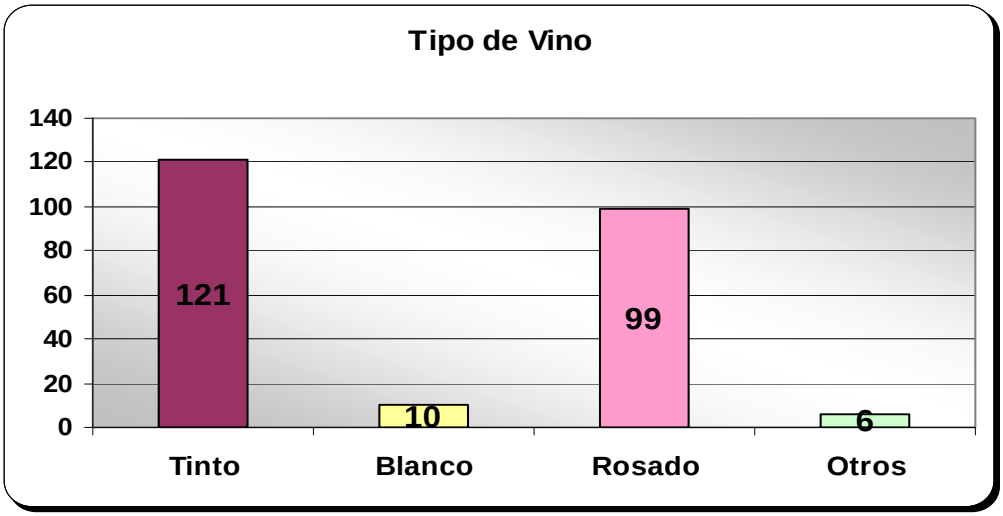
Resultados:

- 78 personas es decir el 33,05% no tienen opinión y conocimiento con respecto al vino y 158 personas que corresponde al 66,95% si lo tienen. Según este gráfico, los consumidores tienen el concepto que el vino ayuda al corazón con un valor de 68; tiene antioxidantes con 41; ayuda al estrés con 31; ayuda a la digestión con 24; previene el alzheimer con 22, es saludable y previene la artritis con 15 cada uno además de otros.

Octava Pregunta: ¿Qué tipo de vino consume?

Tipo de Vino	
Tinto	121
Blanco	10
Rosado	99
Otros	6
Total	**236**

Gráfico 3.8 Tipo de Vino.



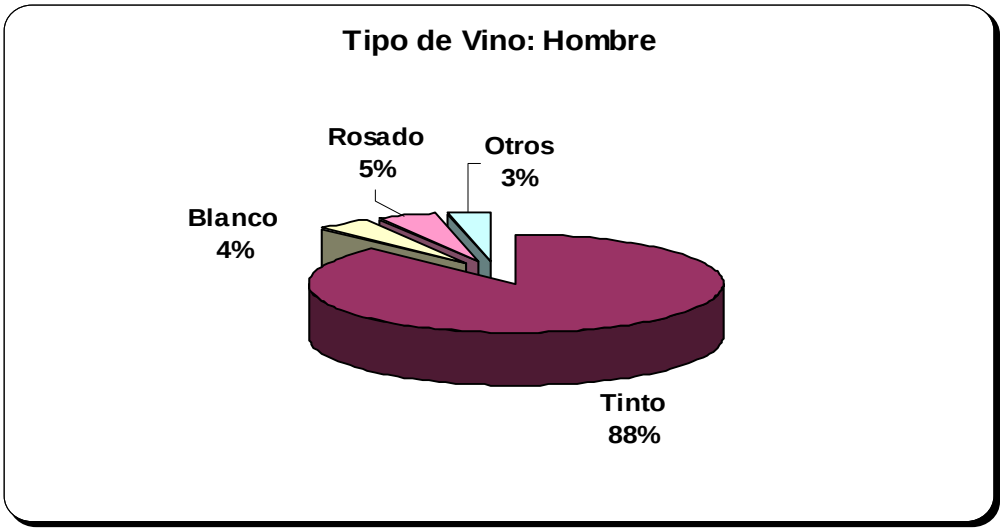
Fuente de los datos: Encuestas realizadas. Preparado por: grupo de trabajo.

Resultados:

- Como se aprecia en la gráfica a nivel global, el vino tinto es el vino predominante en las preferencias del consumidor con el 51%, le sigue el vino rosado con 42%; después se encuentra el vino blanco con 4% y por último otros con 3%.

Tipo de Vino: Hombre	
Tinto	109
Blanco	5
Rosado	6
Otros	4
Total	**124**

Gráfico 3.8.1 Tipo de Vino: Hombre.



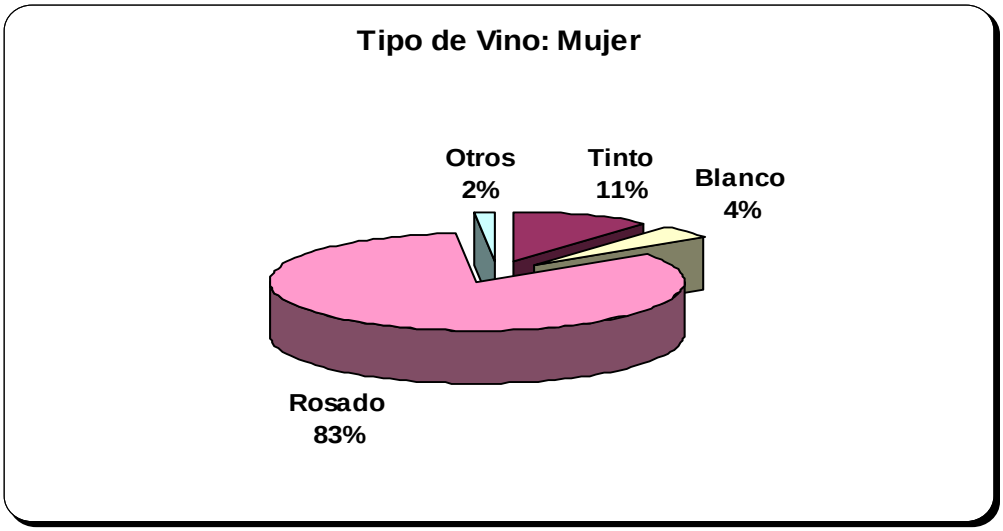
Fuente de los datos: Encuestas realizadas. Preparado por: grupo de trabajo.

Resultados:

- En la gráfica de Hombre el vino tinto prevalece con el 88%.

Tipo de Vino: Mujer	
Tinto	12
Blanco	5
Rosado	93
Otros	2
Total	**112**

Gráfico 3.8.2 Tipo de Vino: Mujer.



Fuente de los datos: Encuestas realizadas. Preparado por: grupo de trabajo.

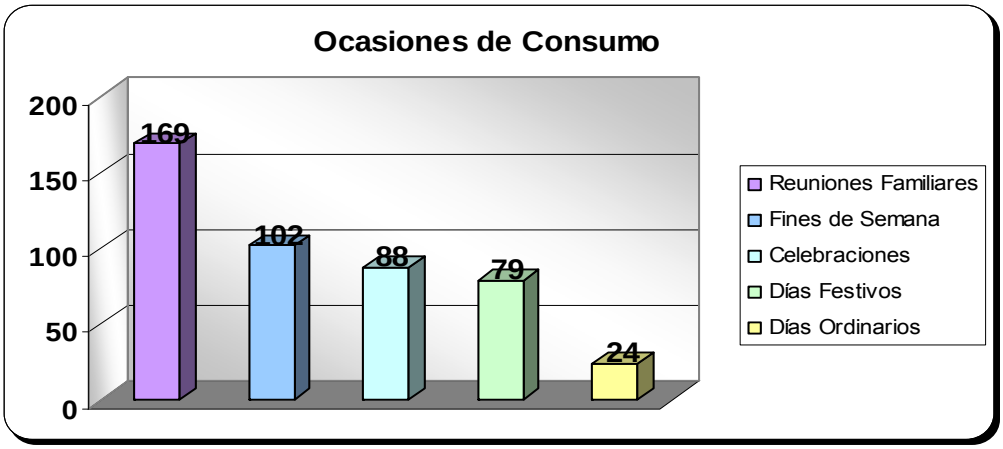
Resultados:

- En la gráfica de Mujer el vino Rosado sobresale con el 83%.

Novena Pregunta: ¿En qué ocasiones Usted lo consume?

Ocasiones de Consumo	
Reuniones Familiares	169
Fines de Semana	102
Celebraciones	88
Días Festivos	79
Días Ordinarios	24
Total	**462**

Gráfico 3.9 Ocasiones de Consumo.



Fuente de los datos: Encuestas realizadas. Preparado por: grupo de trabajo.

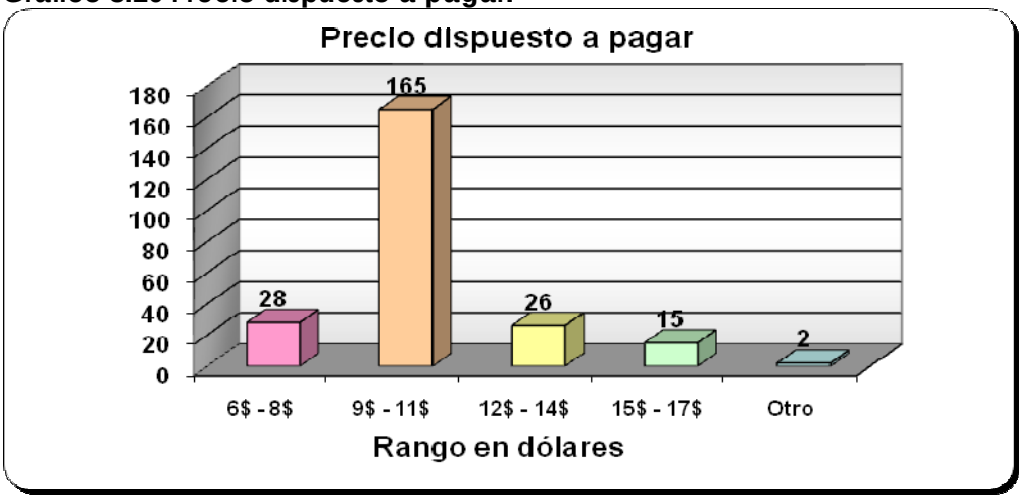
Resultados:

- Las reuniones familiares están a la cabeza como la opción más adecuada para consumir vino con un valor de 169, a continuación se encuentran los fines de semana con un valor de 102, le siguen las celebraciones con 88, los días festivos con 79 y días ordinarios con 24.

Décima Pregunta: ¿Cuánto pagaría por una botella de vino de uva artesanal?

Precio	
6$ - 8$	28
9$ - 11$	165
12$ - 14$	26
15$ - 17$	15
Otro	2
Total	**236**

Gráfico 3.10 Precio dispuesto a pagar.



Fuente de los datos: Encuestas realizadas. Preparado por: grupo de trabajo.

Resultados:

- Con relación al precio dispuesto a pagar por una botella de de vino de uva artesanal el rango de 9-11 es el más opcionado con el 70%, el 12% pagaría entre 6-8, el 11% entre 12-14, el 6% pagaría entre 15-17 y el 1% corresponde a otro.

Cuarta fase: Comunicación de los resultados

3.2.9 Resultados.

- Según la encuesta la empresa chilena Concha y Toro lidera el mercado con algunos de sus vinos además de las marcas Cono Sur, Maipo y Emiliana que corresponden a sus empresas filiales. También destacan las marcas argentinas Santa Julia y Trapiche. En representación del vino español destaca el vino Castillo de Liria.

- Los principales canales de distribución para este producto son los supermercados y licorerías. Los restaurantes venden en menor magnitud.

- Los consumidores consideran principalmente el Precio al momento de adquirir una botella y secundariamente a la Presentación y Calidad del mismo.

- Una tercera parte de los encuestados no tienen una opinión o conocimiento sobre los atributos de esta bebida mientras el resto menciona al vino como beneficioso para el sistema cardiovascular, circulatorio y celular.

- El vino de preferencia por el hombre es el vino tinto y por la mujer el vino rosado debido a un menor grado alcohólico y aspereza.

- Las reuniones familiares son consideradas como el momento más oportuno para descorchar una botella de vino.

Los mercados que se mencionan a continuación se obtuvieron gracias a la investigación de mercados.

3.3 Mercado Total.

El mercado total abarca al conjunto de compradores reales y potenciales de un producto.
Según los datos obtenidos en la encuesta, en la primera pregunta, el mercado total comprende el 66% que si consume vino. Este dato de muestra se proyecta sobre la población objetivo que da un resultado de 49515 personas.

3.4 Mercado Objetivo.

El mercado objetivo es la fracción del mercado disponible o total calificado que el emprendimiento espera alcanzar y servir a corto, mediano y largo plazo. De la segunda pregunta sobre el consumo de vino artesanal se obtuvo que del mercado total, el 93% es decir 46049 personas, si consumirían este tipo de vino.

En este punto se decidió abarcar un mercado objetivo del 4,56% correspondiendo a 2100 personas del valor anterior, esto en base a la capacidad de producción óptima de la planta.

3.5 Mercado Meta.

El mercado meta es la parte del mercado disponible calificado que hemos decidido servir, en el corto plazo. En el caso de esta idea para los dos primeros años se ha planteado un mercado meta de 850 personas equivalentes al 40,47% del mercado objetivo.

3.6 Mercado Potencial.

Este mercado hace referencia a la cuota máxima de ventas que el emprendimiento espera alcanzar en el futuro. La cifra corresponde a 1250 personas que representa el 59,52% restante del mercado objetivo.

CAPITULO IV

ELABORACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Nuestra ventaja competitiva

La ventaja competitiva está claramente definida por las características del vino artesanal que proponemos brindar hacia el segmento del mercado al cual nos dirigimos, es decir, un vino de elaboración natural sin aditamento de químicos.

4.1 Formulación de la Estrategia.

Para la estructuración de la estrategia utilizamos como pilares fundamentales las estrategias genéricas de diferenciación[44] y alta segmentación[45] así como también la mezcla del marketing para los productos en desarrollo.

4.2 Estrategias Genéricas de Porter y la Mezcla de Marketing.

4.2.1 Estrategia de Diferenciación.

El objetivo de la estrategia de diferenciación consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un bien o servicio que sea percibido por los clientes como exclusivo de una manera importante. Sin embargo, los clientes pagan un precio superior porque consideran que las cualidades diferenciales del producto valen la pena y porque el producto recibe un precio que se ha determinado en el mercado.

En definitiva esta estrategia implica aportar un valor distintivo a los productos por lo tanto los mismos son elaborados mediante un proceso de

[44] PORTER, Michael, Estrategias Competitivas de Marketing, Ed. McGrawf – Hill, l996, México.
[45] Ibid

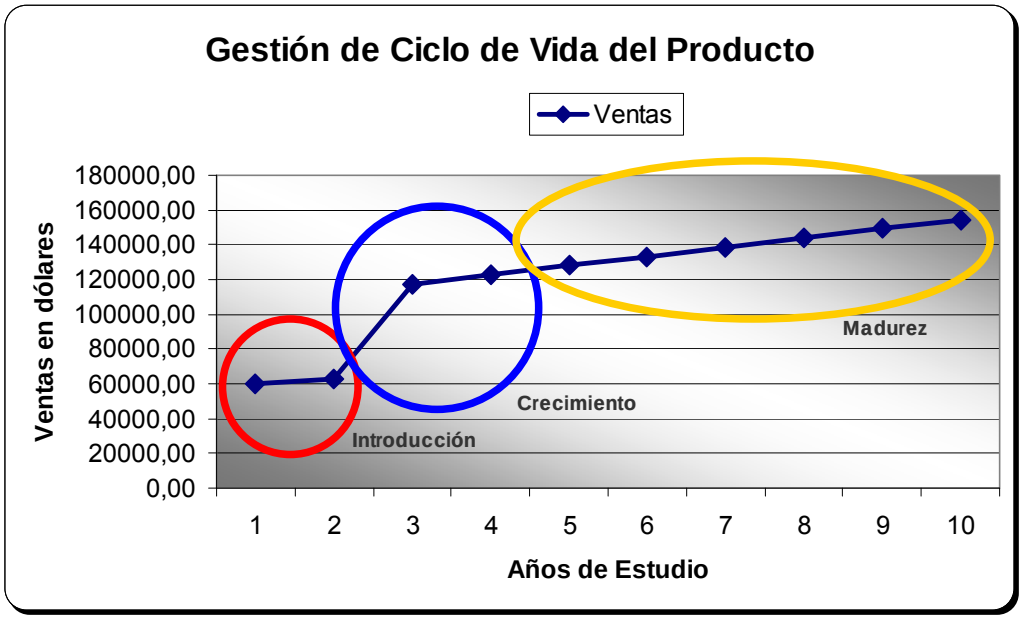
transformación artesanal y orgánico sin aditamentos de químicos ajenos al proceso natural de vinificación, en especial el anhídrido sulfuroso que en cantidades considerables es perjudicial para la salud produciendo migrañas y dolores de cabeza.

4.a Producto.

La productora y comercializadora a futuro Viña Maldonado Ltda. Propone ofrecer dos productos nuevos para el mercado de vinos en la ciudad de Cuenca que constan de un vino artesanal para el segmento del mercado con poder adquisitivo medio alto-alto y un vino artesanal dirigido exclusivamente para las mujeres dentro de ese segmento.

4.b Gestión del ciclo de vida del producto.

Gráfico 4.1. Ciclo de vida del producto.



Preparado por: grupo de trabajo.

Siendo nuevo en el mercado, el producto se encuentra en una etapa de introducción durante el primer año de operaciones. Tomando en cuenta que se planea incrementar la capacidad de producción del viñedo por

medio de la siembra de nuevas vides que alcanzarían su etapa productiva en la primera vendimia del segundo año, este factor marca el inicio de la etapa de crecimiento de la vida del producto. De ahí en adelante cabe mencionar una etapa de madurez dentro de este proceso ya que pasado el cuarto año de producción y comercialización del vino, las ventas de dicho producto se estabilizarían gracias a la presencia continua en el mercado y a la experiencia ganada por parte del equipo administrativo.

4.c Nombre de Marca, Imagen de Marca y Valor de Marca.

Debido a la complejidad de establecer los nombres, imagen y logo de las marcas por medio de la encuesta, se ha optado su determinación bajo observación y análisis de los productos competidores chilenos y argentinos. Los nombres de la marca de vino son:

- Vino artesanal Tempranillo **Zeta d' Mizar** Tinto, alcohol 13 grados.
- Vino artesanal Tempranillo **Eris di Scylla** Rosé, alcohol 9 grados.

4.d Logotipo.

Gráfico 4.2 Logotipo y Etiqueta de la Marca

Preparado por: grupo de trabajo.

4.e Precio.

La encuesta realizada señala que el precio es el primer factor que se considera al momento de comprar una botella de vino, como segundo factor se considera el sabor/calidad y como tercero el diseño/presentación.

4.f Método de determinación de precio (a partir de coste y competencia).

Se ha tomado como referencia dos aspectos para determinar el precio del producto:

Por un lado el precio de la competencia, que oscila entre los 5 y 15 dólares y por otro, el precio del análisis financiero que nos permite cubrir los costes y rentabilidad nos indica un Precio de fábrica de 7,50 dólares. **(ver Cuadro A. 11.2).** Además se calculo un Precio de Venta al Público Sugerido donde se han considerado los impuestos que gravan al producto como son el I.V.A (Impuesto al Valor Agregado) con el 12% y el I.C.E (Impuesto a los Consumos Especiales) con el 17.25% para el vino de producción nacional[46]; y también los márgenes de contribución promedio que manejan los Supermercados, Restaurantes y Hoteles en la ciudad de Cuenca, por lo que se obtuvo:

[46] Valor ICE para productos nacionales. Cámara de Industrias y Producción. [PDF en línea] <http://www.cip.org.ec/frontEnd/images/objetos/ice_perfumes.pdf > [consulta: 23 marzo de 2010]

Tabla 4.1 Determinación del Precio de Venta al Público Supermercados.

Determinación del Precio de Venta al Público Supermercados			
Precio de Fabrica			7,50
IVA	+	12,00%	0,90
Precio Detallista			8,40
*Margen de Contribución	+	**20,00%**	1,68
Sub Total			10,08
IVA	+	12,00%	1,21
**ICE	+	17,25%	1,74
PVP Sugerido			**13,03**

* Promedio M.C. Supermercados en Cuenca

** Tomado de La Cámara de Industrias y Producción

Preparado por: grupo de trabajo.

Tabla 4.2 Determinación del Precio de Venta al Público Restaurantes.

Determinación del Precio de Venta al Público Restaurantes			
Precio de Fabrica			7,50
IVA	+	12,00%	0,90
Precio Detallista			8,40
Margen de Contribución	+	**35,00%**	2,94
Sub Total			11,34
IVA	+	12,00%	1,36
*ICE	+	17,25%	1,96
PVP Sugerido			**14,66**

* Promedio M.C. Restaurantes en Cuenca

** Tomado de La Cámara de Industrias y Producción

Preparado por: grupo de trabajo.

Tabla 4.3 Determinación del Precio de Venta al Público Hoteles.

Determinación del Precio de Venta al Público Hoteles			
Precio de Fabrica			7,50
IVA	+	12,00%	0,90
Precio Detallista			8,40
Margen de Contribución	+	**45,00%**	3,78
Sub Total			12,18
IVA	+	12,00%	1,46
*ICE	+	17,25%	2,10
PVP Sugerido			**15,74**

* Promedio M.C. Hoteles en Cuenca

** Tomado de La Cámara de Industrias y Producción

Preparado por: grupo de trabajo.

4.2.2 Estrategia de Alta Segmentación.

Esta estrategia llamada también con el nombre de Enfoque se implementa para mercados muy segmentados y generalmente pequeños en comparación con el mercado de la industria. Con esta estrategia se busca descubrir y atacar mercados nicho a los cuales se pueda servir eficientemente en conjunto con la estrategia de Diferenciación.

Por lo tanto, además de ofrecer un vino tinto dirigido para los hombres, la estrategia de alta segmentación empleada para este caso, consiste en ofrecer un vino rosado de elaboración artesanal enfocado para las mujeres dentro del mercado segmentado con poder adquisitivo medio alto-alto.

4.g Publicidad y Promoción.

La publicidad es el mecanismo que utiliza a los medios de comunicación por el cual un producto o servicio puede darse a conocer entre los consumidores y conlleva el objetivo primordial de cristalizar y proyectar su imagen en la mente y conocimiento de los mismos, motivando de esta

manera a una acción de compra y consumo. La promoción comprende incentivar la compra y consumo en términos de corto plazo de manera que generen e impulsen las ventas de los productos y servicios puestos a disposición del público.

4.h Publicidad, Alcance Publicitario, Frecuencia, Medios de Comunicación y Contenido.

Los canales de publicidad[47] se han determinado de acuerdo al documento bibliográfico referente al Ecuador y la elección de los medios informativos específicos se sustentan en base a la segmentación **(ver punto 3.1.2)** de la cual forman parte.

Degustaciones

La empresa líder del mercado, la chilena Concha y Toro, **(ver gráfico 3.3)** utiliza como herramienta publicitaria la realización de degustaciones en los puntos de venta, debido a que el costo de esta estrategia es menor que el uso de otros medios de comunicación, y al mismo tiempo, se dirige y llega de una manera más directa a su público objetivo. Así mismo algunas marcas argentinas optan por esta estrategia, por lo que esta estrategia es indispensable para la promoción de nuestros dos productos.

Radio

Este medio informativo tiene como ventaja el ser un medio ya segmentado, en consecuencia hemos identificado las siguientes emisoras para exponer nuestra publicidad:

---

[47] MORENO ZAPATA Elisabet bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito. El Mercado de Vino en Ecuador [PDF en línea] Quito. Instituto Español de Comercio Exterior ICEX <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4013055> [consulta: 26 octubre de 2009]

- Radio Cosmos
- Radio Matovelle
- Radio El Mercurio
- Radio La Voz del Tomebamba

La facilidad con la que el oyente puede evitar el comercial cambiando de emisora es su principal desventaja, no obstante esta es una característica que se presenta con mayor frecuencia en las personas con menor edad por lo que no afectaría de manera significativa para nuestros productos que están dirigidos a un público con 35 años de edad hacia delante e ingresos económicos medios altos y altos.

Revistas

Las revistas además de ser una medio con dirección a un segmento especifico del mercado, tienen la cualidad de presentar los productos o servicios con anuncios en colores de alta gama y definición por lo que muestran los detalles y características de la marca, con su respectivo logo, empaque, diseño y presentación. Las revistas a utilizar para proyecta nuestra publicidad son:

- Hogar,
- Caras,
- Gente.

Lonas publicitarias en bares, restaurantes, hoteles.

Encartes, para empresas, locales comerciales. Un **encarte** es una o varias hojas que contienen publicidad y son adjuntadas a revistas o periódicos. Este es un medio que tiene el propósito de distinguirse sobre las demás publicaciones.

Publicidad electrónica (Internet)

Este medio de comunicación se encuentra dentro del plan debido a las oportunidades que ofrece, como son la conexión e interacción con las redes sociales, correos y *blogs*[48] electrónicos en donde se puede expresar pensamientos u opiniones libres referentes sobre aspectos, características y detalles de eventos, productos, servicios y entornos sociales.

No se incluye la **televisión** como medio publicitario debido a sus altos costos para anunciar un producto, además del inconveniente de transmitir la publicidad de licores no antes de las 21h00.

4.i Promociones y Descuentos.

Para la promoción inicial del producto se cuenta con un stock destinado únicamente a esta actividad que alcanza las 2000 unidades del producto con un valor USD 5099,27. **(ver Anexo A.1.3 Cuadro A.1.3)**

Existen algunas herramientas para utilizarlas en la promoción de ventas, se puede mencionar:

- **Muestras**: Prueba de unidades del producto de manera gratuita.
- **Descuentos**: Durante un tiempo se ofrece una disminución del precio. Se expresa en porcentajes.
- **Eventos:** Con la finalidad de exhibir y promocionar los productos, se utilizan exposiciones y presentaciones en localidades.
- **Premios:** Son productos gratuitos agregados al producto original.
- **Cupones:** Se emplea como modo de pago, papeles con certificación para cubrir un porcentaje del precio.
- **Regalos publicitarios:** Se ofrecen de manera gratuita, artículos útiles con la marca o logo del producto.
- **Recompensas a la lealtad de la marca:** Recompensas a la adquisición frecuente del producto ofrecido. Puede ser en dinero o especie.
- **Promoción en el lugar de ventas:** Demostración y exhibición en los puntos de venta establecidos.

[48] Blog: espacio destinado en una página web para realizar comentarios, sugerencias u opiniones.

4.3 Canales de Distribución.

Tabla 4.4 Esquema de Canales de Distribución para Productos de Consumo.

Canal	Recorrido				
Directo	Fabricante	---------->	---------->	---------->	Consumidor
Corto	Fabricante	---------->	---------->	Detallista->	Consumidor
Largo	Fabricante	---------->	Mayorista->	Detallista->	Consumidor
Doble	Fabricante->	Agente exclusivo -------->	Mayorista->	Detallista->	Consumidor

Preparado por: grupo de trabajo.

En el cuadro presente existen cuatro esquemas de canales estructurados de distribución para productos de consumo por lo cual para nuestro producto hemos optado por utilizar el ***Canal Corto (Fabricante-Detallista-Consumidor)*** que contiene un nivel de intermediarios, los detallistas o minoristas los cuales en nuestro caso son:

- Cadenas de supermercados: las cuales abarcan alrededor del 60%[49] del total de vino comercializado en el Ecuador y que son extrapolables para las ciudades. Cabe mencionar que la cadena Supermaxi destina un 5% de sus perchas para la exhibición de vinos.[50]

Este canal en la ciudad de Cuenca maneja un margen de contribución promedio del 20% **(ver punto 4.f) (ver tabla 4.1)**

- Tiendas delicatesen: En general las tiendas delicatessen, ostentan precios más caros, un 20% mas en comparación al precio de los supermercados. [51]

- Las licorerías especializadas: Los precios de estos intermediarios son más caros que los de los supermercados, y poseen una mayor variedad en marcas de vinos.

- Establecimientos de hostelería y restauración: Estos establecimientos tienen los precios más elevados. Los restaurantes en la ciudad de

[49] MORENO ZAPATA Elisabet bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito. El Mercado de Vino en Ecuador [PDF en línea] Quito. Instituto Español de Comercio Exterior ICEX <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4013055> [consulta: 26 octubre de 2009]

[50] Licores: En el país se beben 76 marcas de vino p.1 párrafo 10

[51] MORENO ZAPATA Elisabet bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito. El Mercado de Vino en Ecuador [PDF en línea] Quito. Instituto Español de Comercio Exterior ICEX <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4013055> [consulta: 26 mayo de 2010]

Cuenca maneja un margen de contribución promedio del 35% **(ver punto 4.f) (ver tabla 4.2),** mientras que el margen de contribución promedio de los hoteles se encuentra en 45%. **(ver punto 4.f) (ver tabla 4.3).**

Los datos del margen de contribución promedio de estos sectores se obtuvieron mediante entrevistas realizadas a representantes de los mismos, los cuales proporcionaron dicha información.

Por lo tanto el enfoque de nuestros canales de distribución será el siguiente:

- **Canal Tradicional,** que comprende los supermercados, licorerías, tiendas *delicatessen*.

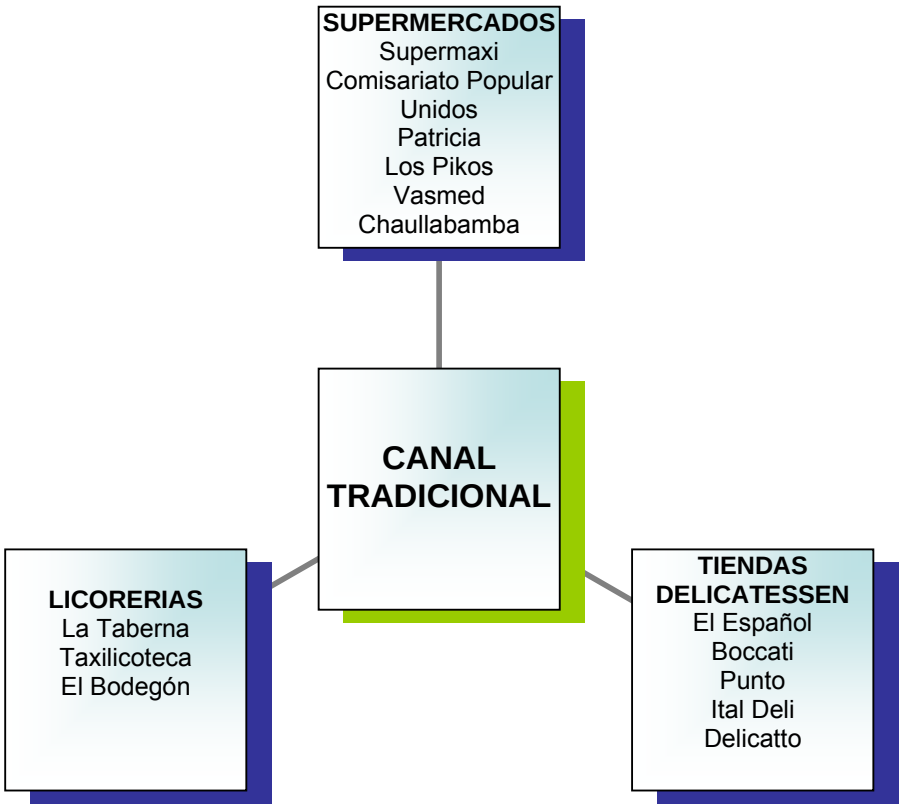
- **Canal Horeca**, en este canal se encuentran los hoteles, restaurantes y empresas de catering.

- **Canal Electrónico**, que hace referencia a la página de Internet de la empresa.

Punto de Venta (Distribución).

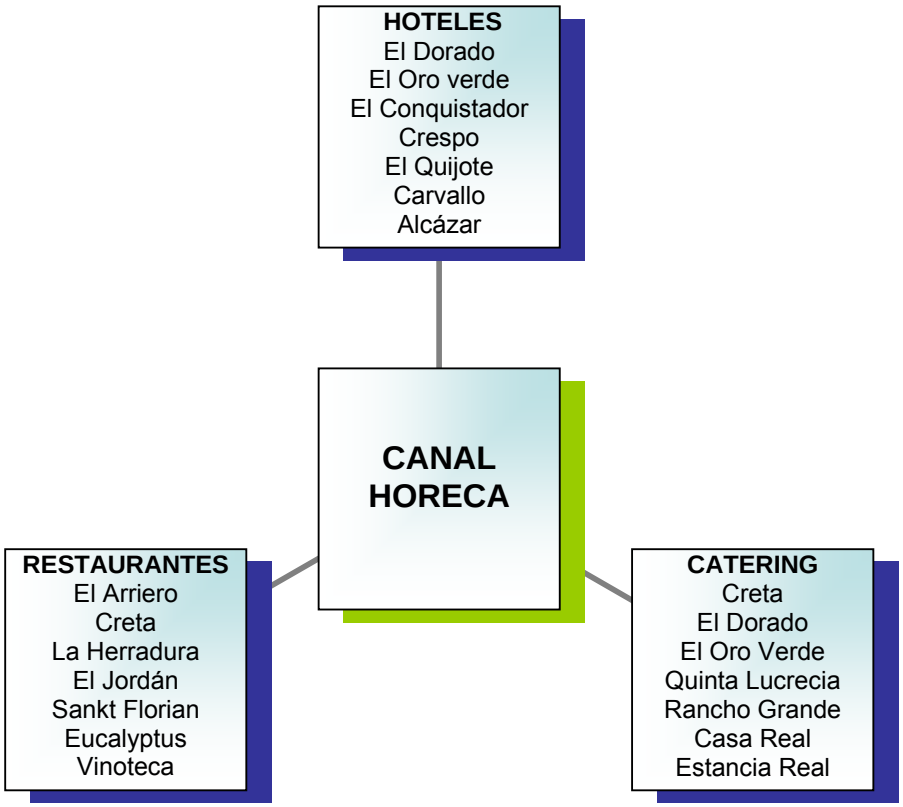
La elección de los puntos específicos de distribución es respaldada en conjunto por la encuesta **(ver gráfico 3.5)** y la variable de segmentación **(ver punto 3.1.2)** por lo que dichos puntos se encuentran dentro de esa segmentación.

Gráfico 4.3 Canal Tradicional.



Preparado por: grupo de trabajo.

Gráfico 4.4 Canal Horeca.



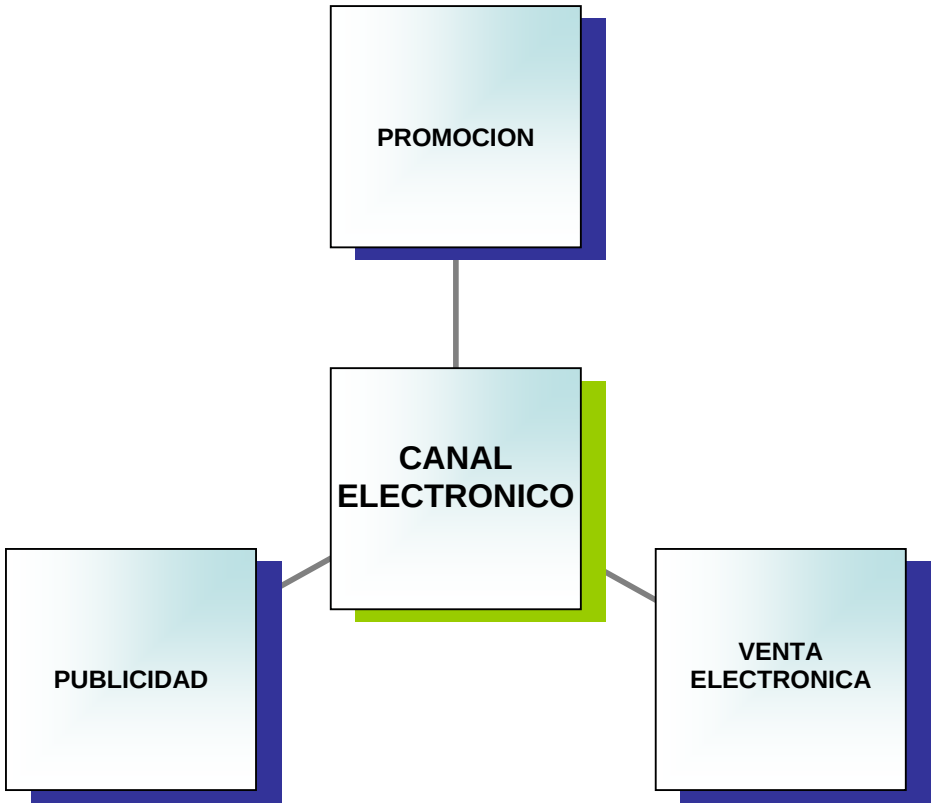
Preparado por: grupo de trabajo.

4.5 Canal Electrónico (Pág. Web).

Este canal nos da la posibilidad de conectarnos con el mundo por la vía electrónica, pues se puede proyectar imágenes, videos, audio y sobre todo entablar una interacción con el usuario, en consecuencia, resulta imperativo la existencia de una página Web que cumpla los tres aspectos fundamentales para su propósito, los cuales consisten en, exponer la publicidad de los productos, promocionar los mismos a través de ofertas y descuentos y por último efectuar la compra a través de este medio.

Suplementariamente, este medio se enlaza con las diferentes redes sociales como son Twitter, Facebook, Sonico, Youtube, My Space, Google, Hotmail, Messenger, Skype para alcanzar una mayor difusión del sitio.

Gráfico 4.5 Canal Electrónico.



Preparado por: grupo de trabajo.

4.6 Matriz de FODA Estratégico.

Matriz FODA	Fortalezas						Debilidades						
	FO						DO						
	Características intrínsecas del producto final	La cepa de uva empleada	Proceso de producción artesanal	Venta Directa (HORECA y Distribución electrónica)	El enfoque de la publicidad hacia el segmento femenino	Creación de una marca y logo de prestigio	Insuficiencia de Capital	Infraestructura limitada	Falta de experiencia en el tipo de industria y mercado	Escaso soporte técnico: agrónomo y tecnológico	Conocimiento enológico insuficiente	Fragilidad y vulnerabilidad en el proceso de Producción Artesanal	Falta de idoneidad de los Recursos Humanos
Oportunidades													
Ubicación geográfica y variedad de climas idóneos del país	Vino de carácter natural y orgánico	Permite obtener fruta de exelente calidad	Resalta las propiedades del naturales del vino						Existe el espacio y la forma para impulsar el emprendimiento	Se logra disminuir su necesidad de uso pero no remplazarla totalmente			
Ventajas impositivas para Productores (*Incentivos Arancelarios-Financieros)*				Estas ventajas se pueden reflejar en el PVP			Existe la facilidad de acceso a fuentes de financiamiento						
Concentración y crecimiento de la demanda (*Q-G-C*)					Segmento con propensión al consumo		Es posible crecer a través de la reinversión						
Percepción suntuosa del producto				Ayuda a introducir el producto en los estratos deseados	Proyecta una imagen de status	Enfatiza la excelencia del vino hacia el consumidor							
Elevado consumo en festividades y fechas especiales				Se puede tomar ventaja de las costumbres y tradiciones utilizadas								Se puede mantener un stock para evitar perdidas en fechas claves	
Alto potencial de los Canales de Distribución NO Tradicionales				Se llega a los estratos deseados de forma innovadora y diferente		Permite maximizar la percepción positiva con respecto al producto							Permite el aprendizaje sobre la marcha
Utilización de estrategias de diferenciación y alta segmentación	Ayuda a la creación de un vino distinto					Confluye en la marca que simbolice los prinicipios y cualidades del vino							
	FA						DA						
Amenazas													
Dependencia de tecnología importada	Las características del proceso artesanal hacen que se minimice esta dependencia en algunos elementos pero no en todos											Es viable su utilización para disminuir vulnerabilidad y promover controles de calidad	
Inexistencia relativa de consumidores exigentes y Falta de cultura vinícola (demanda limitada)				Se puede concentrar los esfuerzos hacia estratos socioeconómicos medios - altos, donde existe cierta aceptación y conocimiento del producto		Se produce una identificación de cada segmento con su marca respectiva en la relación precio-calidad				Es posible acudir a la asesoría externa que permita mejorar la calidad del producto y su proceso productivo			
Bajo ingreso de economías familiares (*accesible solo para estratos medios - altos*)													
Economías de Escala de la competencia externa	Las atributos del producto compensan las virtudes del producto externo						Existen los organismos e instituciones que ayudan a superar estas desventajas						
Alta calidad de producto importado y buen posicinamiento (*Chile-Argentina*)	La diferenciación del producto brinda una ventaja a la hora de la elección			Es posible competir por el lado de la calidad, imagen y diferenciación del producto								Es factible el monitoreo y mejoramiento continuo de la calidad	
Poder de negociación de los Canales de Distribución Tradicionales				Se toma ventaja de los canales NO tradicionales y de los segmentos subestimados para explotar su potencial			Se puede minimizar costos de promoción y publicidad por canales NO traiciónales		Están presentes vías de distribución alternativas				
Amplísima gama de productos sustitutos	Es viable enfatizar las propiedades del producto con el fin de diferenciarlo de la competencia en los estratos donde compite												

Preparado por: grupo de trabajo.

CAPITULO V

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y ETAPA DE CONTROL P.O.A

5.1 Antecedentes.

Este plan operativo anual se realiza con el propósito de establecer las gestiones para el primer año de funcionamiento de la compañía, definiendo la trascendencia de las diferentes actividades que se llevaran a cabo en relación a la producción y comercialización de los productos; tomando en consideración que en la actualidad esta actividad es desarrollada de manera informal y esporádica.

Gracias al estudio realizado en los capítulos anteriores se ha definido con claridad la necesidad de transformar esta actividad informal en una organización legalmente constituida para aprovechar las oportunidades de negocio que tiene el sector de licores, que está relacionado íntimamente con la actividad hotelera y gastronómica de la ciudad de Cuenca, ampliando de esta forma la oferta de vinos de la ciudad, dado que son productos diferentes y atractivos, cualidades que nacen directamente de su proceso de producción artesanal y natural.

5.2 Situación Actual.

En la actualidad la elaboración de vino artesanal es una actividad de pasatiempo para los futuros inversionistas; la clave consiste en convertir esta actividad en un negocio rentable. El problema general radica en que no existe la empresa legalmente constituida y tampoco hay organización alguna. A

pesar de que están presentes las inversiones individuales no hay el esfuerzo y tampoco la organización en conjunto para iniciar la compañía.

Después del estudio realizado en los capítulos anteriores se determinó que existen puntos a superar para implementar el plan estratégico de marketing para la comercialización de vino artesanal en la ciudad de Cuenca, y que se mencionan a continuación:

- Insuficiencia de Capital de Trabajo
- Infraestructura limitada
- Falta de experiencia en el tipo de industria y mercado
- Escaso soporte técnico, agrónomo y tecnológico
- Conocimiento enológico insuficiente
- Fragilidad y vulnerabilidad en el proceso de producción artesanal
- Falta de idoneidad de los Recurso Humanos.

Por lo tanto, es necesario elaborar un plan que contenga las acciones que deben llevarse a cabo para solucionar estos problemas, que darían como resultado la transición de la actividad de pasatiempo a un negocio rentable legalmente constituido.

5.3 Alcance del Plan.

En este apartado se definen los productos entregables al mercado de Cuenca:

- Vino Tinto de producción artesanal de la cepa Tempranillo con 13 grados de alcohol en presentación de botella de vidrio verde oscuro con capacidad de 750 centímetros cúbicos.

- Vino Rosado de producción artesanal de la cepa Tempranillo con 9 grados de alcohol en presentación de botella de vidrio transparente con capacidad de 750 centímetros cúbicos.

Que serán elaborados mediante un proceso de transformación artesanal y orgánico sin aditamentos de químicos ajenos al proceso natural de vinificación. Creemos que es una cualidad importante que diferencia a los productos y que aporta un valor distintivo a la marca.

Por lo tanto el alcance de este plan comprende la definición de la priorización de los pasos a ejecutarse en el primer año, la administración, monitoreo y seguimiento de los mismos hasta la finalización del primer año de actividades.

5.4 Justificación del Plan.

Áreas Claves de Resultados (ver punto 2.4)

- Distribución y Mercadeo.
- Rendimiento de Cultivos / Producción

Objetivos Estratégicos. (ver punto 2.5.1)

Objetivo Estratégico Nº 1	Alcanzar el nivel de ventas que permita el desarrollo sustentable y el crecimiento integral del emprendimiento para llevar a cabo nuestro compromiso solidario con la comunidad y nuestros asociados.		
Variable de Medición:	**Punto de Equilibrio.** (Ref. Anexo A)	**Período de Tiempo:**	**Tres años.**

Objetivo Estratégico Nº 2	Lograr y mantener el nivel óptimo de producción de materia prima (fruta) que permita una fabricación ininterrumpida, con el propósito de cubrir la cuota de mercado proyectada.		
Variable de Medición:	**Producción Agregada Anual.** (Ref. Anexo A)	**Período de Tiempo:**	**Tres años.**

Objetivo Estratégico Nº 3	Obtener la preferencia de los consumidores por las características del producto que ofrecemos.		
Variable de Medición:	**Volumen de ventas.** (Ref. Anexo B)	**Período de Tiempo:**	**Tres años.**

Objetivos Operacionales. (ver punto 2.5.2)

Objetivo Operacional Nº 1	Producir y vender 6 509 unidades durante el primer año de operaciones, con el fin de cubrir los costos totales operacionales.		
Variable de Medición:	**Punto de Equilibrio.** (Ref. Anexo A)	**Período de Tiempo:**	**Primer año.**
Objetivo Operacional Nº 2	Producir y vender 8 000 unidades durante el primer año de operaciones para alcanzar la cuota de ventas proyectada.		
Variable de Medición:	**Volumen de ventas**. (Ref. Anexo B)	**Período de Tiempo:**	**Primer año.**

Objetivo Operacional Nº 3	Sembrar 233 plantas adicionales, durante el primer año de operaciones, aprovechando así, toda la capacidad del terreno disponible; con el fin de aumentar la producción desde el tercer año.		
Variable de Medición:	**Número de Plantas Productoras.** (Ref. Anexo A)	**Período de Tiempo:**	**Primer año.**

Objetivo Operacional Nº 4	Alcanzar un nivel de producción por planta de 10Kgs por cosecha al año promedio, para garantizar la fabricación, manteniendo un control exhaustivo sobre el nivel de riego del viñedo.		
Variable de Medición:	**Producción Agregada Anual.** (Ref. Anexo A)	**Período de Tiempo:**	**Primer año.**

Objetivo Operacional Nº 5	Conservar las características del producto, precautelando el proceso de fabricación, con el fin de acentuar la imagen del producto y la marca en la mente del consumidor.		
Variable de Medición:	**Proceso de fabricación. Impacto sobre las ventas. (Variación %)**	**Período de Tiempo:**	**Primer año.**

5.5 Requerimientos.

Lista de requerimientos:

Requerimiento Nº 1	Capital de Trabajo
R01	Materiales Directos
R02	Materiales Indirectos
R03	Mano de Obra Directa
R04	Mano de Obra Indirecta
R05	Gastos de Administración
R06	Gastos de Ventas
R07	Imprevistos

Requerimiento Nº2	Infraestructura
R08	Equipamiento de Viñedo
R09	Equipamiento de Planta

Requerimiento Nº 3	Experiencia en el tipo de industria y mercado
R10	Producción
R11	Anuncios, Publicidad y Promoción
R12	Ventas

Requerimiento Nº 4	Soporte técnico, agrónomo y tecnológico
R13	Cuidado del terruño
R14	Cuidado del viñedo
R15	Manejo de equipo especializado y máquinas manuales
R16	Adquisición de equipo especializado y máquinas manuales

Requerimiento Nº5	Conocimiento enológico
R17	Supervisión de la calidad de la fruta, mostos y vinos

Requerimiento Nº 6	Soporte del proceso de producción artesanal
R18	Garantía en la calidad del producto
R19	Cumplimiento de la cuota de producción proyectada

Requerimiento Nº 7	Idoneidad Recursos Humanos
R20	Soporte del proceso de producción artesanal
R21	Soporte técnico, agrónomo y tecnológico

5.6 Cronograma y Presupuesto de Actividades.

Cronograma y Presupuesto de Actividades (Primer Año)

	Meses Previos		Meses Presupuestados												Presupuesto
Actividades	MP1	MP2	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Constitución de la compañía															Gastos de Constitución y Funcionamiento USD 1 000.00*
Siembra de 233 plantas adicionales															Lista de equipamiento de viñedo. Costo de Plantación USD 2 700.00*
Adquisición de crédito en CFN															Capital de Trabajo USD 13 486.77*
Compra de Equipos, Máquinas manuales y Vehículo															Parte de Activos Fijos USD 19 475.00*
Contratación de M.O.															Rol de Pagos y Prestaciones Sociales USD 16 438.00*
Promoción y Mercadeo															Inventario Inicial USD 5 099.27*
Publicidad															Gastos de Publicidad USD 8 400.00*
Cuidado del terruño y el viñedo															Costos de Producción. Gastos de Fabricación USD 8 964.76*
1era Cosecha Anual															Estado de Resultados Proyectado USD 10 199.00* (costos de producción)
Proceso de producción artesanal															
Venta															Presupuesto de Ventas USD 60 000.00**
2da Cosecha Anual															Estado de Resultados Proyectado USD 10 199.00* (costos de producción)
Proceso de producción artesanal															
Venta															Presupuesto de Ventas USD 60 000.00**
Monitoreo y Supervisión															Balance Score Card***

Enero y Julio	*Cosechas*
Abril y Octubre	*Disponibilidad de producto terminado*

** Ver Análisis Financiero. Anexo A*
*** Ver Análisis de Ventas. Anexo B*
**** Ver Balance Score Card. Capítulo V*

Preparado por: grupo de trabajo.

5.7 Cuadro de Mando Integral -*Balanced Score Card*-.

Balanced Score Card

Nº	Objetivo Estratégico	Actividad	Area Clave	Indicador	Responsable	Tiempo previsto para alcanzar la meta. (meses)	Periodo	Presupuesto	Programación Trimestral en % estimado de la meta			
1	Lograr y mantener el nivel óptimo de producción de materia prima (fruta) que permita una fabricación ininterrumpida, con el propósito de cubrir la cuota de mercado proyectada.	Siembra de plantas adicionales	Rendimiento de Cultivos	Superficie Utilizable / Nº Plantas * m2	Jefe de Producción	1	enero	Activos fijos. Lista de equipamiento de viñedo. Costo de Plantación USD 2 700.00*	100	-	-	-
		Producción de las unidades que permita alcanzar el Punto de Equilibrio.	Producción	Punto de Equilibrio.	Jefe de Producción	9	enero - septiembre	Costos de Producción. Punto de Equilibrio USD 48 815.28*	40	25	35	-
		Producción de las unidades que permita alcanzar el nivel óptimo proyectado.	Producción	Unidades Producidas / Unidades Proyectadas	Jefe de Producción	12	enero - diciembre	Estado de Resultados USD 52 617.55*	30	30	20	20
		Supervisión del nivel de riego del viñedo.	Rendimiento de Cultivos	Nivel de riego real / Nivel de riego recomendado	Jefe de Producción	14	2 meses previos ; enero - diciembre	Costos de Producción. Gastos de Fabricación USD 600.00*	25	25	25	25
		Cosecha del nivel estimado de fruta por planta.	Rendimiento de Cultivos	Kgs / Cosecha año promedio	Jefe de Producción	2	enero y julio	Estado de Resultados Proyectado USD 20 397.10*	50	-	50	-
2	Alcanzar el nivel de ventas que permita el desarrollo sustentable y el crecimiento integral del emprendimiento para llevar a cabo nuestro compromiso solidario con la comunidad y nuestros asociados.	Venta de las unidades que permitan cubrir los costos totales.	Distribución y Mercadeo	Punto de Equilibrio.	Jefe de Ventas	9	abril-diciembre	Presupuesto de Ventas. Punto de Equilibrio USD 48 815.28**	35	19	46	-
		Venta de las unidades que permitan lograr el nivel óptimo proyectado.	Distribución y Mercadeo	Unidades Vendidas / Unidades Proyectadas	Jefe de Ventas	12	abril - diciembre ; enero -marzo	Presupuesto de Ventas. USD 60 000.00**	30	16	39	15
3	Obtener la preferencia de los consumidores por las características del producto que ofrecemos.	Control de la calidad de la fruta.	Producción	Kgs fruta Idónea / Kgs fruta total	Jefe de Producción	14	2 meses previos ; enero - diciembre	Rol de Pagos y Prestacioens Sociales. USD 16 438.00*	25	25	25	25
		Supervisión del proceso de vinificación.	Producción	Lts vino apto / Lts de vino total	Jefe de Producción	6	enero -marzo ; julio-septiembre		50	-	50	-
		Difusión de la marca en medios de comunicación.	Distribución y Mercadeo	Ventas Reales / Ventas Proyectadas	Jefe de Ventas	12	enero - diciembre	Gastos de Publicidad. Cuadro de Publicidad USD 8 400.00**	25	25	25	25
		Promoción de los productos a través de los canales de distribución.	Distribución y Mercadeo		Jefe de Ventas	14	2 meses previos ; enero - diciembre	Inventario Inicial de Promoción USD 5 099.00 + Gastos de Publicidad USD 8 400.00**	40	20	20	20

** Ver Análisis Financiero. Anexo A* *** Ver Análisis de Ventas. Anexo B*

Preparado por: grupo de trabajo.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Existen las oportunidades para la producción y comercialización de vino artesanal en la ciudad de Cuenca, que se determinaron gracias a los análisis: global, nacional y de mercado.

- Según la investigación de mercados efectuada se determina la preferencia de los consumidores por el vino tinto para el sector masculino; y la preferencia del vino rosado para el sector femenino.

- Los indicadores de rentabilidad demuestran que el proyecto es factible con un VPN que alcanza los USD 135 597.00 y una TIR de 21.17% recuperándose la inversión en un periodo de 5 años; esto en un escenario optimista, ya que se vende todo lo que se produce. En un escenario normal se obtiene un VPN de USD 87 0077.00 y una TIR de 16.53%, recuperándose la inversión en un periodo de 6 años. Y en un escenario pesimista se obtuvo un VPN de USD 58 557.00 con una TIR de 11.42% con un periodo de recuperación de 7 años; siendo aún rentable el proyecto.

- Se establecen los medios a través de los cuales la publicidad y difusión de la marca para que lleguen de forma clara y concreta al *target* planteado.

- Los canales de distribución no tradicionales, como el canal HORECA, muestran un gran potencial para la introducción de un nuevo vino de producción artesanal. Y a pesar que los esfuerzos se enfocan en dicho canal no se pierde de vista a los canales de distribución tradicionales.

- Se establece el precio del producto en base a la competencia, debido a que este ubica a los productos dentro de un rango de

-vinos de calidad- que es percibido por los clientes, esto se demuestra en la investigación de mercados efectuada. Y segundo por el costo de producción.

- La calidad del vino artesanal no depende de la alta tecnología empleada en su elaboración, sino más bien de las condiciones del suelo y clima que la fruta adquiere de su entorno mientras madura en la planta y de la meticulosidad del proceso de vinificación empleado.

Finalmente se concluye que el negocio de vinos en el país y en la ciudad de Cuenca, es interesante para la inversión debido a que es una industria que se encuentra en desarrollo gracias a los productos de buena calidad nacionales y extranjeros (especialmente Chile y Argentina). Este estudio nos ha permitido determinar la magnitud y fortaleza de estos productos extranjeros sabiendo que para competir contra ellos se debe tener muy en cuenta los precios y la calidad.

Para terminar, con este estudio queda demostrada la viabilidad del proyecto, que empezó como una actividad de hobby por parte de los autores, y que finalmente se tienen las principales y más importantes directrices para su implementación en el contexto actual de la ciudad de Cuenca.

RECOMENDACIONES

Capacitación del Personal. Es necesario para obtener resultados eficientes garantizando la idoneidad del proceso de elaboración del vino artesanal y por ende el producto terminado. Al mismo tiempo que se mejoran las estrategias de comercialización y administración de la organización.

Expansión de la Línea de Productos. Con el aprendizaje derivado de la experiencia la organización puede diversificar la oferta de productos hacia otros sectores.

Soporte Técnico. Se puede recurrir al asesoramiento técnico en enología y agronomía para la prevención de eventuales problemas con los cultivos o el proceso de vinificación.

Fuentes de Financiamiento. Definir otras fuentes de financiamiento para la adquisición de capital de trabajo y mejoramiento de la infraestructura actual. Para respaldar el desarrollo del plan.

BIBLIOGRAFÍA

- ASTUDILLO CÓRDOVA Iván. Estrategia Empresarial, Pensamiento Estratégico, Pensamiento Sistémico, Prospectiva. 2009.

- BANFI PIAZZA Silvio. Temporada vitivinícola 2008/09 y proyecciones. Oficina de Estudios y Políticas Agrarias – ODEPA. [PDF en línea] Agosto de 2009. Santiago de Chile. Ministerio de agricultura. <http://www.odepa.gob.cl/odepaweb/publicaciones/doc/2209.pdf > [consulta: 29 octubre de 2009]

- Comunicado de Prensa. La coyuntura vitivinícola mundial en 2008. OIV Organización Internacional de la Viña y el Vino. [en línea] <http://news.reseauconcept.net/images/oiv_es/Client/Synthese_donnees_avril_2009_ES.pdf> [consulta 26 de octubre de 2009]

- El Vino en España [PDF en línea]. Instituto Español de Comercio Exterior ICEX <http://www.winesfromspain.com/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4121292> [consulta: 31 octubre de 2009]

- Estudio de Mercado Vino-España [PDF en línea]. PROCHILE <http://www.prochile.cl/regiones_pro/archivos/region_IV/madrid%20vino.pdf> [consulta: 31 octubre de 2009]

- Informe Ejecutivo Producción de vinos 2009. SAG Servicio Agrícola y Ganadero. Subdepartamento de viñas y vinos. [PDF en línea] Santiago de Chile. Ministerio de agricultura. <http://www2.sag.gob.cl/svyv/dec_cos/inf_ej/INFORME_PRODUCCION_2009.pdf > [consulta: 28 octubre de 2009]

- Comunicado de Prensa. Vinos de Chile en 2008. <http://www.vinasdechile.com/media/archivos/Comunicado.doc >[Consulta: 13 noviembre de 2009]

- Comunicado de Prensa. Vinos de Chile. Exportaciones Totales 2007. <http://www.vinasdechile.com/media/archivos/Comunicado_prensa_dic_2007.doc>[Consulta: 14 noviembre de 2009]

- Instituto Nacional de Vitivinicultura de la República Argentina. Vitivinicultura Argentina. Perspectivas futuras [en línea] <http://www.inv.gov.ar/vitiv_arg.php> [Consulta: 11 noviembre de 2009]

- Instituto Nacional de Vitivinicultura INV. Comercialización de vinos y mostos en el país – año 2008. [PDF en línea] Agosto de 2009. Buenos Aires.

<http://www.inv.gov.ar/PDF/Estadisticas/Despachos/2009/ComercializacionVinosMostos0809.PDF > [consulta: 29 octubre de 2009]

- Vinos al mundo. Argentina. 2005 <http://www.vinosalmundo.com/ver_articulo.asp?id=259> [consulta: 29 octubre de 2009]

- JIMÉNEZ MARTÍNEZ ROCÍO bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Milán. El Mercado de Vino en Italia 2008 [PDF en línea] Milán. Instituto Español de Comercio Exterior ICEX <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4179545> [consulta: 29 octubre de 2009]

- LAMBIN, Jean – Jacques, Marketing Estratégico, Editorial McGraw Hill, 1997, Madrid.

- MARTELL SÁNCHEZ Yaiza bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Montevideo. El mercado de vino en Uruguay [PDF en línea] Montevideo. Instituto Español de Comercio Exterior ICEX <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4023012> [consulta: 30 octubre de 2009]

- MOLINA OCHOA Mª DEL MAR, becaria IPEX y ARRUEBARRENA DELIA, bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en París. El Mercado de Vino en Francia [PDF en línea] París. Instituto Español de Comercio Exterior ICEX <http://www.camarazaragoza.com/docs/InteligenciaCompetitiva/Documento61.pdf > [consulta: 29 octubre de 2009]

- MORENO ZAPATA Elisabet bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito. El Mercado de Vino en Ecuador [PDF en línea] Quito. Instituto Español de Comercio Exterior ICEX <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4013055> [consulta: 26 octubre de 2009]

- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito. Guía país: Ecuador [PDF en línea] Quito. Secretaria de Estado de Turismo y Comercio <http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,,00.bin?doc=4213513> [consulta: 26 octubre de 2009]

- Organización Internacional de la Viña y el Vino. Comunicado de Prensa. PRIMEROS RESULTADOS DE LAS VENDIMIAS DE 2009 EN LOS PAISES DEL HEMISFERIO SUR [PDF en línea] <http://news.reseauconcept.net/images/oiv_es/Client/Communique_de_presse_HS_mai_2009_ES.pdf > [consulta: 26 octubre de 2009]

- Organización Internacional de la Viña y el Vino. Síntesis de Datos. COYUNTURA VITIVINICOLA MUNDIAL EN 2008 [PDF en línea] <http://news.reseauconcept.net/images/oiv_es/Client/Communique_presse_avril_2009_ES.pdf > [consulta: 26 octubre de 2009]

- Organización Internacional de la Viña y el Vino. SITUACION DEL SECTOR VITIVINICOLA MUNDIAL 2005 [PDF en línea] <http://news.reseauconcept.net/images/oiv_es/client/Commentaire_Statistiques_2005_ES.pdf > [consulta: 26 octubre de 2009]

- Perfiles del sector. Licores del Ecuador [PDF en línea] Corporación de Promoción de Exportaciones e Inversiones CORPEI <http://www.corpei.org/archivos/documentos/Perfil%20Licores.pdf> [consulta: 26 octubre de 2009]

- POBLACIÓN E INGRESOS CORRIENTES ANUALES POR QUINTILES DEL HOGAR, según sexo y grupos de edad del jefe económico. ENIGHU (Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares Urbanos) proveniente del INEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) periodo Febrero 2003 Enero 2004

- TRESPALACIOS Juan A. – VAZQUEZ Rodolfo – BELLO Laurentino, Investigación de mercados: Métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en marketing. Ed. Thomson, 2005, España.

- PORTER, Michael, Estrategias Competitivas de Marketing, Ed. McGrawf – Hill, l996, México.

- PRIDE William M. – FERRELL O.C., Marketing Conceptos y Estrategias, Editorial McGraw Hill, 1997, Bogotá.

- Revista Vanguardia. Licores: En el país se beben 76 marcas de vino [PDF en línea]. Diciembre 2006. <http://www.guapulo.com/content/view/189/70/> [consulta: 26 octubre de 2009]

- LÓPEZ Carlos. Factores claves de éxito. [en línea] < http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/31/claves.htm> [consulta: 5 de enero 2010]

- TORRES Miguel A. Viñas y Vinos. 3ra Edición. Barcelona-España, Blume, 1977. 200p.

- DIARIO EL EXPRESO. El Ejecutivo equiparó para el 2010 el salario básico unificado en $ 240. [en línea] viernes 01 de enero de 2010 <http://www.expreso.ec/ediciones/2010/01/01/nacional/actualidad/el-ejecutivo-equiparo-para-el-2010--el-salario-basico-unificado-en--240/> [consulta: 12 de mayo de 2010]

- Matriz de Tasas de Interés. Crédito Primer Piso. [PDF en línea] Corporación Financiera Nacional CFN. 01 al 30 de abril de 2010. <http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=135&Itemid=407> [consulta: 22 marzo de 2010]

- Valor ICE para productos nacionales. Cámara de Industrias y Producción. [PDF en línea] <http://www.cip.org.ec/frontEnd/images/objetos/ice_perfumes.pdf> [consulta: 23 marzo de 2010]

Anexo A: Análisis Financiero.

A.1 Inversión en Activos.

A.1.1 Inversión en Activos Fijos.

Los activos fijos para la puesta en marcha del proyecto incluyen: el terreno, el viñedo, la planta, maquinaria y equipos, vehículos y computadoras; cuyos valores representan el total del activo fijo neto, que se detallan en el -Cuadro A.1.1: Activos Fijos Netos-.

Cuadro A.1.1 Activos Fijos Netos. (USD)

Activos Fijos Netos	120365,00
Terreno	64000,00
Viñedo	6890,00
Planta	30000,00
Maquinaria y Equipos	5225,00
Vehículos	12000,00
Computadoras y Equipos	2250,00

Preparado por: grupo de trabajo. (*Ver detalle en: Cuadro A.13: Lista de Activos Fijos).*

A.1.2 Inversión en Activos Diferidos.

Luego tenemos los gastos de constitución y gastos de funcionamiento cuyos valores representan el total del activo diferido neto, que se detallan en el -Cuadro A.1.2: Activos Diferidos Netos-.

Cuadro A.1.2 Activos Diferidos Netos. (USD)

Activos Diferidos Netos	1000,00
Gastos de Constitución	400
Gastos de Funcionamiento	600

Preparado por: grupo de trabajo.

A.1.3 Inversión en Activo Circulante.

Junto a estos valores cabe mencionar la partida del inventario inicial de productos terminados, que se detallan en el -Cuadro A.1.3: Inventario Inicial de Productos Terminados-, puesto que el proyecto utilizará dichas existencias como parte medular de su estrategia de penetración y captación de mercado, bajo diferentes modalidades, pero que en instancia el proyecto no recibirá ingresos de ningún tipo sobre estas existencias que forman parte del activo corriente.

Cuadro A.1.3 Inventario Inicial de Productos Terminados. (USD)

Inventario Inicial de Productos Terminados		
Inventario Inicial	Costo unitario	Costo Inventario
2000	2,54963701	5099,27

Preparado por: grupo de trabajo.

De ese modo tenemos una suma que alcanza los USD 126 464.27 entre Activos Fijos, Bienes Muebles y Existencias.

A.2 Costos Operacionales.

En este apartado se detallan los costos y gastos en los cuales el proyecto debe incurrir para la producción y distribución del producto.

A.2.1 Costos de Producción.

A.2.1.1 Materiales Directos.

Dentro de esta partida tenemos elementos que son considerados de primordial importancia para la elaboración del producto, los cuales se detallan en el siguiente cuadro con su respectivo costo y su proyección durante el horizonte de estudio del proyecto.

Cuadro A.2.1.1 Materiales Directos. (USD)

Costos de Producción										
Materiales Directos		Horizonte del Proyecto (años)								
	Costo /u	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Botella	0,20	1600,00	1680,00	3126,93	3269,07	3411,20	3553,33	3695,47	3837,60	3979,73	4121,87
Etiquetas	0,05	400,00	420,00	781,73	817,27	852,80	888,33	923,87	959,40	994,93	1030,47
Corchos	0,05	400,00	420,00	781,73	817,27	852,80	888,33	923,87	959,40	994,93	1030,47
Embalaje	0,50	333,33	350,00	651,44	681,06	710,67	740,28	769,89	799,50	829,11	858,72
Agente activo	0,01	80,00	84,00	156,35	163,45	170,56	177,67	184,77	191,88	198,99	206,09
Endulzante N	0,05	400,00	420,00	781,73	817,27	852,80	888,33	923,87	959,40	994,93	1030,47
Costos Directos Anuales		**3213,33**	**3374,00**	**6279,92**	**6565,38**	**6850,83**	**7136,28**	**7421,73**	**7707,18**	**7992,63**	**8278,08**

Preparado por: grupo de trabajo.

A.2.1.2 Mano de Obra Directa.

La mano de obra directa es un elemento muy importante dentro de todo el proceso de fabricación del producto debido a la propuesta que presenta este proyecto, que es la elaboración artesanal de vino, esta inmensa responsabilidad recae sobre una persona capacitada y con experiencia la cual debe ejecutar su trabajo con toda la diligencia pertinente, asistido por un ayudante. Estas dos personas estarán a cargo del mantenimiento y producción del viñedo durante los primeros cinco años de los diez que se tomó como horizonte de estudio del proyecto; luego del quinto año se pretende contratar a una persona adicional. Ver Cuadro A.10 Estado de Resultados Proyectado. El detalle del valor de la mano de obra se lo puede ver en el Cuadro A.21 Rol de Pagos y Prestaciones Sociales.

A.2.2 Gastos de Fabricación.

A.2.2.1 Materiales Indirectos.

Esta partida contiene elementos que son importantes para la fabricación del producto final pero que son difíciles de medir con precisión en la proporción del producto. En el cuadro que se muestra a continuación se detallan estos elementos para el primer año de producción.

Cuadro A.2.2.1 Materiales Indirectos. (USD)

Gastos de Fabricación		
Materiales Indirectos		
	Consumo / mes	Costo total Anual
Agua	50	600
Energía Eléctrica	15	180
Pesticida Orgánico	10	120
Abono Orgánico	35	420
Costos Indirectos Anuales		**1320**

Preparado por: grupo de trabajo.

A.2.2.2 Mano de Obra Indirecta.

La mano de obra indirecta es la persona que asiste al experto en el mantenimiento del viñedo y las actividades diarias que esto implica. A Diferencia de la mano de obra directa esta no variará durante todo el horizonte de estudio del proyecto. El detalle del valor de la mano de obra se lo puede ver en el Cuadro A.21 Rol de Pagos y Prestaciones Sociales.

A.2.3 Gastos Administrativos.

En el siguiente cuadro se detallan aquellos elementos que constituyen los gastos administrativos los cuales el proyecto deberá asumir durante el primer año de operaciones. El proyecto contará con un gerente general encargado de la representación legal y de la administración de la compañía. La asesoría contable externa la brindará una empresa especializada y reconocida en la ciudad de Cuenca, para poder presentar

las respectivas declaraciones de ley, al mismo tiempo que se minimizan costos operativos.

Cuadro A.2.3 Gastos Administrativos. (USD)

Gastos Administrativos		
	Mensual	Anual
Sueldos y Salarios	684,92	8219,00
Asesoría Contable	10,00	120,00
Servicios Básicos	10,00	120,00
Depreciaciones		4730,25
Amortizaciones		1440,20
Seguros	50,00	600,00
Total Gastos Administrativos		**15229,45**

Preparado por: grupo de trabajo.

Los servicios básicos comprenden elementos como: agua, energía eléctrica y telefonía móvil y fija. Es decir, es un costo diferente a los costos que se detallaron anteriormente en los materiales directos de los costos de producción. Estos son costos de servicios básicos únicamente de oficina.

A.2.3.1 Depreciaciones y A.2.3.2 Amortizaciones.

Los valores de depreciación se han obtenido a través del método de depreciación en línea recta, según las normas vigentes del Servicio de Rentas Internas del Ecuador, para cada uno de los distintos activos fijos que se puntualizaron anteriormente. El detalle de las depreciaciones y amortizaciones se los puede apreciar en los cuadros: A.14 - A.15 - A.16 - A.17 - y A.19 respectivamente. El cuadro que se muestra a continuación presenta los valores de la depreciación agregada anual para 20 años, que es el tiempo máximo de depreciación de los valores de planta, detallada en el -Cuadro A.1.1: Activos Fijos Netos-, presentado anteriormente.

Cuadro A.2.3.1 Depreciaciones. (USD)

Cuadro de Depreciación Agregada Anual			
Años	*Depreciación Anual*	*Depreciación Acumulada*	*Valor en Libros*
1	4730,25	4730,25	44744,75
2	4730,25	9460,50	40014,50
3	4730,25	14190,75	35284,25
4	4730,25	16671,00	32804,00
5	4730,25	21401,25	28073,75
6	4730,25	15331,50	34143,50
7	4730,25	17811,75	31663,25
8	4730,25	22542,00	26933,00
9	4730,25	27272,25	22202,75
10	4730,25	29752,50	19722,50
11	2100,00	16350,00	15900,00
12	2100,00	18450,00	13800,00
13	1350,00	17550,00	12450,00
14	1350,00	18900,00	11100,00
15	1350,00	20250,00	9750,00
16	1350,00	21600,00	8400,00
17	1350,00	22950,00	7050,00
18	1350,00	24300,00	5700,00
19	1350,00	25650,00	4350,00
20	1350,00	27000,00	3000,00

Preparado por: grupo de trabajo.

Los valores de depreciación anual de los diez primeros años, incluyen los importes de reposición de los activos desgastados, necesarios para la producción y operaciones del proyecto.

A continuación se muestran los valores de las amortizaciones para el horizonte del proyecto que incluyen los valores de amortización de los activos diferidos presentados en el -Cuadro A.1.2: Activos Diferidos Netos-, más los valores que constituyen la partida Viñedo, que según el Servicio de Rentas Internas del Ecuador se deben amortizar en un periodo de cinco años. Ver detalle en Cuadro A.18: Lista de equipamiento de Viñedo.

Cuadro A.2.3.2 Amortizaciones. (USD)

Cuadro de Amortización Agregada Anual	
Años	*Amortización Anual*
1	1440,20
2	1440,20
3	1440,20
4	1440,20
5	1440,20
6	178,20
7	178,20
8	178,20
9	178,20
10	178,20

Preparado por: grupo de trabajo.

Estos datos también incluyen los importes de reposición de los activos desgastados, que conforman la partida Viñedo, necesarios para la producción y operaciones del mismo.

A.2.4 Gastos de Ventas.

En el cuadro que se presenta a continuación están detallados los elementos que conforman los gastos de ventas que el proyecto asumirá el primer año de operaciones; las respectivas proyecciones se las puede apreciar en el Cuadro A.10 Estado de Resultados Proyectado.

Cuadro A.2.4 Gastos de Ventas. (USD)

Gastos de Ventas		
	Mensual	Anual
Sueldos	684,92	8219
Internet y Hosting	31,00	372
Publicidad	700,00	8400
Total Gastos de Ventas		**16991**

Preparado por: grupo de trabajo.

Al igual que la mano de obra directa, que se explicó anteriormente, la fuerza de ventas se incrementaría para los últimos cinco años del horizonte de estudios del proyecto; para brindar apoyo en la distribución y el servicio al cliente. Los valores que se muestran como gastos de Internet y Hosting son

parte fundamental del marketing del proyecto que ayudan a dar servicio a los clientes, al mismo tiempo, que sirve para mejorar la imagen de la marca y que finalmente puede constituirse como un canal de ventas adicional. Los gastos en publicidad, como se puede ver, son elevados en promedio; pero son sumamente necesarios como parte de la estrategia de captación de mercado.

A.3 Capital de Trabajo.

De acuerdo a los estudios y proyecciones realizadas el capital de trabajo neto para poner en marcha el proyecto asciende a la suma de USD 13 486.77, para obtener dicho valor se utilizó el método de déficit acumulado máximo para el primer año de estudio del proyecto. Ver detalle en Cuadro A.3 Capital de Trabajo. Este valor es de suma importancia para el proyecto y sus inversionistas, puesto que servirá para poner en marcha las operaciones necesarias para colocar el producto en el mercado.

A.4 Distribución del Financiamiento.

Esta fase detalla mediante el Balance General Estimado la división del capital con la que se financiará el proyecto.

Como se puede apreciar en el Cuadro A.4: Balance General, el valor total en Activos alcanza una suma de USD 139 951.05 la cual resulta de adicionar el capital de trabajo neto a los valores de Activos fijos, bienes muebles y existencias.

Cuadro A.4 Balance General.

Balance General		
Activos		
Capital de Trabajo Neto	13486,77	
Inventarios	5099,27	
Total de Activos Circulante		**18586,05**
Activos Fijos Netos		**120365,00**
Activos diferidos	1000,00	
Otros Activos		**1000,00**
Total de Activos		**139951,05**
Pasivo y Patrimonio		
Deuda a Largo Plazo	13486,77	
Capital Contable Común	126464,27	
Total de Pasivos y Capital Contable		**139951,05**

Preparado por: grupo de trabajo.

A.5 Plan de Financiamiento.

El monto total del valor de la inversión del proyecto, como pudimos apreciar anteriormente, alcanza una suma de USD 139951.05 el cual se divide en la forma que se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro A.5.1 Estructura de Capital Contable.

Estructura de Capital Contable		
Tipo	**Valor**	**Composición**
Capital	126464,27	0,90
Deuda L/P	13486,77	0,10
Total	139951,05	1

Preparado por: grupo de trabajo.

El 90% del capital contable corresponde a las aportaciones de los socios, donde se encuentran incluidos: activos fijos, bienes muebles y existencias. El 10% restante, que corresponde al valor del capital de trabajo neto, será financiado por medio de pasivos a largo plazo. Para lo cual el proyecto recurrirá al financiamiento específico ofrecido por la Corporación Financiera Nacional (CFN), para el capital de trabajo; a una tasa de interés del 10.85% anual a un plazo de 3 años[52]. En el siguiente cuadro se puede ver el detalle de la amortización de este préstamo.

Cuadro A.5.2 Amortización del préstamo.

Cuadro de Amortización del préstamo (CFN)				
Capital de Trabajo				
Tasa de Interés		0,1085 *		
Plazo (años)		3 **		
Valor de CT		USD 13.486,77		
Anualidad		USD 5.504,57		
Cuadro de Amortización del préstamo				
Año	Anualidad	Interés	Amortización	Saldo Capital
0				13486,77
1	5504,57	1463,31	4041,26	9445,51
2	5504,57	1024,84	4479,73	4965,78
3	5504,57	538,79	4965,78	0,00

*,** *Tasa Efectiva Segmento PYMES*

Preparado por: grupo de trabajo.

[52] Matriz de Tasas de Interés. Crédito Primer Piso. [PDF en línea] Corporación Financiera Nacional CFN. 01 al 30 de abril de 2010. <http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=135&Itemid=407> [consulta: 22 marzo de 2010]

A.6 Producción por año.

Para establecer la producción del producto en el término de diez años, se obtuvo la demanda esperada del mismo, a partir de estimar el mercado meta y objetivo para el corto y el largo plazo respectivamente, en base a la investigación de mercado realizada.

(Ver Capítulo3 - Punto 3.6 al 3.9)

(Ver Anexo B: Cuadro B.1, Cuadro B.2)

Además se tomaron en consideración la disponibilidad de la planta y su capacidad, al igual que la capacidad máxima de producción que tiene el viñedo. En el siguiente cuadro se puede ver el detalle de la producción agregada anual durante el horizonte del proyecto.

Cuadro A.6 Producción Agregada por año.

Producción Agregada por año						
Año	Nº Plantas	Promedio Lt/Planta	Cosechas x año	Q X año	PVP	Costo unit
1	300	10,00	2	8000	7,5	2,549637006
2	300	10,50	2	8400	7,5	2,447352704
3	533	11,00	2	15635	7,5	1,537475979
4	533	11,50	2	16345	7,5	1,488092966
5	533	12,00	2	17056	7,5	1,442825203
6	533	12,50	2	17767	7,5	1,863786742
7	533	13,00	2	18477	7,5	1,807551354
8	533	13,50	2	19188	7,5	1,755481551
9	533	14,00	2	19899	7,5	1,707131019
10	533	14,50	2	20609	7,5	1,662115007

Preparado por: grupo de trabajo.

El proyecto cuenta con 300 plantas 100% productivas para los dos primeros años y con otras 233 en vías de crecimiento que no alcanzarán su estado optimo sino hasta el tercer año. La producción del viñedo se ve beneficiada, además, por dos cosechas anuales en lugar de una sola, como sucede generalmente en países de otras latitudes. Esto por supuesto acarrea sus consecuencias negativas, debido a que por lo general el arranque y la resiembra de las plantas suele realizarse pasado los 25 años, pero bajo estas condiciones se recomienda realizarlo entre los 15 y 20 años. Así obtenemos el número de unidades estimado de productos al año resultantes de las dos cosechas, que en el primer año alcanza las 8 mil

unidades. Finalmente tenemos un producto con un precio de venta de USD 7,50 que permanece constante durante el horizonte del proyecto, que tan solo es ajustado por la inflación proyectada[53]. Ver Cuadro A.10 Estado de Resultados Proyectado.

A.7 Cálculo de Rentabilidad del Proyecto.

Para empezar con el análisis de factibilidad de este proyecto, se debe establecer la tasa mínima aceptable de rendimiento TMRA conocida también como Ks, según el modelo de valuación de activos de capital MVAC.

La TMAR corresponde a la tasa mínima aceptable de rendimiento por la cual los inversionistas decidirían invertir para poner en marcha una idea de negocio, es decir, representa el porcentaje mínimo de rentabilidad que demanda un inversionista por renunciar al uso de su capital en otros proyectos con grado semejante de riesgo.

Para encontrar el valor de la TMAR o Ks se utilizará el Modelo de Valuación de Activos de Capital MVAC, el cual describe la relación entre riesgo y rendimiento esperado, y que sirve como modelo para la fijación de precios de los valores de riesgo. El MVAC viene dado por la siguiente ecuación, la cual considera además el riesgo país.

Modelo de Valuación de Activos de Capital -MVAC-
$Ks = Krf + (Km - Krf)*Bs + Rpec$

[53] DIARIO EL EXPRESO. El Ejecutivo equiparó para el 2010 el salario básico unificado en $ 240. [en línea] viernes 01 de enero de 2010 <http://www.expreso.ec/ediciones/2010/01/01/nacional/actualidad/el-ejecutivo-equiparo-para-el-2010--el-salario-basico-unificado-en--240/> [consulta: 12 de mayo de 2010]

A.7.1 Análisis de las Variables.

Donde:

Variables		
Ks	TMAR	*Tasa Requerida de Rendimiento*
Krf = T-bonds10y (USA)		*Tasa libre de riesgo*
Km = S&P500		*Rendimiento promedio del mercado*
Rpec = Riesgo país		*Riesgo País Ecuador*
Bs		*Volatilidad del proyecto*

A.7.1.1 Tasa Libre de Riesgo.

La tasa libre de riesgo Krf representa el porcentaje de inversión carente de riesgo. Para el análisis del proyecto se escogió la tasa de rendimiento de los Bonos a Diez años del Tesoro de Estados Unidos, con un valor de 3.817%.

A.7.1.2 Rendimiento Promedio del Mercado.

El rendimiento promedio del mercado esta representado por el Índice Bursátil S&P500 con un valor de 14.67%.

A.7.1.3 Riesgo País -Ecuador-.

Es el indicador que mide las posibilidades del no pago del capital o los intereses de la deuda externa en este caso por parte de Ecuador. El valor del riesgo país está en los 817 puntos. Es decir un 8.17%

A.7.1.4 Volatilidad del Proyecto.

Este valor viene representado por el coeficiente beta. Es una medida de sensibilidad de la acción con respecto a las oscilaciones del mercado. En este caso para obtener el beta del proyecto Bs, se utilizó el beta de Viña

Concha y Toro S.A., debido a que esta compañía posee la cuota de mercado más grande en el sector de vinos del Ecuador. Al momento que se obtuvo este dato se procedió a desapalancar el beta, es decir, quitarle el peso de la deuda de la compañía y de los impuestos chilenos; luego, con ese dato mediante el uso de la siguiente ecuación se obtuvo el beta del proyecto.

Beta		
	$Bv = \frac{(1 - L)*Bs}{(1 - TL)}$	
Bs		*Volatilidad del proyecto*
Bv	0,61	*Volatilidad del sector Ecuador**
L	0,10	*Peso de la deuda*
T	0,25	*Impuestos*

** Beta desapalancada de Viña Choncha y Toro S.A.*

Volatilidad del proyecto:

$$Bs = 0,66083$$

A.7.2 Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento –TMRA-.

Una vez conocidos los datos se procedió a calcular el valor de Ks, que es el rendimiento de las utilidades retenidas o la tasa mínima aceptable de rendimiento TMRA, según el Modelo de Valuación de Activos de Capital MVAC.

Modelo de Valuación de Activos de Capital -MVAC-		
Ks = Krf + (Km - Krf)*Bs + Rpec		
Krf	0,03817	*22-Abr-10*
Km	0,14670	*23-Abr-10*
Rpec	0,08170	*Bonos Global 2030 (02/2010)*
Bs	0,66083	*Volatilidad del proyecto*

Donde se obtuvo:

TMRA	**19,16%**

A.7.3 Promedio Ponderado de Costo de Capital –PPCC-.

Calcula el rendimiento promedio de la empresa sobre su capital contable. Ya que el proyecto utilizará pasivos a largo plazo para financiar parte de sus operaciones, su costo de capital debe reflejar el promedio del costo de las diversas fuentes de fondos a largo plazo que se han utilizado.

El Promedio Ponderado de Costo de Capital utiliza la siguiente fórmula:

Propedio Ponderado de Costo de Capital -PPCC-
PPCC = (ATKd*Wd) + (Ks*Ws)

Donde:

ATKd	0,06917	*Tasa después de impuestos*
Wd	0,10	*Peso de la deuda*
Ks	0,19159	*Tasa Requerida de Rendimiento*
Ws	0,90	*Peso del Capital Propio*

De este modo se obtiene un Promedio Ponderado de Costo de Capital de:

PPCC	**17,98%**

Debido a que los fondos provenientes de pasivos a largo plazo del proyecto son relativamente bajos, esto beneficia al proyecto debido a que su capacidad para adquirir nuevos fondos en el futuro no se verá afectada. Es decir su razón de endeudamiento no crecerá de manera desproporcionada al momento de adquirir nuevos fondos para una posible expansión en algún punto en el futuro.

A.8 Flujo de Efectivo.

Se lo conoce también con el nombre de *Cash Flow*, este estado financiero tiene la función de mostrar los movimientos que sufren los ingresos y egresos y la disponibilidad de fondos durante el horizonte del proyecto.

Se ha elaborado un flujo de efectivo para el proyecto, tanto como para los inversionistas. Para la elaboración del flujo de efectivo de los inversionistas se tomó en cuenta la inflación y se procedió a su ajuste. En estos estados de flujo de efectivo se han medido el comportamiento de las diferentes actividades operativas, de inversión y de financiamiento que se encuentran inmersas en este proyecto tomando como tiempo base un horizonte de planeación de diez años. Ver detalle en Cuadro A.8.1 Flujo de Efectivo del Proyecto y Cuadro A.8.2 Flujo de Efectivo de los Inversionistas.

Dentro de los flujos operativos del proyecto, se puede apreciar los ingresos provenientes de las ventas del producto. Además en los egresos se puede apreciar los costos variables que engloban los costos de producción; y los costos fijos donde encontramos los gastos administrativos y de ventas.

En este estado financiero también se puede ver los flujos iniciales de efectivo, al igual que los flujos terminales, para dar como resultado los flujos netos de efectivo, con los cuales se determinó la factibilidad del proyecto.

A.9 Indicadores de Factibilidad.

Cuadro A.9 Indicadores de Factibilidad.

Flujo de Efectivo del Proyecto	
VPN	$ 135.597
TIR	21,17%
PPCC	17,98%
Periodo de Recuperación	5 años

Flujo de Efectivo de los Inversionistas	
VPN	$ 199.355
TIR	26,09%
TMAR	19,16%

Preparado por: grupo de trabajo.

A.9.1 Valor Presente Neto.

El valor presente neto o VPN, es un método que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros originados por una inversión. El procedimiento consiste en descontar al momento actual mediante el uso de una tasa interna todos los flujos de caja estimados de un proyecto y a ese resultado obtenido restarle la inversión inicial.

Finalmente si el valor obtenido de la diferencia entre la inversión inicial y los flujos es mayor o igual a cero entonces el proyecto de negocio es aceptado, de lo contrario el proyecto se rechaza.

Entonces, primeramente se procedió a determinar la tasa de descuento para los flujos de efectivo del proyecto. El siguiente cuadro muestra como se obtuvo el valor de K.

K para el calculo de VPN		
Costo de la deuda	Kd	10,85%
Impuestos	T	36,25%
Tasa sin impuestos	ATKd	6,92%

Luego se procedió a realizar el cálculo del VPN con una tasa K = 6.92%, donde se obtuvo el VPN del proyecto de:

VPN - Proyecto -	**$ 135.597**

Este valor fue calculado con los flujos netos de efectivo del horizonte del proyecto. Lo cual cumple con las condiciones de la ecuación del valor actual neto, dando como resultado un valor positivo, lo que indica que el proyecto se debe aceptar.

Luego se calculó el VPN de los inversionistas, no sin antes ajustar los valores con la inflación proyectada anual. Esto se hace debido a que el estado de flujo de efectivo de los inversionistas incluye el valor de la deuda y sus intereses; y estos datos se encuentran ajustados a la inflación proyectada. Por lo cual se tuvo que ajustar todos los valores de ingresos y egresos del proyecto. Donde se obtuvo un VPN de los inversionistas ajustado por la inflación, de:

VPN - Inversionistas -	**$ 199.355**

Valor que cumple nuevamente con el concepto de la ecuación del valor presente neto, por lo tanto el proyecto se acepta.

A.9.2 Tasa Interna de Retorno.

La tasa interna de retorno TIR es un indicador de rentabilidad relativa de una inversión cuya función es la de igualar el valor actual de los gastos con el valor futuro de los ingresos previstos.

La mayoría de inversionistas consideran a esta tasa como un método de análisis efectivo al momento de decidir el invertir en un proyecto o no, basado en la rentabilidad del mismo, ya que este índice muestra una idea real acerca del rendimiento de la inversión.

El concepto de la TIR para decidir si un proyecto se debe aceptar o rechazar, consiste en comparar la tasa interna de retorno con la tasa mínima aceptable de rendimiento del inversionista. Si la TIR es igual o mayor a la TMRA, el proyecto se acepta; si sucede lo contrario el proyecto se rechaza.

Bajo esa lógica se obtuvo el valor de la tasa interna de retorno del proyecto de:

TIR - Proyecto -	**21,17%**

Que es mayor que el valor del Promedio Ponderado de Costo de Capital del proyecto, eso quiere decir, que el rendimiento del proyecto es superior a su costo promedio, y por lo tanto se debe aceptar.

Luego se obtuvo el valor de la TIR de los inversionistas, que alcanza un valor de:

TIR - Inversionistas -	**26,09%**

Que es superior al valor de la TMRA que obtuvimos previamente; consecuentemente se dice que el proyecto es económicamente rentable. Además, se puede apreciar que el periodo de recuperación de la inversión del proyecto se da durante el quinto año. Ver Cuadro A.8.1 Flujo de Efectivo del Proyecto.

A.10 Estado de Resultados.

Es conocido también como estado de pérdidas y ganancias, dentro de este estado financiero se puede apreciar el detalle de los ingresos y egresos del proyecto durante el horizonte de estudio, que en este caso, corresponde a diez años; así como también el valor de las depreciaciones y amortizaciones, el costo financiero de la deuda y además el impacto fiscal o costo tributario, que para el estudio de este proyecto, se globalizó el 15% de participación de trabajadores y el 25% del impuesto a la renta.

Por último cabe mencionar, que se obtuvo resultados positivos durante todos los años de estudio de este proyecto. Ver detalle en Cuadro A.10 Estado de Resultados Proyectado.

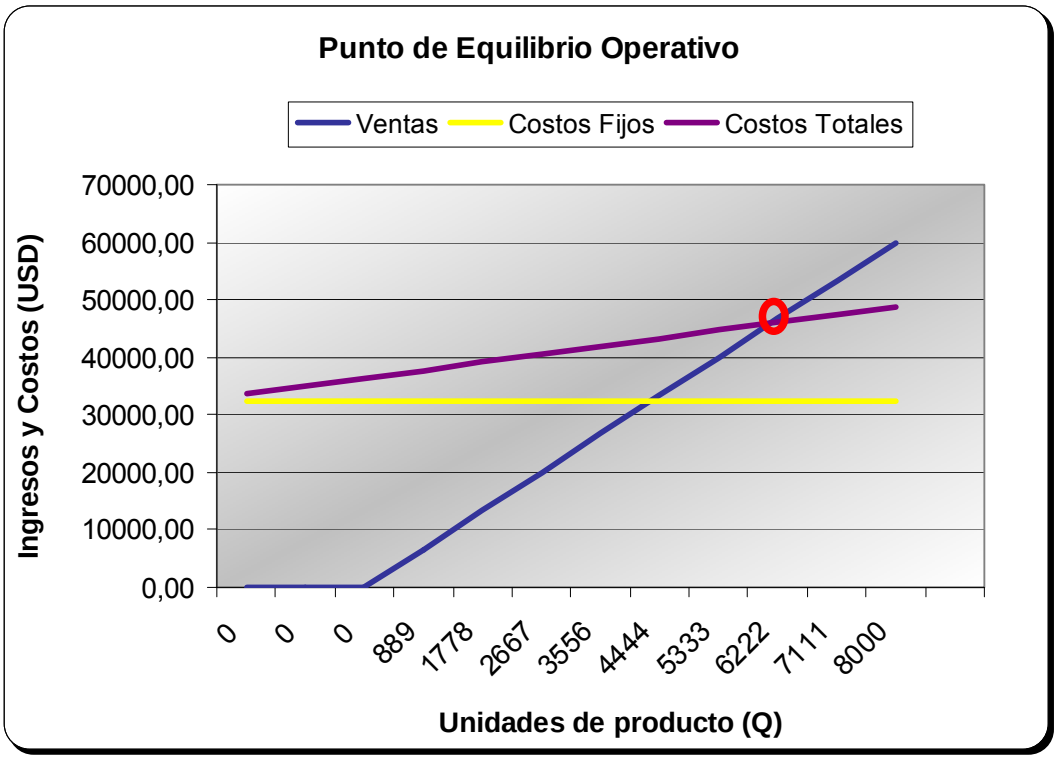
A.11 Punto de Equilibrio.

Para realizar este análisis se debe clasificar a los costos y gastos en los que el proyecto debe incurrir para la fabricación del producto, en costos fijos y costos variables. Con el fin de determinar el nivel de ingresos y/o productos que cubran los costos totales.

En el Gráfico A.11 -Punto de Equilibrio Operativo- se puede apreciar el punto de equilibrio operativo del proyecto para el primer año de operaciones. Que alcanza un valor en dólares de USD 48 815,28 y una cantidad en unidades de 6 509; a un precio de equilibrio de USD 6,10.

En el Cuadro A.11.1 - Punto de Equilibrio Operativo- se ve claramente los valores que convierten a la Utilidad Antes de Intereses e Impuestos (UAII) en cero. Es decir los valores que cubren los costos totales.

Gráfico A.11 Punto de Equilibrio Operativo.



Preparado por: grupo de trabajo.

Cuadro A.11.1 Punto de Equilibrio Operativo.

Resumen del Estado de Resultados -*Análisis de Punto de Equilibrio*-					
	Años				
	1	2	3	4	5
Ventas	**48815,28**	**47827,08**	**40528,70**	**40195,79**	**39895,39**
Costos Variables Totales	16594,83	15606,63	8308,25	7975,34	7674,94
Costos Fijos Totales	32220,45	32220,45	32220,45	32220,45	32220,45
Costos Operativos Totales	**48815,28**	**47827,08**	**40528,70**	**40195,79**	**39895,39**
UAII	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**

Años				
6	7	8	9	10
52132,68	**51617,66**	**51149,78**	**50722,86**	**50331,73**
12955,23	12440,21	11972,33	11545,41	11154,28
39177,45	39177,45	39177,45	39177,45	39177,45
52132,68	**51617,66**	**51149,78**	**50722,86**	**50331,73**
0,00	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**

Preparado por: grupo de trabajo.

A continuación se muestra un cuadro donde se puede ver con claridad como varia el punto de equilibrio operativo durante el horizonte de estudio del proyecto. Es evidente su tendencia a la baja, lo cual indica que durante el transcurso del tiempo los costos totales se cubren mucho antes que al principio, debido principalmente al incremento en las ventas y a la captación de mercado que se va incrementando cada año. Luego del sexto año el punto de equilibrio crece moderadamente debido al incremento de la mano de obra que se explicó previamente.

Cuadro A.11.2 Evolución del Punto de Equilibrio Operativo.

Evolución del Punto de Equilibrio Operativo										
	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Precio de Venta	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5
Costo Variable Unitario	2,549637006	2,4473527	1,53747598	1,48809297	1,4428252	1,86378674	1,807551354	1,75548155	1,70713102	1,66211501
Margen de Contribución	4,950362994	5,0526473	5,96252402	6,01190703	6,0571748	5,63621326	5,692448646	5,74451845	5,79286898	5,83788499
Punto Equilibrio USD	48815,28	47827,08	40528,70	40195,79	39895,39	52132,68	51617,66	51149,78	50722,86	50331,73
Punto Equilibrio Unidades	6509	6377	5404	5359	5319	6951	6882	6820	6763	6711
Precio Punto de Equilibrio	6,10	5,69	2,59	2,46	2,34	2,93	2,79	2,67	2,55	2,44

Preparado por: grupo de trabajo.

Como se conoce es mejor que los valores del punto de equilibrio sean bajos, lo cual indica que el proyecto necesita una cantidad menor de esfuerzo para cubrir sus costos totales, es decir, mientras menor sea el punto de equilibrio más atractivo es un proyecto. Pero en este caso el punto de equilibro calculado para el primer año de operaciones es considerablemente elevado, debido a dos factores: a) los costos operativos son altos en relación, especialmente la mano de obra; y b) como es un producto nuevo su introducción en el mercado es paulatina y eso se ve reflejado en los ingresos. Eso quiere decir, que el proyecto deberá

concentrar esfuerzos para introducir el producto en el mercado y sus ingresos crecerán conforme los resultados se vayan dando.

Para los siguientes años el punto de equilibrio sigue un descenso progresivo, por efecto del incremento de la experiencia que se adquiere al estar en el mercado, que se ve manifestado en la captación de nuevos consumidores y en el mantenimiento de los clientes habituales.

A.12 Análisis de Sensibilidad.

El análisis de sensibilidad es una técnica de análisis de riesgo que permite apreciar la forma en que varía el valor del VPN y la TIR cuando un factor o varios factores son alterados dentro de un rango establecido de valores. Este estudio sirve para determinar el grado de sensibilidad que tiene un proyecto con respecto a la variación de uno o varios de sus componentes, si se mantiene todo lo demás constante. A continuación se muestra un cuadro con los factores que se modificaron y su grado de variación.

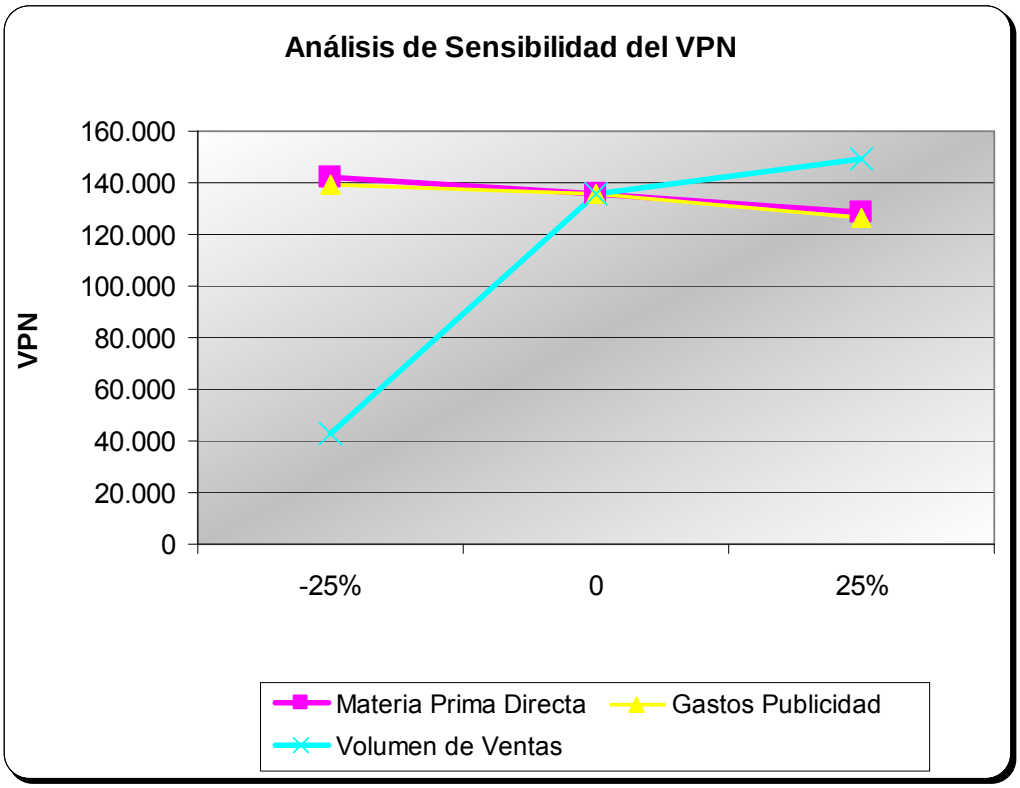
Cuadro A.12 Análisis de Sensibilidad.

Análisis de Sensibilidad				
Factor	**Variación**		**VPN**	**TIR**
Volumen de ventas	↑	10%	140.449	22%
	↑	20%	145.301	22%
	↑	30%	150.153	23%
	↓	10%	87.077	17%
	↓	20%	38.557	11%
	↓	30%	-9.962	6%
Materiales Directos	↑	25%	128.725	21%
	↑	50%	121.853	20%
	↑	75%	114.981	19%
	↓	25%	142.469	22%
	↓	50%	149.341	23%
Mano de Obra	↑	25%	90.954	17%
	↑	50%	46.312	12%
	↑	100%	-42.973	2%
Gastos de Publicidad	↑	25%	126.278	20%
	↑	50%	116.958	19%
	↑	100%	98.319	17%
	↓	25%	139.325	22%

Preparado por: grupo de trabajo.

Se dice, pues que el proyecto es sensible, si la pendiente de la línea que describe un factor es elevada. Es decir, el VPN es más sensible mientras más inclinada sea la pendiente de la línea que describe ese factor en particular.

Gráfico A.12 Análisis de Sensibilidad del VPN.



Preparado por: grupo de trabajo.

Como se puede observar en el cuadro de análisis de sensibilidad del VPN, el factor más sensible a una variación es el Volumen de Venta. En comparación a los Gastos de Publicidad o los costos de Materia Prima Directa.

La mano de obra como se puede ver en el cuadro anterior, es un factor muy sensible, y según el proyecto no se pretende modificar dicho factor sino hasta el sexto año de operaciones en el cual se espera que el proyecto alcance un nivel de estabilidad más adecuado para su modificación en el 50%, es decir la incorporación de dos colaboradores adicionales en nomina. Ver detalle en Cuadro A.10 Estado de Resultados Proyectado.

Cuadro A.10 Estado de Resultados Proyectado.

Estado de Resultados Proyectado										
	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas	**60000,00**	**63000,00**	**117260,00**	**122590,00**	**127920,00**	**133250,00**	**138580,00**	**143910,00**	**149240,00**	**154570,00**
Costos de Productos Vendidos	**20397,10**	**20557,76**	**24037,92**	**24323,38**	**24608,83**	**33113,28**	**33398,73**	**33684,18**	**33969,63**	**34255,08**
Costos de Producción	11432,33	11593,00	14498,92	14784,38	15069,83	23574,28	23859,73	24145,18	24430,63	24716,08
Materiales Directos	3213,33	3374,00	6279,92	6565,38	6850,83	7136,28	7421,73	7707,18	7992,63	8278,08
Mano de Obra Directa	8219,00	8219,00	8219,00	8219,00	8219,00	16438,00	16438,00	16438,00	16438,00	16438,00
Gastos de Fabricación	8964,76	8964,76	9539,00	9539,00	9539,00	9539,00	9539,00	9539,00	9539,00	9539,00
Materiales Indirectos	745,76	745,76	1320,00	1320,00	1320,00	1320,00	1320,00	1320,00	1320,00	1320,00
Mano de Obra Indirecta	8219,00	8219,00	8219,00	8219,00	8219,00	8219,00	8219,00	8219,00	8219,00	8219,00
Utilidad Bruta en Ventas	**39602,90**	**42442,24**	**93222,08**	**98266,62**	**103311,17**	**100136,72**	**105181,27**	**110225,82**	**115270,37**	**120314,92**
Gastos Operacionales (Exepto Depre.y Amort.)	**26050,00**	**26050,00**	**26050,00**	**26050,00**	**26050,00**	**34269,00**	**34269,00**	**34269,00**	**34269,00**	**34269,00**
Gastos de Administración	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00
Sueldos	8219,00	8219,00	8219,00	8219,00	8219,00	8219,00	8219,00	8219,00	8219,00	8219,00
Asesoría Contable	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Servicios Básicos	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00
Seguros	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
Gastos de Ventas	16991,00	16991,00	16991,00	16991,00	16991,00	25210,00	25210,00	25210,00	25210,00	25210,00
Sueldos	8219,00	8219,00	8219,00	8219,00	8219,00	16438,00	16438,00	16438,00	16438,00	16438,00
Internet y Hosting	372,00	372,00	372,00	372,00	372,00	372,00	372,00	372,00	372,00	372,00
Publicidad	8400,00	8400,00	8400,00	8400,00	8400,00	8400,00	8400,00	8400,00	8400,00	8400,00
Depreciaciones	*4730,25*	*4730,25*	*4730,25*	*4730,25*	*4730,25*	*4730,25*	*4730,25*	*4730,25*	*4730,25*	*4730,25*
Amortizaciones	*1440,20*	*1440,20*	*1440,20*	*1440,20*	*1440,20*	*178,20*	*178,20*	*178,20*	*178,20*	*178,20*
Utilidad Operacional	**7382,45**	**10221,79**	**61001,63**	**66046,17**	**71090,72**	**60959,27**	**66003,82**	**71048,37**	**76092,92**	**81137,47**
UAII	**7382,45**	**10221,79**	**61001,63**	**66046,17**	**71090,72**	**60959,27**	**66003,82**	**71048,37**	**76092,92**	**81137,47**
Intereses	1463,31	1024,84	538,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UAI	**5919,14**	**9196,95**	**60462,84**	**66046,17**	**71090,72**	**60959,27**	**66003,82**	**71048,37**	**76092,92**	**81137,47**
Impuestos (36,25%)	2145,69	3333,89	21917,78	23941,74	25770,39	22097,74	23926,39	25755,03	27583,68	29412,33
Utilidad Neta	**3773,45**	**5863,05**	**38545,06**	**42104,44**	**45320,34**	**38861,54**	**42077,44**	**45293,34**	**48509,24**	**51725,14**

Preparado por: grupo de trabajo.

Cuadro A.3 Capital de Trabajo.

Presupuesto de Efectivo para el cálculo del Capital de Trabajo

Para el primer año de operación del proyecto en (USD)

MÉTODO DEL DÉFICIT ACUMULADO MÁXIMO

	Año 1												Total Anual
Detalle	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	
Ingresos por Ventas	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**6666,67**	**6666,67**	**6666,67**	**6666,67**	**6666,67**	**6666,67**	**6666,67**	**6666,67**	**6666,67**	**60000,00**
Costos de Producción:													
Materiales Directos	267,78	267,78	267,78	267,78	267,78	267,78	267,78	267,78	267,78	267,78	267,78	267,78	3213,33
Materiales Indirectos	62,15	62,15	62,15	62,15	62,15	62,15	62,15	62,15	62,15	62,15	62,15	62,15	745,76
Mano de Obra Directa	684,92	684,92	684,92	684,92	684,92	684,92	684,92	684,92	684,92	684,92	684,92	684,92	8219,00
Mano de Obra Indirecta	684,92	684,92	684,92	684,92	684,92	684,92	684,92	684,92	684,92	684,92	684,92	684,92	8219,00
Gastos de Administración	754,92	754,92	754,92	754,92	754,92	754,92	754,92	754,92	754,92	754,92	754,92	754,92	9059,00
Gastos de Ventas	1415,92	1415,92	1415,92	1415,92	1415,92	1415,92	1415,92	1415,92	1415,92	1415,92	1415,92	1415,92	16991,00
Total de Egresos	**3870,59**	**3870,59**	**3870,59**	**3870,59**	**3870,59**	**3870,59**	**3870,59**	**3870,59**	**3870,59**	**3870,59**	**3870,59**	**3870,59**	**46447,10**
Mínimo esperado (Imprevistos)	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	625,00	7500,00
Total de Efectivo Necesario	**4495,59**	**4495,59**	**4495,59**	**4495,59**	**4495,59**	**4495,59**	**4495,59**	**4495,59**	**4495,59**	**4495,59**	**4495,59**	**4495,59**	**53947,10**
Saldo Final en Caja	-4495,59	-4495,59	-4495,59	2171,08	2171,08	2171,08	2171,08	2171,08	2171,08	2171,08	2171,08	2171,08	**6052,90**
Saldo Acumulado	-4495,59	-8991,18	-13486,77	-11315,70	-9144,62	-6973,55	-4802,47	-2631,40	-460,32	1710,75	3881,83	6052,90	
DÉFICIT ACUMULADO MÁXIMO			**-13486,77**										

Capital de Trabajo USD 13.486,77

Preparado por: grupo de trabajo.

Cuadro A.8.1 Flujo de Efectivo del Proyecto.

Flujo de Efectivo del Proyecto

	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Desembolso Inicial de la Inversión											
Capital de Trabajo Neto	-13486,77										
Costo de Oportunidad -Activos Fijos-	-120365,00										
Inventario Inicial -Promoción-	-5099,27										
2. Flujos de Efectivo Operativos											
Ingresos		**60000,00**	**63000,00**	**117260,00**	**122590,00**	**127920,00**	**133250,00**	**138580,00**	**143910,00**	**149240,00**	**154570,00**
Egresos		**46447,10**	**46607,76**	**50087,92**	**50373,38**	**50658,83**	**67382,28**	**67667,73**	**67953,18**	**68238,63**	**68524,08**
Costo de Productos Vendidos		20397,10	20557,76	24037,92	24323,38	24608,83	33113,28	33398,73	33684,18	33969,63	34255,08
Gastos de Administración		9059,00	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00
Gastos de Ventas		16991,00	16991,00	16991,00	16991,00	16991,00	25210,00	25210,00	25210,00	25210,00	25210,00
Utilidad Operativa		**13552,90**	**16392,24**	**67172,08**	**72216,62**	**77261,17**	**65867,72**	**70912,27**	**75956,82**	**81001,37**	**86045,92**
Depreciaciones		4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25
Amortizaciones		1440,20	1440,20	1440,20	1440,20	1440,20	178,20	178,20	178,20	178,20	178,20
UAI		**7382,45**	**10221,79**	**61001,63**	**66046,17**	**71090,72**	**60959,27**	**66003,82**	**71048,37**	**76092,92**	**81137,47**
Impuestos (36.25%)		2676,14	3705,40	22113,09	23941,74	25770,39	22097,74	23926,39	25755,03	27583,68	29412,33
Utilidad Neta		**4706,31**	**6516,39**	**38888,54**	**42104,44**	**45320,34**	**38861,54**	**42077,44**	**45293,34**	**48509,24**	**51725,14**
Depreciaciones		4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25
Amortizaciones		1440,20	1440,20	1440,20	1440,20	1440,20	178,20	178,20	178,20	178,20	178,20
(Reposición de Activos Fijos)					*2250,00*		*12990,00*	*2250,00*			*2250,00*
Flujos de Efectivo Operativos		**10876,76**	**12686,84**	**45058,99**	**46024,89**	**51490,79**	**30779,99**	**44735,89**	**50201,79**	**53417,69**	**54383,59**
3. Flujo de Efectivo Terminal											
Recuperación del Capital de Trabajo											13239,66
Valor de Salvamento											23013,68
Flujo de Efectivo Terminal											**36253,34**
4. Flujos Netos de Efectivo Anuales	**-138951,05**	**10876,76**	**12686,84**	**45058,99**	**46024,89**	**51490,79**	**30779,99**	**44735,89**	**50201,79**	**53417,69**	**90636,93**

VPN	**$ 135.597**
TIR	**21,17%**
PPCC	**17,98%**
Periodo de Recuperación	**5 años**

Preparado por: grupo de trabajo.

Cuadro A.8.2 Flujo de Efectivo de los Inversionistas.

Flujo de Efectivo de los Inversionistas

	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Desembolso Inicial de la Inversión											
Capital de Trabajo Neto	-13486,77										
Costo de Oportunidad -Activos Fijos-	-120365,00										
Inventario Inicial -Promoción-	-5099,27										
2. Flujos de Efectivo Operativos											
Ingresos		**60000,00**	**65526,30**	**126852,81**	**137936,86**	**149705,87**	**162196,96**	**175449,10**	**189503,24**	**204402,41**	**220191,77**
Egresos		**46447,10**	**48476,73**	**54185,52**	**56679,54**	**59286,46**	**82020,27**	**85670,67**	**89481,95**	**93461,14**	**97615,57**
Costo de Productos Vendidos		20397,10	21382,13	26004,42	27368,38	28799,92	40306,74	42284,43	44355,93	46525,56	48797,87
Gastos de Administración		9059,00	9422,27	9800,10	10193,08	10601,83	11026,96	11469,14	11929,05	12407,41	12904,94
Gastos de Ventas		16991,00	17672,34	18381,00	19118,08	19884,71	30686,57	31917,10	33196,98	34528,17	35912,75
Utilidad Operativa		**13552,90**	**17049,57**	**72667,29**	**81257,32**	**90419,41**	**80176,69**	**89778,42**	**100021,29**	**110941,27**	**122576,20**
Depreciaciones		4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25
Amortizaciones		1440,20	1440,20	1440,20	1440,20	1440,20	178,20	178,20	178,20	178,20	178,20
UAII		**7382,45**	**10879,12**	**66496,84**	**75086,87**	**84248,96**	**75268,24**	**84869,97**	**95112,84**	**106032,82**	**117667,75**
Intereses sobre prestamos		1463,31	1024,84	538,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UAI		**5919,14**	**9854,28**	**65958,05**	**75086,87**	**84248,96**	**75268,24**	**84869,97**	**95112,84**	**106032,82**	**117667,75**
Impuestos (36.25%)		2145,69	3572,18	23909,79	27218,99	30540,25	27284,74	30765,37	34478,40	38436,90	42654,56
Utilidad Neta		**3773,45**	**6282,10**	**42048,26**	**47867,88**	**53708,71**	**47983,50**	**54104,61**	**60634,44**	**67595,92**	**75013,19**
Depreciaciones		4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25
Amortizaciones		1440,20	1440,20	1440,20	1440,20	1440,20	178,20	178,20	178,20	178,20	178,20
Amortización de la deuda		4041,26	4479,73	4965,78	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(Reposición de Activos Fijos)					*2531,67*		*11884,56*	*2848,61*			*3205,22*
Flujos de Efectivo Operativos		**13985,16**	**16932,28**	**53184,49**	**51506,65**	**59879,16**	**41007,39**	**56164,45**	**65542,89**	**72504,37**	**76716,41**
3. Flujo de Efectivo Terminal											
Recuperación del Capital de Trabajo											13239,66
Valor de Salvamento											23013,68
Flujo de Efectivo Terminal											**36253,34**
4. Flujos Netos de Efectivo Anuales	**-138951,05**	**13985,16**	**16932,28**	**53184,49**	**51506,65**	**59879,16**	**41007,39**	**56164,45**	**65542,89**	**72504,37**	**112969,76**

VPN	**$ 199.527**
TIR	**26,12%**
TMAR	**19,16%**

Inflación Proyectada Anual*	**4,01%**

** Banco Central* Ministerio de relaciones laborales*

Preparado por: grupo de trabajo.

Cuadro A.8.3 Cálculo del Valor de Salvamento.

Valor de Salvamento	
1. Valor en Libros del Proyecto	
Valor en Activos Fijos exepto terreno y activos diferidos	56365,00
Depreciación Acumulada hasta el año 10	36844,50
Valor en Libros para el año 10	**19520,50**
2. Efecto fiscal de la venta del proyecto	
Precio de Venta	25000,00
Valor en Libros	19520,50
Ganancia/Perdida de la venta de activo	5479,50
Impuestos (36.25%)	1986,32
3. Valor de Salvamento Neto FE. Año 10	
Flujo de efectivo de la venta del proyecto	25000,00
Impacto fiscal	1986,32
Flujo de efectivo del Valor de Salvamento Neto	**23013,68**

Preparado por: grupo de trabajo.

Cuadro A.13 Lista de Activos Fijos. (USD)

Lista de Activos Fijos				
	Unidades	**Dimensiones (m2)**	**Precio/m2**	**Valor del Terreno**
Terreno	1	800	80,00	64000,00
Viñedo	1	800	8,61	6890,00
Planta	1	200	150,00	30000,00
			Total	**100890,00**
Maquinas y Equipos	**Unidades**	**Precio Unitario**	**Valor Parcial**	**Valor Total**
Fumigadora	1	250,00	250,00	250,00
Prensa	1	180,00	180,00	180,00
Bombas de Trasiego	1	250,00	250,00	250,00
Encorchadora	1	100,00	100,00	100,00
Llenadoras de botellas	1	500,00	500,00	500,00
Refrigerador	1	300,00	300,00	300,00
Licuadora	1	30,00	30,00	30,00
Contenedores recolec.	3	5,00	15,00	15,00
Contenedores ferment.	25	100,00	2500,00	2500,00
Equipos de Lab.	1	800,00	800,00	800,00
Vestimenta de Trabajo	3	100,00	300,00	300,00
			Total	**5225,00**
Vehículos	**Unidades**	**Capacidad (lt)**	**Precio**	**Valor Total**
Camión	1	500	12000,00	12000,00
			Total	**12000,00**
Computadoras y Equipos	**Unidades**	**Precio Unitario**	**Valor Total**	
Computadoras y Equipos	3	750,00	**2250,00**	

Preparado por: grupo de trabajo.

Cuadro A.14 Depreciaciones – Planta-. (USD)

Cuadros de Depreciación (Línea Recta)

Planta

Valor del Activo	30000,00
Vida útil (años)	20,00
Valor de Salvamento	3000,00
Valor a Depreciarse	27000,00
Depreciación anual	1350,00

Años	Valor Inicial	Depreciación anual	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
1	30000,00	1350,00	1350,00	28650,00
2	28650,00	1350,00	2700,00	27300,00
3	27300,00	1350,00	4050,00	25950,00
4	25950,00	1350,00	5400,00	24600,00
5	24600,00	1350,00	6750,00	23250,00
6	23250,00	1350,00	8100,00	21900,00
7	21900,00	1350,00	9450,00	20550,00
8	20550,00	1350,00	10800,00	19200,00
9	19200,00	1350,00	12150,00	17850,00
10	17850,00	1350,00	13500,00	16500,00
11	16500,00	1350,00	14850,00	15150,00
12	15150,00	1350,00	16200,00	13800,00
13	13800,00	1350,00	17550,00	12450,00
14	12450,00	1350,00	18900,00	11100,00
15	11100,00	1350,00	20250,00	9750,00
16	9750,00	1350,00	21600,00	8400,00
17	8400,00	1350,00	22950,00	7050,00
18	7050,00	1350,00	24300,00	5700,00
19	5700,00	1350,00	25650,00	4350,00
20	4350,00	1350,00	27000,00	3000,00

Preparado por: grupo de trabajo.

Cuadro A.15 Depreciaciones – Maquinaria y Equipo-. (USD)

Maquinaria y Equipos	
Valor del Activo	5225,00
Vida útil (años)	10,00
Valor de Salvamento	522,50
Valor a Depreciarse	4702,50
Depreciación anual	470,25

Años	Valor Inicial	Depreciación anual	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
1	5225,00	470,25	470,25	4754,75
2	4754,75	470,25	940,50	4284,50
3	4284,50	470,25	1410,75	3814,25
4	3814,25	470,25	1881,00	3344,00
5	3344,00	470,25	2351,25	2873,75
6	2873,75	470,25	2821,50	2403,50
7	2403,50	470,25	3291,75	1933,25
8	1933,25	470,25	3762,00	1463,00
9	1463,00	470,25	4232,25	992,75
10	992,75	470,25	4702,50	522,50

Preparado por: grupo de trabajo.

Cuadro A.16 Depreciaciones – Vehículos -. (USD)

Vehículos	
Valor del Activo	12000,00
Vida útil (años)	5,00
Valor de Salvamento	1200,00
Valor a Depreciarse	10800,00
Depreciación anual	2160,00

Años	Valor Inicial	Depreciación anual	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
1	12000,00	2160,00	2160,00	9840,00
2	9840,00	2160,00	4320,00	7680,00
3	7680,00	2160,00	6480,00	5520,00
4	5520,00	2160,00	8640,00	3360,00
5	3360,00	2160,00	10800,00	1200,00

Preparado por: grupo de trabajo.

Cuadro A.17 Depreciaciones – Computadoras y Equipos -. (USD)

Computadoras y Equipos	
Valor del Activo	2250,00
Vida útil (años)	3,00
Valor de Salvamento	0,00
Valor a Depreciarse	2250,00
Depreciación anual	750,00

Años	Valor Inicial	Depreciación anual	Depreciación Acumulada	Valor en Libros
1	2250,00	750,00	750,00	1500,00
2	1500,00	750,00	1500,00	750,00
3	750,00	750,00	2250,00	0,00

Preparado por: grupo de trabajo.

Cuadro A.18 Lista de equipamiento de Viñedo. (USD)

Lista de equipamiento de Viñedo

	Costo de Preparación del Terreno
Labrado	2000
Desinfección	1200
Total	**3200**

Valor Total del Viñedo ***6890,00***

	Costo de Plantación
Valor Unitario Agregado	9
Número de plantas	300
Total	**2700,00**

	Dimensiones (m)	Precio/m	Total
Empalizado	600	0,30	180
Alambrado	600	0,45	270
Tuberías	600	0,75	450
Postes(unid)	900	0,10	90,00
		Total	**990,00**

Años	Dimensiones (m2)	Número de plantas	**Valor del Total viñedo**	Valor/m2	Valor/Planta
1	800	300	**6890**	8,61	22,97
2	800	300	**6890**	8,61	22,97
3	800	533	**6890**	8,61	12,92
4	800	533	**6890**	8,61	12,92
5	800	533	**6890**	8,61	12,92
6	800	533	**6890**	8,61	12,92
7	800	533	**6890**	8,61	12,92
8	800	533	**6890**	8,61	12,92
9	800	533	**6890**	8,61	12,92
10	800	533	**6890**	8,61	12,92

Preparado por: grupo de trabajo.

Cuadro A.19 Detalle Amortizaciones. (USD)

Cuadros de Amortizaciones

Viñedo

Valor del Activo	6890,00	
Vida útil (años)	5,00	**SRI*
Valor de Salvamento	689,00	
Valor a Depreciarse	6201,00	
Depreciación anual	1240,20	

Años	Valor Inicial	Amortización anual	Amortización Acumulada	Valor en Libros
1	6890,00	1240,20	1240,20	5649,80
2	5649,80	1240,20	2480,40	4409,60
3	4409,60	1240,20	3720,60	3169,40
4	3169,40	1240,20	4960,80	1929,20
5	1929,20	1240,20	6201,00	689,00

Gastos de Constitución y Funcionamiento

Valor del Activo	1000,00
Vida útil (años)	5,00
Valor de Salvamento	0,00
Valor a Depreciarse	1000,00
Depreciación anual	200,00

Años	Valor Inicial	Amortización anual	Amortización Acumulada	Valor en Libros
1	1000,00	200,00	200,00	800,00
2	800,00	200,00	400,00	600,00
3	600,00	200,00	600,00	400,00
4	400,00	200,00	800,00	200,00
5	200,00	200,00	1000,00	0,00

Preparado por: grupo de trabajo.

Cuadro A.20 Valores del Gráfico de Punto de Equilibrio Operativo.

Punto de Equilibrio Operativo				
PVP (USD)			7,5	
Punto de Equilibrio Ventas (USD)			48815,28	
Punto de Equilibrio Unidades			6509	
Precio Punto de Equilibrio (USD)			6,10	
Cantidad (Q)	Ventas	Costos Fijos	Costos Variables	Costos Totales
0	0,00	32220,45	1382,90	33603,35
0	0,00	32220,45	2765,81	34986,26
0	0,00	32220,45	4148,71	36369,16
889	6666,67	32220,45	5531,61	37752,06
1778	13333,33	32220,45	6914,51	39134,96
2667	20000,00	32220,45	8297,42	40517,87
3556	26666,67	32220,45	9680,32	41900,77
4444	33333,33	32220,45	11063,22	43283,67
5333	40000,00	32220,45	12446,13	44666,58
6222	46666,67	32220,45	13829,03	46049,48
7111	53333,33	32220,45	15211,93	47432,38
8000	60000,00	32220,45	16594,83	48815,28

Preparado por: grupo de trabajo.

Cuadro A.21 Rol de Pagos y Prestaciones Sociales.

Rol de Pagos y Prestaciones Sociales									
Nombre	Sueldo Nominal	Aporte Patronal IESS	Décimo Tercero	Fondo de Reserva	Décimo Cuarto	Vacaciones	Total de Retenciones	Total Sueldos a Pagar Mensual	Total Sueldos a Pagar Anual
Trabajador 1 Operacional	500,00	60,75	41,67	41,67	20,00	20,83	184,92	684,92	8219
Trabajador 2 Operacional	500,00	60,75	41,67	41,67	20,00	20,83	184,92	684,92	8219
Trabajador 3 Administrativo	500,00	60,75	41,67	41,67	20,00	20,83	184,92	684,92	8219
Trabajador 4 Ventas/Marketing	500,00	60,75	41,67	41,67	20,00	20,83	184,92	684,92	8219
								Gasto Total Anual de Sueldos	**32876**

Preparado por: grupo de trabajo.

Análisis de Escenarios.

Cuadro A.22 Flujo de Efectivo del Proyecto -Escenario Normal-.

Flujo de Caja del Proyecto *Escenario Normal* Ventas al 90%

	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Desembolso Inicial de la Inversión											
Capital de Trabajo Neto	-13486,77										
Costo de Oportunidad -Activos Fijos-	-120365,00										
Inventario Inicial -Promoción-	-5099,27										
2. Flujos de Efectivo Operativos											
Ingresos		**54000,00**	**56700,00**	**105534,00**	**110331,00**	**115128,00**	**119925,00**	**124722,00**	**129519,00**	**134316,00**	**139113,00**
Egresos		**46447,10**	**46607,76**	**50087,92**	**50373,38**	**50658,83**	**67382,28**	**67667,73**	**67953,18**	**68238,63**	**68524,08**
Costo de Productos Vendidos		20397,10	20557,76	24037,92	24323,38	24608,83	33113,28	33398,73	33684,18	33969,63	34255,08
Gastos de Administración		9059,00	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00
Gastos de Ventas		16991,00	16991,00	16991,00	16991,00	16991,00	25210,00	25210,00	25210,00	25210,00	25210,00
Utilidad Operativa		**7552,90**	**10092,24**	**55446,08**	**59957,62**	**64469,17**	**52542,72**	**57054,27**	**61565,82**	**66077,37**	**70588,92**
Depreciaciones		4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25
Amortizaciones		1440,20	1440,20	1440,20	1440,20	1440,20	178,20	178,20	178,20	178,20	178,20
UAI		**1382,45**	**3921,79**	**49275,63**	**53787,17**	**58298,72**	**47634,27**	**52145,82**	**56657,37**	**61168,92**	**65680,47**
Impuestos (36.25%)		501,14	1421,65	17862,41	19497,85	21133,29	17267,42	18902,86	20538,30	22173,73	23809,17
Utilidad Neta		**881,31**	**2500,14**	**31413,21**	**34289,32**	**37165,44**	**30366,85**	**33242,96**	**36119,07**	**38995,19**	**41871,30**
Depreciaciones		4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25
Amortizaciones		1440,20	1440,20	1440,20	1440,20	1440,20	178,20	178,20	178,20	178,20	178,20
(Reposición de Activos Fijos)					*2250,00*		*12990,00*	*2250,00*			*2250,00*
Flujos de Efectivo Operativos		**7051,76**	**8670,59**	**37583,66**	**38209,77**	**43335,89**	**22285,30**	**35901,41**	**41027,52**	**43903,64**	**44529,75**
3. Flujo de Efectivo Terminal											
Recuperación del Capital de Trabajo											13239,66
Valor de Salvamento											23013,68
Flujo de Efectivo Terminal											**36253,34**
4. Flujos Netos de Efectivo Anuales	**-138951,05**	**7051,76**	**8670,59**	**37583,66**	**38209,77**	**43335,89**	**22285,30**	**35901,41**	**41027,52**	**43903,64**	**80783,09**

VPN	**$ 87.077**
TIR	**16,53%**
PPCC	**17,98%**
Periodo de Recuperación	**6 años**

Preparado por: grupo de trabajo.

Cuadro A.23 Flujo de Efectivo del Proyecto -Escenario Pesimista-.

Flujo de Caja del Proyecto *Escenario Pesimista* Ventas al 80%

	Años										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Desembolso Inicial de la Inversión											
Capital de Trabajo Neto	-13486,77										
Costo de Oportunidad -Activos Fijos-	-120365,00										
Inventario Inicial -Promoción-	-5099,27										
2. Flujos de Efectivo Operativos											
Ingresos		**48000,00**	**50400,00**	**93808,00**	**98072,00**	**102336,00**	**106600,00**	**110864,00**	**115128,00**	**119392,00**	**123656,00**
Egresos		**46447,10**	**46607,76**	**50087,92**	**50373,38**	**50658,83**	**67382,28**	**67667,73**	**67953,18**	**68238,63**	**68524,08**
Costo de Productos Vendidos		20397,10	20557,76	24037,92	24323,38	24608,83	33113,28	33398,73	33684,18	33969,63	34255,08
Gastos de Administración		9059,00	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00	9059,00
Gastos de Ventas		16991,00	16991,00	16991,00	16991,00	16991,00	25210,00	25210,00	25210,00	25210,00	25210,00
Utilidad Operativa		**1552,90**	**3792,24**	**43720,08**	**47698,62**	**51677,17**	**39217,72**	**43196,27**	**47174,82**	**51153,37**	**55131,92**
Depreciaciones		4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25
Amortizaciones		1440,20	1440,20	1440,20	1440,20	1440,20	178,20	178,20	178,20	178,20	178,20
UAI		**-4617,55**	**-2378,21**	**37549,63**	**41528,17**	**45506,72**	**34309,27**	**38287,82**	**42266,37**	**46244,92**	**50223,47**
Impuestos (36.25%)		-1673,86	-862,10	13611,74	15053,96	16496,19	12437,11	13879,34	15321,56	16763,78	18206,01
Utilidad Neta		**-2943,69**	**-1516,11**	**23937,89**	**26474,21**	**29010,54**	**21872,16**	**24408,49**	**26944,81**	**29481,14**	**32017,46**
Depreciaciones		4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25	4730,25
Amortizaciones		1440,20	1440,20	1440,20	1440,20	1440,20	178,20	178,20	178,20	178,20	178,20
(Reposición de Activos Fijos)					*2250,00*		*12990,00*	*2250,00*			*2250,00*
Flujos de Efectivo Operativos		**3226,76**	**4654,34**	**30108,34**	**30394,66**	**35180,99**	**13790,61**	**27066,94**	**31853,26**	**34389,59**	**34675,91**
3. Flujo de Efectivo Terminal											
Recuperación del Capital de Trabajo											13239,66
Valor de Salvamento											23013,68
Flujo de Efectivo Terminal											**36253,34**
4. Flujos Netos de Efectivo Anuales	**-138951,05**	**3226,76**	**4654,34**	**30108,34**	**30394,66**	**35180,99**	**13790,61**	**27066,94**	**31853,26**	**34389,59**	**70929,25**

VPN	**$ 38.557**
TIR	**11,42%**
PPCC	**17,98%**
Periodo de Recuperación	**7 años**

Preparado por: grupo de trabajo.

Anexo B: Cuadros -Demanda Esperada, Previsión Ventas y Publicidad-.

Cuadro B.1 Demanda Esperada Corto Plazo.

Mercado Meta	
850	personas

DEMANDA ESPERADA CORTO PLAZO (1 y 2 AÑO)			
Frecuencia Compra		u tiempo/año	botellas/año
Semanas	2%	52	884
Quincenas	9%	24	1836
Meses	34%	12	3468
Bimeses	31%	6	1581
Trimestres	24%	4	816
Total	100%		**8585**

Preparado por: grupo de trabajo.

Este cuadro se obtiene a través de multiplicar el mercado meta (ver punto 3.9) por la frecuencia de compra (ver gráfico 3.4) y por la unidad de tiempo/año, resultando en 8585 botellas a producir anualmente.

Cuadro B.2 Demanda Esperada Largo Plazo.

Mercado Objetivo	
2100	personas

DEMANDA ESPERADA LARGO PLAZO (3-10 AÑO)			
Frecuencia Compra		u tiempo/año	botellas/año
Semanas	2%	52	2184
Quincenas	9%	24	4536
Meses	34%	12	8568
Bimeses	31%	6	3906
Trimestres	24%	4	2016
Total	100%		**21210**

Preparado por: grupo de trabajo.

En el cuadro presente, el número de botellas al año, se obtiene de multiplicar el mercado objetivo (ver punto 3.7) por la frecuencia de compra (ver gráfico 3.4) y por la unidad de tiempo/año por lo que determina una producción de 21210 botellas anual para el largo plazo.

Cuadro B.3 Previsión de Ventas en meses durante diez años.

Previsión de Ventas por meses durante diez años												
ESTACIONALIDAD			VENTAS (UNIDADES DE BOTELLA)									
Meses	Pts Asig	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Enero	2	4	296	311	579	605	632	658	684	711	737	763
Febrero	4	7	593	622	1158	1211	1263	1316	1369	1421	1474	1527
Marzo	2	4	296	311	579	605	632	658	684	711	737	763
Abril	6	11	889	933	1737	1816	1895	1974	2053	2132	2211	2290
Mayo	5	9	741	778	1448	1513	1579	1645	1711	1777	1842	1908
Junio	5	9	741	778	1448	1513	1579	1645	1711	1777	1842	1908
Julio	1	2	148	156	290	303	316	329	342	355	368	382
Agosto	6	11	889	933	1737	1816	1895	1974	2053	2132	2211	2290
Septiembre	2	4	296	311	579	605	632	658	684	711	737	763
Octubre	4	7	593	622	1158	1211	1263	1316	1369	1421	1474	1527
Noviembre	7	13	1037	1089	2027	2119	2211	2303	2395	2487	2579	2672
Diciembre	10	19	1481	1556	2895	3027	3159	3290	3422	3553	3685	3817
Año/Total	54	100	8000	8400	15635	16345	17056	17767	18477	19188	19899	20609

Preparado por: grupo de trabajo.

Cuadro B.4 Presupuesto de Ventas detallado en meses durante diez años. (USD)

PRESUPUESTO DE VENTAS DETALLADO POR MESES DURANTE DIEZ AÑOS (USD)

	Año 1					Año 2					Año 3					Año 4					Año 5				
Meses	Vtas (u)	Vtas ($)	Ct Vtas	Ct Fj	Ut	Vtas (u)	Vtas ($)	Ct Vtas	Ct Fj	Ut	Vtas (u)	Vtas ($)	Ct Vtas	Ct Fj	Ut	Vtas (u)	Vtas ($)	Ct Vtas	Ct Fj	Ut	Vtas (u)	Vtas ($)	Ct Vtas	Ct Fj	Ut
Abril	889	6667	2266	3580	820	933	7000	2284	3580	1136	1737	13029	2671	3580	6778	1816	13621	2703	3580	7338	1895	14213	2734	3580	7899
Mayo	741	5556	1889	2983	684	778	5833	1903	2983	946	1448	10857	2226	2983	5648	1513	11351	2252	2983	6115	1579	11844	2279	2983	6582
Junio	741	5556	1889	2983	684	778	5833	1903	2983	946	1448	10857	2226	2983	5648	1513	11351	2252	2983	6115	1579	11844	2279	2983	6582
Julio	148	1111	378	597	137	156	1167	381	597	189	290	2171	445	597	1130	303	2270	450	597	1223	316	2369	456	597	1316
Agosto	889	6667	2266	3580	820	933	7000	2284	3580	1136	1737	13029	2671	3580	6778	1816	13621	2703	3580	7338	1895	14213	2734	3580	7899
Septiembre	296	2222	755	1193	273	311	2333	761	1193	379	579	4343	890	1193	2259	605	4540	901	1193	2446	632	4738	911	1193	2633
Octubre	593	4444	1511	2387	547	622	4667	1523	2387	757	1158	8686	1781	2387	4519	1211	9081	1802	2387	4892	1263	9476	1823	2387	5266
Noviembre	1037	7778	2644	4177	957	1089	8167	2665	4177	1325	2027	15200	3116	4177	7908	2119	15891	3153	4177	8562	2211	16582	3190	4177	9215
Diciembre	1481	11111	3777	5967	1367	1556	11667	3807	5967	1893	2895	21715	4451	5967	11297	3027	22702	4504	5967	12231	3159	23689	4557	5967	13165
Enero	296	2222	755	1193	273	311	2333	761	1193	379	579	4343	890	1193	2259	605	4540	901	1193	2446	632	4738	911	1193	2633
Febrero	593	4444	1511	2387	547	622	4667	1523	2387	757	1158	8686	1781	2387	4519	1211	9081	1802	2387	4892	1263	9476	1823	2387	5266
Marzo	296	2222	755	1193	273	311	2333	761	1193	379	579	4343	890	1193	2259	605	4540	901	1193	2446	632	4738	911	1193	2633
Año/Total	8000	60000	20397	32220	**7382**	8400	63000	20558	32220	**10222**	15635	117260	24038	32220	**61002**	16345	122590	24323	32220	**66046**	17056	127920	24609	32220	**71091**

	Año 6					Año 7					Año 8					Año 9					Año 10				
Meses	Vtas (u)	Vtas ($)	Ct Vtas	Ct Fj	Ut	Vtas (u)	Vtas ($)	Ct Vtas	Ct Fj	Ut	Vtas (u)	Vtas ($)	Ct Vtas	Ct Fj	Ut	Vtas (u)	Vtas ($)	Costo de	Ct Fj	Ut	Vtas (u)	Vtas ($)	Ct Vtas	Ct Fj	Ut
Abril	1974	14806	3679	4353	6773	2053	15398	3711	4353	7334	2132	15990	3743	4353	7894	2211	16582	3774	4353	8455	2290	17174	3806	4353	9015
Mayo	1645	12338	3066	3628	5644	1711	12831	3092	3628	6111	1777	13325	3119	3628	6579	1842	13819	3145	3628	7046	1908	14312	3172	3628	7513
Junio	1645	12338	3066	3628	5644	1711	12831	3092	3628	6111	1777	13325	3119	3628	6579	1842	13819	3145	3628	7046	1908	14312	3172	3628	7513
Julio	329	2468	613	726	1129	342	2566	618	726	1222	355	2665	624	726	1316	368	2764	629	726	1409	382	2862	634	726	1503
Agosto	1974	14806	3679	4353	6773	2053	15398	3711	4353	7334	2132	15990	3743	4353	7894	2211	16582	3774	4353	8455	2290	17174	3806	4353	9015
Septiembre	658	4935	1226	1451	2258	684	5133	1237	1451	2445	711	5330	1248	1451	2631	737	5527	1258	1451	2818	763	5725	1269	1451	3005
Octubre	1316	9870	2453	2902	4516	1369	10265	2474	2902	4889	1421	10660	2495	2902	5263	1474	11055	2516	2902	5637	1527	11450	2537	2902	6010
Noviembre	2303	17273	4292	5079	7902	2395	17964	4329	5079	8556	2487	18655	4366	5079	9210	2579	19346	4403	5079	9864	2672	20037	4440	5079	10518
Diciembre	3290	24676	6132	7255	11289	3422	25663	6185	7255	12223	3553	26650	6238	7255	13157	3685	27637	6291	7255	14091	3817	28624	6344	7255	15025
Enero	658	4935	1226	1451	2258	684	5133	1237	1451	2445	711	5330	1248	1451	2631	737	5527	1258	1451	2818	763	5725	1269	1451	3005
Febrero	1316	9870	2453	2902	4516	1369	10265	2474	2902	4889	1421	10660	2495	2902	5263	1474	11055	2516	2902	5637	1527	11450	2537	2902	6010
Marzo	658	4935	1226	1451	2258	684	5133	1237	1451	2445	711	5330	1248	1451	2631	737	5527	1258	1451	2818	763	5725	1269	1451	3005
Año/Total	17767	133250	33113	39177	**60959**	18477	138580	33399	39177	**66004**	19188	143910	33684	39177	**71048**	19899	149240	33970	39177	**76093**	20609	154570	34255	39177	**81137**

Preparado por: grupo de trabajo.

Cuadro B.5 Publicidad asignada para cada mes durante diez años. (USD)

PUBLICIDAD EN DOLARES ASIGNADA PARA CADA MES DURANTE DIEZ AÑOS											
Meses	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Enero	4	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311
Febrero	7	622	622	622	622	622	622	622	622	622	622
Marzo	4	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311
Abril	11	933	933	933	933	933	933	933	933	933	933
Mayo	9	778	778	778	778	778	778	778	778	778	778
Junio	9	778	778	778	778	778	778	778	778	778	778
Julio	2	156	156	156	156	156	156	156	156	156	156
Agosto	11	933	933	933	933	933	933	933	933	933	933
Septiembre	4	311	311	311	311	311	311	311	311	311	311
Octubre	7	622	622	622	622	622	622	622	622	622	622
Noviembre	13	1089	1089	1089	1089	1089	1089	1089	1089	1089	1089
Diciembre	19	1556	1556	1556	1556	1556	1556	1556	1556	1556	1556
Año/Total	100	8400	8400	8400	8400	8400	8400	8400	8400	8400	8400

Preparado por: grupo de trabajo.