

**PLAN DE EMPRESA PARA LA PRODUCCIÓN DE VINO ARTESANAL DE NAIDI
(*Euterpe oleracea*)**



**MARLIN STEFANY CAICEDO MANYOMA
JULIANA GRISALES BARONA**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
DEPARTAMENTO DE AGROINDUSTRIA
PROGRAMA DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL
SANTANDER DE QUILICHAO
2021**

**PLAN DE EMPRESA PARA LA PRODUCCIÓN DE VINO ARTESANAL DE NAIDI
(*Euterpe oleracea*)**



**MARLIN STEFANY CAICEDO MANYOMA
JULIANA GRISALES BARONA**

Trabajo de grado en modalidad de Estudio de Profundización Seminario de Grado en
Habilidades Gerenciales, Emprendimiento e Innovación, para optar el título de Ingeniera
Agroindustrial

**Director
Mg. JESÚS EDUARDO BRAVO GÓMEZ**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS
DEPARTAMENTO DE AGROINDUSTRIA
PROGRAMA DE INGENIERÍA AGROINDUSTRIAL
SANTANDER DE QUILICHAO
2021**

Nota de aceptación:

El Director ha leído el presente documento y lo encuentra satisfactorio.



Mg. Jesús Eduardo Bravo Gómez
Director

CONTENIDO

	pág.
RESUMEN EJECUTIVO	12
1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO	13
1.1 ANTECEDENTES	13
1.2 IDENTIDAD EMPRESARIAL	13
1.2.1 Misión	13
1.2.2 Visión	14
1.2.3 Metas	14
1.2.4 Objetivos	14
1.2.4.1 Objetivo general	14
1.2.4.2 Objetivos específicos	14
1.3 MERCADO OBJETIVO	14
1.4 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA	15
1.4.1 Consumo de vino en Colombia	15
1.5 FORTALEZAS Y COMPETENCIAS BÁSICAS	16
1.6 LICENCIAS O PERMISO	16
1.7 FORMA JURÍDICA	17
2. VALIDACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	18
2.1 ASPECTOS BÁSICOS DE LA VALIDACIÓN DE LA OPORTUNIDAD	18
2.1.1 Validación de encuesta	18
2.2 PRINCIPALES HALLAZGOS O INSIGHTS	19

	pág.
3. CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL MÍNIMO PRODUCTO VIABLE	21
3.1 VALIDACIÓN DEL MERCADO	21
3.2 CONCLUSIÓN DE LA ENCUESTA: HÁBITOS DE CONSUMO DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS	22
4. PRODUCTO Y/O SERVICIO	30
4.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	30
4.1.1 La palma de Naidí	30
4.1.2 Características del fruto	30
4.2 ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL VINO	32
4.2.1 Cualidades del vino artesanal de naidí	32
4.2.2 Presentación del Vino	33
4.2.2.1 Etiqueta	33
4.2.2.2 Botella	33
4.2.2.3 Cápsula y tapón	34
4.2.3 Descripción de las etapas en el proceso de producción del vino	34
4.2.3.1 Fase previa	34
4.2.3.2 Obtención de la pulpa	34
4.2.3.3 Elaboración del mosto	34
4.2.3.4 Fermentación Alcohólica	34
4.2.3.5 Separación del mosto y clarificación	35
4.2.3.6 Envasado y acondicionado	35
4.2.4 Diagrama de procesos de elaboración del Vino de naidí	35
4.3 SERVICIO POST-VENTA	35

	pág.
5. PLAN DE MARKETING	37
5.1 TAMAÑO DEL MERCADO	37
5.2 TENDENCIAS DEL MERCADO	37
5.3 BARRERAS DE ENTRADA AL MERCADO	38
5.4 CAMBIOS EN LA TECNOLOGÍA / REGULACIONES GUBERNAMENTALES / ECONOMÍA	39
5.5 PERFIL DE CLIENTE	39
5.6 COMPETENCIA	40
5.6.1 Competencia indirecta	42
5.6.2 Análisis competitivo	43
5.6.3 Matriz DOFA	43
5.7 ESTRATEGIA DE MERCADO	46
5.7.1 Estrategia de precio	46
5.7.2 Análisis de Porter	46
5.7.3 Distribución	47
5.7.4 La estrategia de comercialización	47
5.7.5 Promoción y Publicidad	47
5.8 PROYECCIÓN DE VENTAS	49
6. PLAN OPERACIONAL	50
6.1 PRODUCCIÓN	50
6.2 LOCALIZACIÓN	50
6.3 COSTOS	50
6.3.1 Entorno legal	50

	pág.
6.3.2 Registro de marca	51
6.3.3 Legislación vigente que regula la actividad	52
6.3.4 Normas tributarias	52
6.3.5 Personal	53
6.3.5.1 Perfiles y Funciones	53
6.3.5.2 Inventarios	57
6.3.6 Proveedores	57
7. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN	58
7.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA RAÍCES DEL PACIFICO.	58
8. PLAN FINANCIERO	60
9. ANÁLISIS DE RIESGOS	65
10. IMPACTOS	67
BIBLIOGRAFÍA	68
ANEXOS	72

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Barreras de entradas al mercado de vinos	38
Cuadro 2. Análisis de clientes	40
Cuadro 3. Principales Competidores del mercado del vino	41
Cuadro 4. Matriz DOFA	43
Cuadro 5. Matriz de análisis competitivo	44
Cuadro 6. Análisis de Porter	46
Cuadro 7. Plan de acción y presupuesto para publicidad	48
Cuadro 8. Proyección de ventas a 36 meses	49
Cuadro 9. Costo de legalización de empresa	51
Cuadro 10. Legislación del sector	52
Cuadro 11. Costo laboral	53
Cuadro 12. Perfil y funciones del Gerente	54
Cuadro 13. Perfil y funciones del Jefe de Planta	54
Cuadro 14. Perfil y funciones del Operario	55
Cuadro 15. Perfil y funciones del Contador	55
Cuadro 16. Perfil y funciones del Vendedor	56
Cuadro 17. Proveedores de Naidí	57
Cuadro 18. Proveedores de otros insumos	57
Cuadro 19. Inversión Fija	60
Cuadro 20. Nómina	61
Cuadro 21. Flujo de caja con proyección a tres años	62
Cuadro 22. Informes financieros con proyección a tres años	63

pág.

Cuadro 23. Análisis de Sensibilidad. Ilustración de escenarios hipotéticos con impactos financieros

64

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Edad de los consumidores	22
Figura 2. Preferencia de consumo de bebidas alcohólicas	23
Figura 3. Consumidores frecuentes de vino	23
Figura 4. Cantidad de dinero destinada mensualmente a la compra de vinos	24
Figura 5. Motivo de consumo de vinos	24
Figura 6. Factores determinantes para la elección de un vino	25
Figura 7. ¿Qué le gusta más?	25
Figura 8. Tipo de vino	25
Figura 9. Forma de adquirir vino en época de pandemia	26
Figura 10. ¿Qué impresión tiene de los vinos artesanales?	26
Figura 11. ¿Utilizaría una tienda en línea o una app de vinos?	27
Figura 12. ¿Compraría un vino hecho de acaí?	27
Figura 13. ¿Qué le gustaría que tenga un vino artesanal?	27
Figura 14. ¿En dónde le gustaría encontrar el vino de acaí?	28
Figura 15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un vino hecho de acaí?	28
Figura 16. Palma de naidí	30
Figura 17. Cadena productiva del naidí en el departamento del Cauca	31
Figura 18. Tipo de botella	33
Figura 19. Flujograma de proceso de vino de naidí	36
Figura 20. Organigrama Raíces del Pacífico	59

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A. MAPA DE EMPATÍA	72
ANEXO B. PRESENTACIÓN DEL VINO RAÍCES DEL PACIFICO	73

RESUMEN EJECUTIVO

Vinos Raíces del Pacífico es una idea de negocio dirigida a ofrecer al público un licor artesanal, procesado de forma ecológica y responsable, que se caracteriza por su sabor y aroma exquisitos provenientes de Naidi de la mejor calidad; esta es una fruta exótica típica de la región del Pacífico, conocida en otras regiones como acaí. La empresa busca posicionarse con un producto que brinde una experiencia de salud, bienestar y conexión con la naturaleza, desde lo artesanal, típico y exótico. Se espera que tanto clientes como proveedores asocien a la empresa, con el desarrollo rural y la exclusividad.

Con el tiempo, pretende establecer una línea de vinos a base de frutas típicas la región pacífica caucana, abarcando un mercado más amplio e innovador, con grandes proyecciones hacia la exportación y expansión regional.

El principal objetivo de esta iniciativa es conocer, mediante diversas herramientas, la viabilidad del modelo económico propuesto. La solidez del modelo de negocio se basa en los estudios de mercado y financiero proyectado a tres años, que proporcionan una base realista y prometedora para la expansión comercial y sirven de guía al inversionista sobre su rentabilidad y el retorno de inversión, a la vez que se define la tecnología y los procesos de negocio para el crecimiento de la empresa de vinos artesanales, su marco legal y el plan estratégico para la toma de decisiones.

Esta empresa estará ubicada en el Municipio de Guapi Cauca, en el barrio Bellavista 2; esta ubicación ofrece cercanía al aeropuerto, facilidad de transporte a los puntos de comercialización y el no pago de alquiler, pues es un lugar propio. La inversión inicial para el negocio es de \$ 75.164.810 COP, financiados por la Fundación Chiyangua (\$ 15.000.000) y con recursos propios (Préstamo).

1. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1.1 ANTECEDENTES

A pesar de que Colombia no es un país con una tradición o cultura de consumo de vinos, actualmente hay una tendencia creciente hacia este hábito, a razón del 17.6%, por productos distinguidos por su denominación de origen, artesanal, con sentido social y aporte de beneficios a nivel nutricional. Son familiares los vinos de uva; sin embargo, frutos exóticos como el naidí son desconocidos y aún más, su agroindustrialización.

El açai ó naidí (*Euterpe oleracea*) es una palma que crece en zonas inundables menores a los 100 msnm, que en Cauca y Nariño se conoce como naidí, en Chocó y Urabá se denomina murrapo y en Antioquia es conocida como tapa frío o palma triste. Crece silvestre en zonas estuarinas desde Panamá, a lo largo de la Costa Pacífica colombiana, hasta el norte de Ecuador, en la cuenca media y baja del río Atrato, en el Bajo río Cauca y en el Medio Magdalena, en la cuenca del río Sinú y en Trinidad, Venezuela, las Guayanas y Brasil (Montenegro y Rosales, 2015).

El municipio de Guapi en el departamento del Cauca es una de las zonas de mayor producción de naidí, principalmente en las veredas Chamón y Temuey, La Pampa, Penitente y Joanico; tradicionalmente se ha aprovechado para extraer el palmito, poniendo en riesgo su renovación y alterando grandes áreas que estaban pobladas de esta especie. El impacto socio ambiental que ha causado la deforestación de la palma para obtener palmito, ha motivado un cambio frente a su aprovechamiento; el fruto del naidí tiene potencial como oportunidad de crecimiento económico para las comunidades que lo trabajan, lo que permite esperar que, a futuro, la oferta natural de esta especie se incrementará considerablemente.

En Colombia no hay un mercado posicionado para el vino de naidí, debido a que no hay generación de valor agregado a la materia prima; Corpocampo es el mayor productor colombiano de naidí, del cual exporta el 90% en fresco y solo el 10% es usado para producir yogur, aceites y helados, entre otros. La producción de vino de naidí permitirá el aprovechamiento de una gran cantidad de biomasa originaria de la costa pacífica caucana. Esta iniciativa es una solución al crecimiento positivo del consumo de naidí, con enfoque artesanal, territorial, social y ambiental; agregando valor a este fruto, se contribuye a la visibilización del territorio y mayores oportunidades laborales para la comunidad.

1.2 IDENTIDAD EMPRESARIAL

1.2.1 Misión. Nuestra misión es ser una empresa líder en la producción de vino artesanal de Naidí y llegar a un reconocimiento por la calidad del producto, su gente, su servicio, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

1.2.2 Visión. Convertirse en una empresa sólida de gran crecimiento, buscando siempre el liderazgo en el sector, comprometiéndonos con los clientes para lograr estabilidad y permanencia en el mercado colombiano.

1.2.3 Metas.

Para el año 2026, la empresa de vinos artesanales Raíces, se proyecta a nivel nacional en producción y comercialización de vinos y productos alcohólicos derivados del naidí.

Lograr el 35% de utilidades en el primer año de operaciones.

Mantener un porcentaje de crecimiento del 5% en los dos primeros años.

1.2.4 Objetivos.

1.2.4.1 Objetivo general. Innovar en la región Sur Pacífica caucana con la implementación de una empresa productora y comercializadora de vino de naidí, ofreciendo la generación de ingresos como solución a las necesidades del municipio, a través de la agregación de valor de frutos típicos propios.

1.2.4.2 Objetivos específicos.

- Dar a conocer una de las oportunidades de desarrollo agroindustrial de la región.
- Ofrecer un valor agregado a la producción del naidí existente en el municipio de Guapi y sus alrededores.
- Presentar presupuestos de inversión de capital y costos, y las proyecciones necesarias para atraer inversionistas al proyecto productivo.

1.3 MERCADO OBJETIVO

Las tendencias mundiales de consumo de vinos indican un interés acentuado de los consumidores hacia los vinos de origen artesanal, que aporten beneficios nutritivos y a las funciones fisiológicas del organismo humano. El uso de productos naturales con niveles bajos de aditivos, presenta un considerable aumento en la demanda, diversificando sus presentaciones y usos en diferentes sectores de la industria.

Si bien la demanda de vino en el mercado colombiano es considerable, no todos los consumidores podrían aceptar un vino de naidí o reemplazar, con el nuevo producto artesanal, al producto industrial proveniente de bodegas con años de experiencia en el sector vinícola.

Para alcanzar una ventaja competitiva, es imprescindible conocer a la competencia y destacar los productos propios con valor añadido. La estrategia de posicionamiento de la empresa, consiste en ofrecer productos y servicios de calidad; se busca que el consumidor la relacione con la naturaleza, la calidad, la salud y el bienestar, y, que tanto clientes como proveedores, la asocien con el desarrollo rural y la exclusividad (Buigues, 2018).

El mercado objetivo se compone de personas de edades entre los 20 y los 60 años, residentes de la costa pacífica caucana, turistas con alto poder adquisitivo de la cultura de vino o de consumir productos exóticos, bares, restaurantes tradicionales y tipo gourmet, hoteles y supermercados de la zona urbana. Otro nicho muy importante para considerar a futuro, es el de los habitantes de otras regiones, que consumirían el producto bajo un contexto emocional.

1.4 DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA

El mercado del vino artesanal es un sector que está evidenciando crecimiento e insertándose en la cultura de consumo de los colombianos, a pesar de que no es común la oferta del producto. La Revista *Los Alimentos* (2016) informa de un incremento significativo en cuanto a la adquisición de bebidas alcohólicas, cuando el consumo per cápita se triplicó pasando de 0,5 litros en el 2000 a 1,5 litros para el 2016. Algunas empresas extranjeras se han mostrado interesadas en este mercado desatendido del país, ratificando de esta manera la oportunidad de negocio que se presenta (Diario del Sur, 2017).

1.4.1 Consumo de vino en Colombia. El consumo de vinos en Colombia ha aumentado en los últimos cinco años, a una tasa promedio del 7%, con ventas aproximadas de 337 millones de dólares y 21 millones de litros de vino, de acuerdo con el estudio realizado por Alonso, Castro y Rodríguez en 2018. Las empresas fabricantes nacionales son de baja calidad y se caracterizan por precios inferiores a los importados. En el mercado nacional de vinos, las empresas con la mayor cuota fueron Bodega del Rhin (22%) y Enalia (10%) (Gennari y Estrella, 2015). El índice de consumo per cápita de vino en Colombia sigue siendo inferior al de Argentina, donde alcanza los 22,4 litros de vino anuales; sin embargo, en el año 2016, empresas privadas colombianas vendieron más de 24,6 millones de litros de vino, siendo el Grupo Éxito el que se queda con el 59% del mercado (Guevara, 2017).

El notable aumento del consumo de vinos en Colombia se pone en evidencia con la incursión de este producto en la canasta familiar; este es un factor positivo para la comercialización del vino de naidí, que por su bajo costo y por ser un producto innovador, puede entrar a competir con los vinos nacionales e importados de mayor consumo en el

país. De aquí se infiere que la demanda de vinos en Colombia continuará creciendo, con lo que se puede esperar una mejora en los ingresos de los productores y comercializadores, siendo estos últimos los más interesados en promocionar nuevos productos que aseguren la economía del país. Es aquí donde el proyecto ve la viabilidad de incursionar en el mercado con un vino exótico y de calidad.

1.5 FORTALEZAS Y COMPETENCIAS BÁSICAS

La empresa Vinos Raíces cuenta con varias fortalezas; una de ellas es la generación de valor a una materia prima que no cuenta con procesos de transformación a gran escala o de mayor representación en Colombia. Por otra parte, siendo la costa pacífica caucana uno de los mayores productores de naidí, la empresa tiene como punto focal o principal el Municipio de Guapi, lo que se convierte en una fortaleza por la abundancia y cercanía de la materia prima.

Los conocimientos previos acerca de la cultura y elaboración de vinos artesanales; en ese aspecto, la fortaleza consiste en la experiencia en el procesamiento de vinos a base de naidí, en la técnica de servicio, liderazgo, gestión administrativa, conocimiento del territorio y las propiedades culturales y nutricionales de la materia prima, que enriquecen el nivel de competencias básicas para lograr una gestión de manera asertiva y prudente en el mercado de vinos.

El naidí cuenta con alta capacidad antioxidante, 49% de fibra, grandes cantidades de radicales libres que están implicados en la disminución de riesgo de algunas enfermedades como artritis, disfunciones gastrointestinales, arteriosclerosis, entre otras (Cardona, 2005), propiedades que representan oportunidades de crecimiento económico para las comunidades que lo trabajan y permite suponer que a futuro la oferta natural de esta especie se incrementará considerablemente. Entonces, la empresa de vinos de naidí es una propuesta con ventajas competitivas, ya que ofrece un producto innovador, elaborado de forma artesanal, con denominación de origen, con sentido social, de calidad, sabor, olor y textura diferenciados, y, sobre todo, con aportes a nivel nutricional.

1.6 LICENCIAS O PERMISOS

Por ser una bebida alcohólica, la fábrica de vino de naidí requiere de permisos y licencias. En principio, es necesario cumplir con lo establecido en el Decreto 1686 del 2012, para solicitar un Registro Sanitario y Certificaciones de Buenas Prácticas de Manufactura de Bebidas Alcohólicas ante el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA). Para ello, es necesario solicitar al INVIMA una visita de la fábrica por la cual se otorgue el permiso de funcionamiento o el Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura de bebidas alcohólicas; entre los documentos para solicitar el Acta de visita se encuentra la carta de solicitud formal, firmada por el Representante Legal o el apoderado, según sea el caso, y, el Certificado de Constitución y Representación Legal o el Registro Mercantil.

Todo establecimiento en donde se manipule, envase, fabrique o se elabore alimentos y bebidas alcohólicas, deben contar con una certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Para obtener esta certificación, es necesario autorizar, a través de un formulario, una visita técnica en la que se evaluarán distintos aspectos que garantizan la inocuidad y salubridad de cada producto ofrecido en las empresas vinícolas. Los aspectos a evaluar son las instalaciones o edificaciones, la existencia de áreas exclusivas para la manipulación o fabricación, condiciones de saneamiento, instalaciones sanitarias, equipos y utensilios, educación y capacitación, prácticas higiénicas, medidas de protección y condiciones de fabricación adecuadas (Invima, 2014).

Otro trámite administrativo importante, corresponde a la inscripción de la empresa ante la Cámara de Comercio del Cauca, con el objeto de otorgar formalidad a la actividad comercial por medio de la verificación de la disponibilidad del nombre de la empresa, el diligenciamiento del formulario de Registro y Matrícula mercantil y el pago de estos derechos (Cámara de Comercio del Cauca, s.f.). Así mismo, con el propósito conceder legalidad a la empresa es necesario solicitar un Número de Identificación Tributaria (NIT) ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), a lo que se suma la inscripción al Registro Único Tributario (RUT) ante esta misma entidad estatal, requisitos que son exigidos para formar parte del sistema tributario en Colombia como empresa.

De la misma manera, se requiere realizar una inscripción ante la Dirección Distrital de Impuestos, entidad que hace parte de la Secretaría de Hacienda Distrital con el propósito de figurar como establecimiento de comercio y cumplir con las obligaciones correspondientes ante el sistema tributario del Distrito (Cámara de Comercio de Cauca, s.f.).

1.7 FORMA JURÍDICA

Se ha planteado establecer la organización como una sociedad entre dos personas, una natural y otra jurídica, el cual será el financiador 35% del valor total de esta iniciativa, razón por la cual la forma jurídica que tendrá el proyecto será determinada bajo la figura de una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), que otorga la facilidad y flexibilidad organizacional y jurídica de ser creada mediante un documento privado, su objeto social puede ser indeterminado y no se requiere establecer una duración.

2. VALIDACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

Este proyecto se desarrolla para explorar la factibilidad del modelo de negocio de Vinos de Acaí. Aunque esta idea de emprendimiento es conservadora, se ha valorado como una opción rentable que aportará, además, a la generación de empleo, especialmente en los municipios de la costa pacífica caucana. En ese sentido, la producción y comercialización de una marca de vinos artesanales de frutos exóticos como el Acaí, surge como una opción viable de negocio por el crecimiento del consumo per cápita de vinos artesanales a nivel local y nacional, presentándose como una alternativa frente a las opciones más convencionales producidas por consorcios vinícolas. En el mercado de los vinos artesanales en Colombia, se observa que, aunque su participación es baja, las marcas productoras se enfocan en captar la atención de los consumidores con productos “nuestros”, es decir que son propios de la región.

La premisa para aprovechar esta oportunidad de negocio, es proporcionar una experiencia distinta apostando a la curiosidad inherente del consumidor, mediante la introducción de nuevos sabores y aromas con un producto que permita experimentar sensaciones únicas, al relacionarlo con la naturaleza, la salud y el bienestar. Se busca que tanto clientes como proveedores asocien a la empresa con el desarrollo rural y la exclusividad.

Debe considerarse, sin embargo, que la confluencia de situaciones como las restricciones actuales para el funcionamiento de sitios de entretenimiento y las condiciones de seguridad en las ciudades y el sector rural, especialmente los fines de semana, junto con los elevados costos de funcionamiento que implican la apertura de un local comercial, se ha determinado que por lo menos durante el primer año de operaciones, la comercialización del vino sea realizada exclusivamente a través de canales digitales a nivel nacional, y, a nivel local, en el restaurante Raíces de Tierras y Mar. Con la difusión y posicionamiento de la marca, se espera desarrollar nuevos sabores exóticos (borojó, poma rosa, zapote, chontaduro, mil pesos, etc.), con los cuales se evaluará la conveniencia de contar con un local para el expendio de estas bebidas, en la ciudad de Cali y el municipio de Miranda.

2.1 ASPECTOS BÁSICOS DE LA VALIDACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

Con el propósito de realizar la validación de la oportunidad, se evaluará el Mínimo Producto Viable (MPV); se dará así cumplimiento al objetivo principal propuesto, referido a la viabilidad o no del modelo de negocio sugerido a través de los vinos de artesanales. Para obtener esta información, se utilizó el mapa de empatía, las encuestas de mercado y una página web. La encuesta arrojó algunos datos de interés, que verifican la viabilidad del modelo de negocios a través del servicio como ventaja competitiva; esta no será empleada como herramienta de sustentación para la validación de oportunidades del proyecto.

2.1.1 Validación de encuesta. Para evaluar el grado de aceptación de una nueva marca y sabor de vinos artesanales, se aplicó una encuesta de 20 preguntas a 44 personas. Los

interrogantes de la encuesta se dirigen a establecer los hábitos de consumo de bebidas alcohólicas, específicamente de vinos artesanales ya disponibles en el mercado, además de indagar sobre el grado de interés frente a nuevas alternativas. La formulación de estos interrogantes se dirigió a:

Identificación del consumidor de vinos.

Identificación del consumidor de vinos artesanal.

Motivaciones del consumidor de vinos artesanal.

Influencia del marketing en las decisiones de compra de vino artesanal.

Por otra parte, las preguntas de la encuesta permiten visualizar las preferencias de los clientes, frecuencia de consumo y factores diferenciales, entre otros aspectos.

2.2 PRINCIPALES HALLAZGOS O INSIGHTS

Los resultados de la encuesta reflejan un alto nivel de consumidores de bebidas alcohólicas; el 52,3% de los encuestados declara consumir vinos, mientras que el 47,7% prefiere otras bebidas, lo que confirma el crecimiento de la industria vinícola a nivel nacional. A pesar de que el 84,1% de los participantes manifiesta que no son consumidores habituales de vino, el 79,5 % declara consumirlo por gusto o en ocasiones especiales y la mayor parte se muestra dispuesta a consumir vinos artesanales que ofrezcan aromas y sabores que les permita vivir experiencias agradables.

Del análisis de estos datos, se obtuvo la siguiente información:

El sabor es un factor determinante entre los no consumidores de vinos.

Entre los estilos de vinos con mayor cantidad de consumidores, se encuentra el vino tinto

La principal motivación de consumo de vino artesanal entre los encuestados, se encuentra relacionada con el sabor diferencial, el precio y la exploración de nuevos productos.

Existe una alta intención de compra de vinos de Acaí.

Sabor, precio y estilo son los factores más relevantes en la decisión de compra.

Con respecto a los lugares de consumo, se apoya la distribución y venta en bares y restaurantes.

Las redes sociales, la publicidad en bares y restaurantes, seguido del envío de información al correo electrónico, son las estrategias de comunicación con mayor respuesta para los consumidores.

2.3 MAPA DE EMPATÍA COMO ACTIVIDAD PARA LA VALIDACIÓN

El mapa de empatía se usó para identificar los tipos de cliente potencial e indicar la manera de entender al cliente, cómo relacionarse con él y evidenciaron sus intereses, además de

algunas inquietudes como ¿qué esperan ellos del vino de acáí?, ¿qué importancia tiene para ellos probar un vino diferente al tradicional que es de uva?

Otra herramienta que consideramos importante implementar son las entrevistas personales, ya que en el Design Thinking es un ejercicio fundamental la observación del comportamiento de los clientes. En esta actividad se permitió dar a conocer el producto a las personas, de ellos depende la aceptación del vino de naidí en el mercado. El desarrollo de esta actividad se llevó a cabo mediante entrevistas mediante formularios online.

3. CONSTRUCCIÓN Y VALIDACIÓN DEL MÍNIMO PRODUCTO VIABLE

3.1 VALIDACIÓN DEL MERCADO

Con el fin de reforzar la validación de mercado y exponer el mínimo producto viable al mercado real, se elaboraron dos prototipos: una página web para que los clientes pudieran familiarizarse con el producto, la marca y el proceso de elaboración, y, la cata vinos, con el fin de obtener insumos tangibles de la aceptación de un vino artesanal a base de naidí.

Esta validación permitió obtener resultados confiables de consumidores potenciales, no solo desde la aceptación organoléptica del producto, sino desde el punto de la efectividad de las estrategias diseñadas e implementadas, facilitando la identificación de los aspectos a mejorar desde la retroalimentación.

En la página web, los clientes pudieron familiarizarse con la marca, los productos, métodos de elaboración y una corta información sobre el naidí y sus propiedades. La métrica del experimento fueron los comentarios dejados por los visitantes, el interés de compra y la ratio de visitas a la *Landing page* de la marca. Para comprobar las hipótesis sobre el desarrollo de nuestras estrategias de mercadeo, funcionalidad y valor agregado del producto, se realizó un evento de cata con un mínimo producto viable de cinco botellas de vino de naidí, producidos bajo las especificaciones de nuestra formulación, con lo que se realizó un testeo con recursos mínimos, reduciendo los riesgos de inversión en materia prima y equipos.

A partir de la cata presencial de vinos en el municipio de Guapi Cauca, se midió la capacidad de aceptación del producto. Inicialmente, esta actividad se promocionó a través de redes sociales (Instagram y WhatsApp) y la página web, por medio de un póster; se tuvo un alcance de 20 personas que cumplían con los requisitos del mercado objetivo (hombres y mujeres residentes en Guapi Cauca, con edades entre 25 y 60 años), previamente definido mediante la encuesta de sondeo acerca del interés de las personas en los vinos artesanales. Se presentaron dos botellas de vino, una de naidí y la otra de vino tinto convencional.

El evento se desarrolló el 21 de mayo del 2021, a las 18:30 horas, con la participación de 14 personas; este ejercicio duró aproximadamente 40min, tiempo durante el cual, se compartió la historia del nacimiento del proyecto, las razones de implementarla, la importancia de darle valor agregado a los insumos típicos de del territorio y la exigibilidad e incidencia que se tiene este tipo de iniciativas.

El propósito de implementar el prototipo como herramienta de sustentación del Mínimo Producto Viable, fue evidenciar la viabilidad de este tipo de vinos en un municipio como Guapi, donde la cultura de consumo de estos licores es muy baja. Este evento tuvo una

gran aceptación, manifestada por palabras de agradecimiento, felicitaciones y, sobre todo, la aprobación del sabor, textura y olor de este producto.

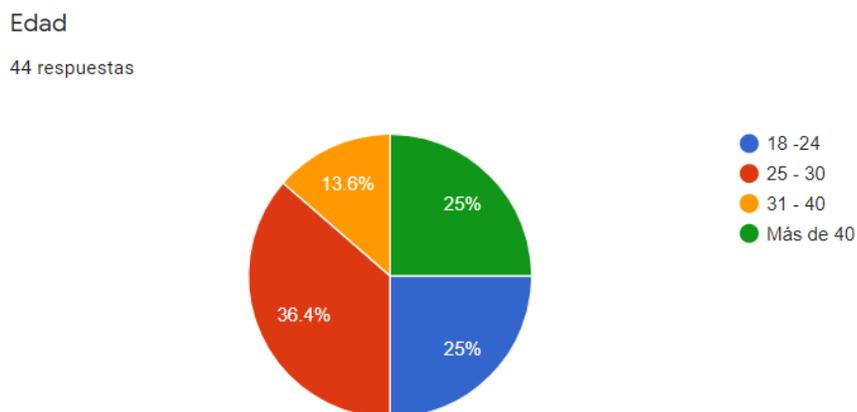
3.2 CONCLUSIÓN DE LA ENCUESTA: HÁBITOS DE CONSUMO DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS

A continuación, se presenta el contenido de la encuesta aplicada a 44 personas y un breve análisis de los resultados obtenidos, en relación con el consumo de bebidas alcohólicas.

Pregunta 1: Género. De las 44 personas que respondieron la encuesta, el 79,5% (35 personas) fueron hombres y el restante 20,5% fueron mujeres.

Pregunta 2: Edad. La figura 1 se presenta las respuestas obtenidas, de donde se obtuvo el mercado potencial de consumidores (25 a 60 años de edad), que sumó el 75%.

Figura 1. Edad de los consumidores



Pregunta 3: ¿Consume Usted bebidas alcohólicas? El 93,2% respondió afirmativamente (41 personas de 44 encuestadas). Este alto porcentaje informa del mercado al cual se tiene el potencial de ingresar con el vino de naidí.

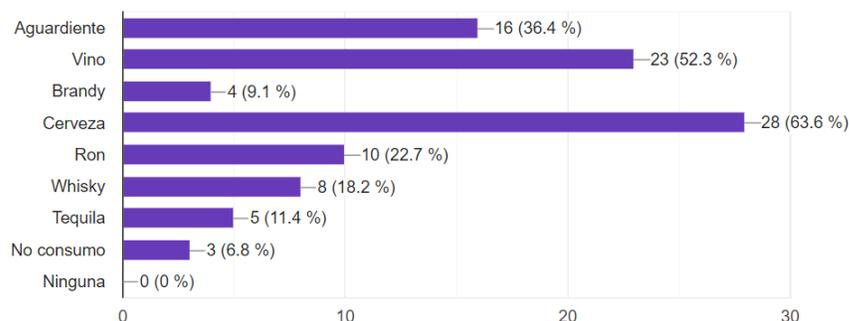
Pregunta 4: ¿Qué bebida alcohólica prefiere consumir? Las respuestas obtenidas fueron muy variadas, como se puede observar en la figura 2, destacándose la cerveza con un 63,6%, seguida del vino con el 52,3%.

Otras bebidas como el aguardiente, el ron y el whisky, obtuvieron entre el 18% y el 32%. Con menores elecciones, se presentaron el brandy y el tequila.

Figura 2. Preferencia de consumo de bebidas alcohólicas

¿Qué bebida alcohólica prefiere consumir?

44 respuestas



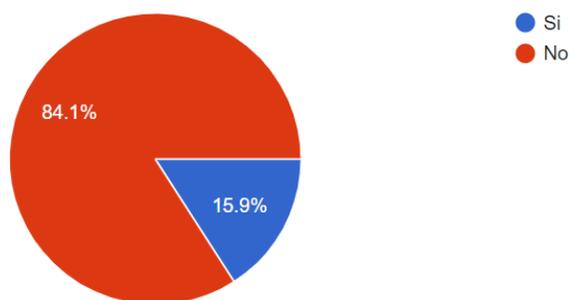
Pregunta 5: Consume Usted vinos? El 79,5% de las personas encuestadas respondieron afirmativamente. Es decir, de 44, tan solo 9 personas no consumen vinos.

Pregunta 6: ¿Se considera Usted un consumidor frecuente de vinos? A pesar de la respuesta obtenida en la pregunta anterior, en la cual el 79,5% de personas consumen vino, tan solo el 15,9% lo hace de manera frecuente, como se observa en la figura 3.

Figura 3. Consumidores frecuentes de vino

¿Se considera usted un consumidor frecuente de Vinos?

44 respuestas

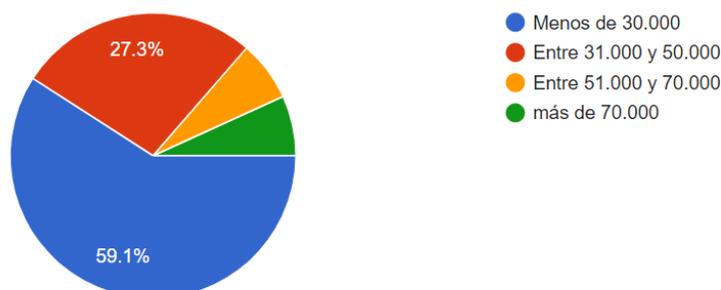


Pregunta 7: ¿Cuánto dinero gasta en promedio mensualmente en el consumo de vinos? Las respuestas obtenidas pueden apreciarse en la figura 4, en donde se observa que la mayoría de la población encuestada (59,1%) destina \$30.000 o menos a la compra de vinos. Sin embargo, dada la calidad y diferenciación del producto ofrecido, el mercado del vino de naidí puede ampliar este porcentaje.

Figura 4. Cantidad de dinero destinada mensualmente a la compra de vinos

. ¿Cuánto dinero gasta en promedio mensualmente en el consumo de Vinos?

44 respuestas

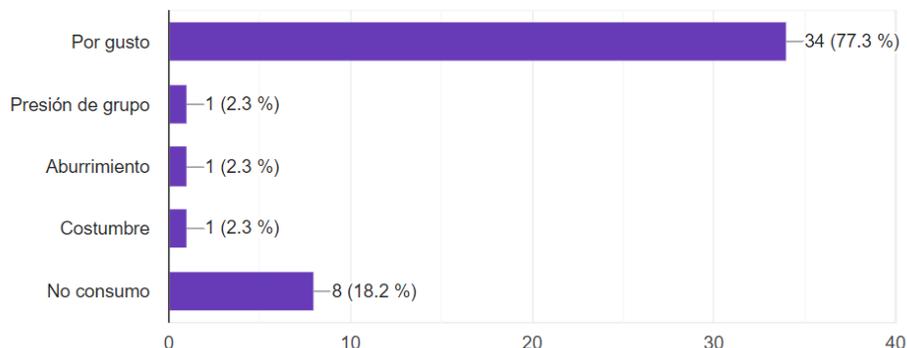


Pregunta 8: Seleccione las razones por las cuales consume vinos. A esta pregunta, la gran mayoría de respuestas se dirigió a "Por gusto", como se observa en la figura 5.

Figura 5. Motivo de consumo de vinos

Seleccione las razones por las cuales consume Vinos.

44 respuestas



Pregunta 9: ¿Cuál de los siguientes factores considera Usted al momento de comprar un vino? El 68,2% de los encuestados respondió que es el sabor el principal motivo para la elección de un vino. Se destaca el 20,5% que respondió que la marca representa una motivación. Esto implica que el posicionamiento de la marca regional y el sentido de pertenencia que se le pueda otorgar al vino de naidí, será determinante para el ingreso al mercado (Ver figura 6).

Pregunta 10: ¿Qué le gusta más? Esta pregunta se dirigió a indagar acerca de la composición básica del vino. Las respuestas se pueden observar en la figura 7.

Figura 6. Factores determinantes para la elección de un vino

¿Cuál de los siguientes factores usted considera al momento de comprar un Vino?



44 respuestas

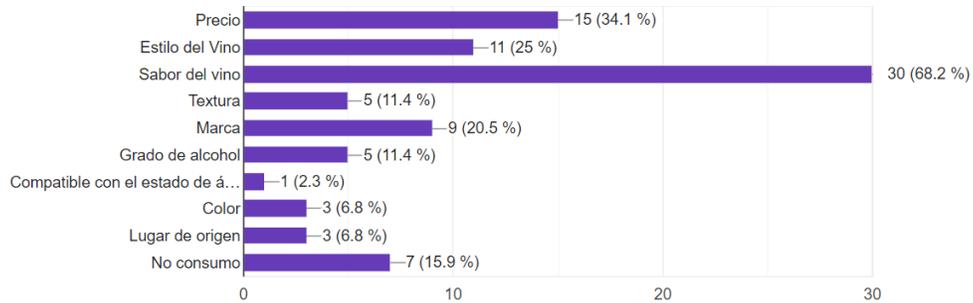
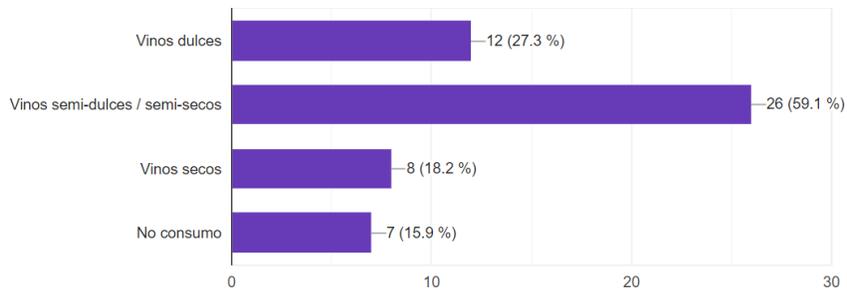


Figura 7. ¿Qué le gusta más?

¿Qué le gusta más?

44 respuestas

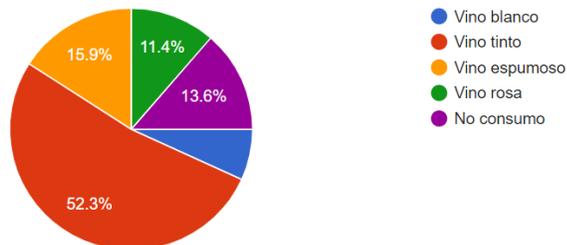


Pregunta 11: ¿Qué tipo de vino prefiere? El 52,3% prefiere el vino tinto. El 6,8% prefiere el vino blanco, de manera que el producto ofrecido, tiene cabida en este mercado y el potencial para ampliarlo.

Figura 8. Tipo de vino

¿Qué tipo de vino prefieres?

44 respuestas



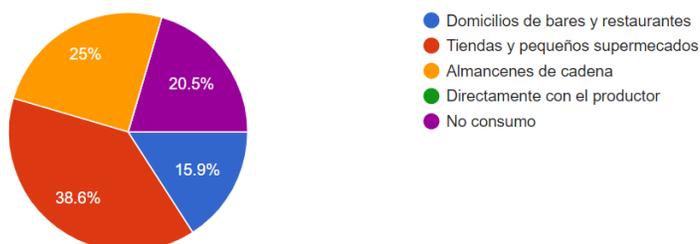
Pregunta 12: ¿Ha consumido Usted alguna de las marcas de vinos artesanales? Entre los encuestados, el 52,3% lo ha hecho. El 47,7% restante es un mercado potencial a conquistar con el vino de naidí.

Pregunta 13: Seleccione la modalidad de compra de su preferencia para adquirir vinos durante este periodo de pandemia. Esta pregunta es relevante, dado que muestra la forma en que las personas buscan satisfacer sus gustos en consumo de bebidas alcohólicas bajo condiciones de bajo desplazamiento, lo que es un indicio del servicio al cliente que le gustaría recibir.

Figura 9. Forma de adquirir vino en época de pandemia

Seleccione la modalidad de compra de su preferencia para adquirir Vinos durante este periodo de pandemia

44 respuestas

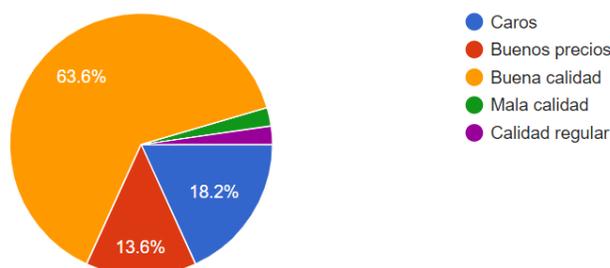


Pregunta 14: ¿Qué impresión tiene de los vinos artesanales? La gran mayoría de las personas encuestadas manifiestan su confianza en el vino artesanal, al afirmar que es de buena calidad, como se observa en la figura 10.

Figura 10. ¿Qué impresión tiene de los vinos artesanales?

¿Qué impresión tienes de los vinos artesanales?

44 respuestas

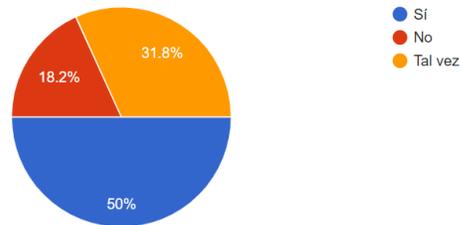


Pregunta 15: ¿Utilizaría una tienda en línea o una app de vinos? El 50% de las personas encuestadas afirma estar dispuesta a adquirir vinos por medios electrónicos.

Figura 11. ¿Utilizaría una tienda en línea o una app de vinos?

¿Utilizarías una tienda en línea o app de vinos?

44 respuestas

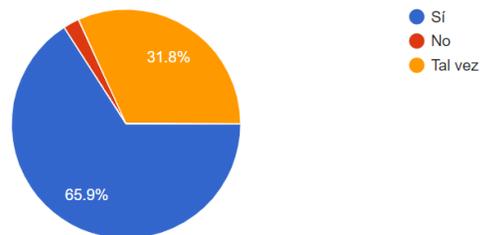


Pregunta 16: ¿Compraría un vino hecho de acaí? El 65,9% de las personas encuestadas, manifiesta estar dispuesta a consumir el producto ofrecido. Esta respuesta posiblemente sería diferente, si la encuesta se aplica en un lugar diferente, pues este fruto exótico no es muy conocido.

Figura 12. ¿Compraría un vino hecho de acaí?

¿Compraría un vino hecho de Acaí?

44 respuestas

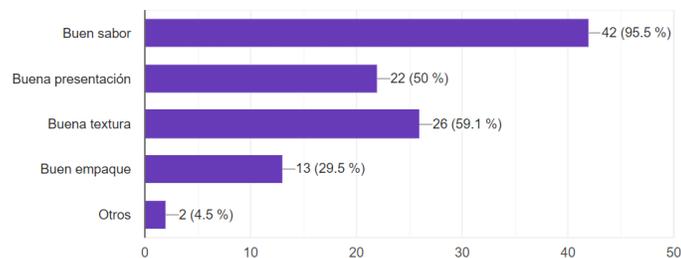


Pregunta 17: ¿Qué le gustaría que tenga un vino artesanal? El 95,5% de los encuestados esperan calidad en el sabor del vino artesanal como se observa en la siguiente figura.

Figura 13. ¿Qué le gustaría que tenga un vino artesanal?

¿Qué le gustaría que tenga un vino artesanal? Puede responder más de 1 opciones

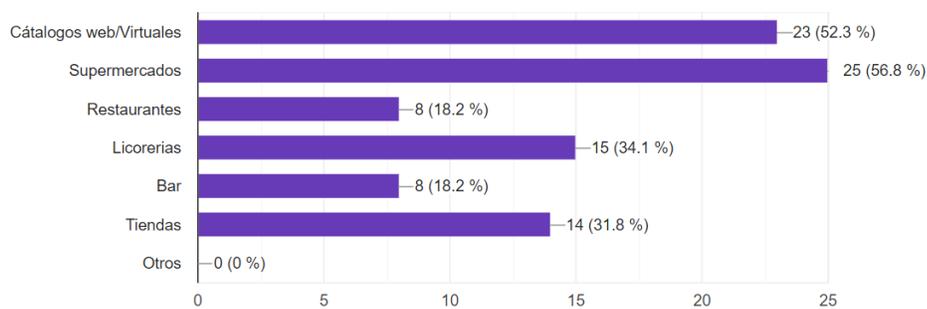
44 respuestas



Pregunta 18: ¿En dónde le gustaría encontrar el vino de acaí? Las preferencias de los consumidores potenciales del vino de acaí se refieren a supermercados y catálogos virtuales, principalmente.

Figura 14. ¿En dónde le gustaría encontrar el vino de acaí?

44 respuestas

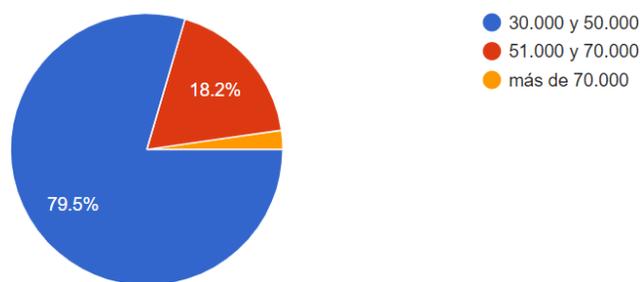


Pregunta 19: ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un vino hecho de acaí? Las respuestas obtenidas fueron un insumo para la determinación del precio establecido para la comercialización del producto (Ver figura 15).

Figura 15. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un vino hecho de acaí?

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un vino hecho de Acaí?

44 respuestas



En resumen, el 79,5% de los que respondieron la encuesta son del género femenino, con un rango de edad 25-30 años que representan 36,4%, el 93,2% son consumidores de bebidas alcohólicas, de estos el 52,3% consumen vinos, sólo el 15,9% se considera consumidor frecuente y el 29,3% gasta en promedio entre \$ 31.000 - \$ 50.000 pesos colombianos en la compra del producto, el 77,3% lo consume por gusto, siendo el factor más importante el sabor del vino con un 68,2% de preferencia para adquirirlo, siendo el preferido el vino tinto con 52,3% de aceptación, y dentro de ellos con el 59,1% los vinos semi secos. Se resalta un dato importante y es que el 52,3% ha consumido alguna marca

de vinos artesanales o ha estado relacionado con ellos, también se evidenció que el 38,6% prefieren adquirirlos en tiendas pequeñas y supermercados, con un 15,9% que prefieren la compra por domicilios, bares o restaurante; en ese sentido el 63,6% de los encuestados tienen la percepción de buena calidad en este tipo de productos, sólo el 50% usaría una app donde se promoció este tipo de iniciativas. El 65,9% siente la curiosidad y el deseo de comprar un vino a base de acaí y el factor más importante que les gustaría que tuviera este vino, es un buen sabor con el 95,5%.

4. PRODUCTO Y/O SERVICIO

4.1 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

4.1.1 La palma de Naidí. El naidí es una especie endémica, cuyos frutos son carnosos y esféricos, miden entre 1 y 2 cm de diámetro, son de color verde y cuando maduran adquieren tonalidades púrpura a negro.

El naidí tiene entre 25 a 45 tallos que pueden alcanzar alturas hasta de 16 m y diámetros de hasta 18 cm, con raíces adventicias de color rojo y abundantes neumatóforos que le ayudan a respirar en suelos anegados. La corona tiene entre 8 y 14 hojas pinnadas de hasta 3,7 m de largo, con 40 a 80 pinnas colgantes a cada lado, y las pinnas medias alcanzan hasta 1,1 m de largo y 4,5 cm de ancho. Es considerada una especie de bosque primario por su crecimiento lento, los altos requerimientos de humedad, la baja exigencia de intensidad lumínica para el desarrollo de las plántulas y la baja tasa de supervivencia de las plantas y plántulas. Los palmares de naidí en la costa Pacífica, constituyen una fase en el proceso de sucesión que conduce del manglar al guandal. El Naidi se establece detrás de los manglares de barra en pocos árboles, como especie pionera de la sucesión. Se reproduce tanto por semilla como por rebrotes. Su diseminación es atribuida principalmente a las aguas de inundación por efecto de las mareas. Tiene inflorescencias que nacen por debajo de las hojas y llevan entre 80 y 162 raquillas de hasta 75 cm de largo. De acuerdo con estudios de Corponariño, basados en los planes de manejo realizados por empresas productoras de palmito, el A florece y fructifica dos veces al año entre marzo y abril y de septiembre a octubre. Otras fuentes indican que esta se produce de enero a mayo y de agosto a octubre, con una producción de hasta 6 racimos por tallo, cada uno de unos 4 kg y 2.000 frutos en promedio (Consultores en Estrategia y Desarrollo S.A.S; 2015).

Figura 16. Palma de naidí



Fuente: Infoagro, 2020.

4.1.2 Características del fruto. El naidí se ha popularizado por su capacidad antioxidante; los radicales libres están implicados en la disminución de riesgo de algunas enfermedades como artritis, disfunciones gastrointestinales, arteriosclerosis, entre otras (Cardona, 2005).

Según un estudio técnico realizado por la empresa Sambazon (2002) el naidí cuenta con un perfil nutricional muy completo:

Provee al consumidor con vitamina C, que debe ser consumida diariamente. Los requerimientos diarios son de 45 mg/día; es necesaria para la producción de colágeno e inicia la conversión de colesterol en ácidos biliares en el hígado.

Contiene 45mg/100mg de materia seca de vitamina E (α -tocoferol) que es un potente antioxidante, que previene la oxidación de otras vitaminas (A y C) y la oxidación de ácidos grasos polinsaturados. Protege los glóbulos rojos de la hemólisis.

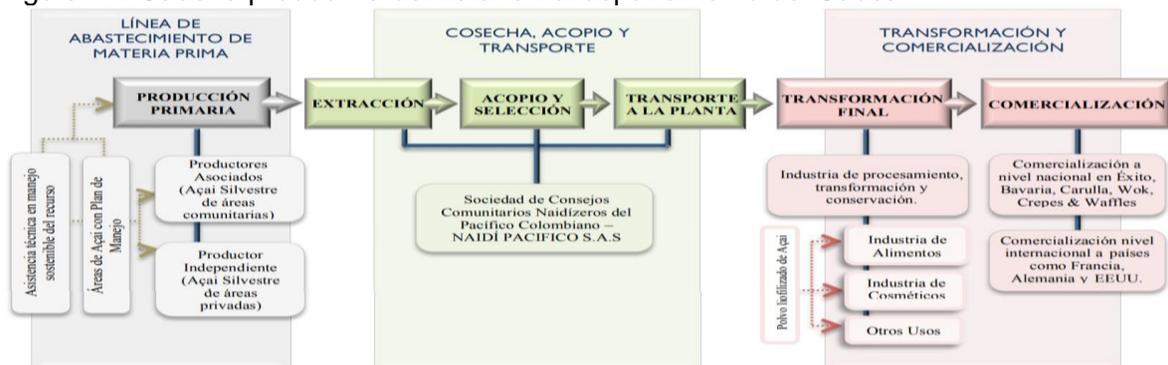
Contiene calcio, hierro y potasio que contribuyen a la formación de huesos, se asocian con la sangre para atrapar oxígeno y mantienen la excitación nerviosa y muscular.

Posee ácidos grasos esenciales (omega 3, 6 y 9), importantes para la formación o síntesis de componentes biológicos como la prostaglandina.

Contiene polifenoles que disminuyen la incidencia de enfermedades como el cáncer. La fibra del naidí disminuye el apetito de forma natural, estabiliza el azúcar en la sangre y mantiene los niveles de energía estables.

4.1.3 Cadena productiva del naidí. Para el proyecto planteado, la cadena productiva está conformada por tres grandes eslabones: línea de abastecimiento, Cosecha-acopio y transporte, y transformación y comercialización.

Figura 17. Cadena productiva del naidí en el departamento del Cauca



Fuente: USAID Colombia, 2015.

La línea de abastecimiento de materia prima (fruto del Naidi), debe garantizar todo el proceso productivo. Debido a que el mercado local del Naidi es tan pequeño se comprará

directamente a las comunidades que lo producen en su territorio y lo aprovechan sosteniblemente.

La Cosecha, acopio y transporte, integra actividades como la compra del fruto a los productores, la extracción, preselección, acopio y traslado a la planta de transformación en Guapi Cauca

La transformación y comercialización se refiere al procesamiento industrial del fruto del naidí para obtener vino, que incluye todas aquellas actividades orientadas a impulsar la incursión del producto en el mercado nacional e internacional (USAID Colombia, 2015).

4.2 ESPECIFICACIONES TÉCNICAS DEL VINO

El vino de naidí es una bebida obtenida mediante la fermentación alcohólica de su mosto o zumo. La fermentación se produce por la acción metabólica de levaduras que transforman los azúcares del fruto en etanol y gas en forma de dióxido de carbono; el azúcar y los ácidos que posee el naidí, hacen que sean suficientes para el desarrollo de la fermentación. No obstante, el vino es una suma de un conjunto de factores ambientales como el clima, latitud, altitud, horas de luz y temperatura (Ferro, 2020).

En cuanto al diseño, color y forma del producto, este va envasado en botellas de vidrio color ámbar de 750ml y 900ml de capacidad. Al momento del llenado del envase, se lavan las botellas con alcohol al 70% v/v; durante el llenado, un mal sellado volatiliza el alcohol, por lo cual debe taparse y etiquetarse de inmediato; la etiqueta usada contiene toda la información de los componentes con los que está hecho el vino, así como el grado alcohólico.

4.2.1 Cualidades del vino artesanal de naidí. El naidí, además de ser considerada una fruta exótica, posee una amplia cadena nutricional que incluye aminoácidos esenciales, antioxidantes, minerales como calcio, zinc, magnesio, hierro y es rico en vitaminas E, C y B (Cardona, 2005). A continuación, se enumeran algunas de las características del vino de naidí, provenientes del fruto en fresco:

Por ser antioxidante ayuda al sistema cardiovascular, evitando así la obstrucción de arterias.

Regula los altos niveles de tensión arterial.

Desintoxica y depura el colon, mejorando la digestión.

Ayuda a la conciliación del sueño.

Reduce los niveles de estrés.

Ayuda en la disminución de riesgo de algunas enfermedades como artritis, disfunciones gastrointestinales

Funciona como base de suplementos multivitamínicos

Al realizarse el proceso de fermentación, ciertas propiedades aumentan o se reducen, dependiendo de la cantidad nutricional de la fruta. En el proceso de vinificación, las *Sacharomyces cerevisiae* (levadura propia de la fermentación del alcohol) transforman el mosto de la materia produciendo 1° alcohólico por cada 17 g de azúcar contenidos en el jugo de fruta (Gutiérrez, 2018). La cantidad de microorganismos que se adicionan al proceso es fundamental, ya que esto ocasionara un aumento de biomasa o disminución en nutrientes al ser requeridos para la transformación del proceso; el agua también juega un papel importante, pues a mayor cantidad, nutrientes disminuirán y se requerirá una adición mayor de agua que supla la pérdida. La reducción de la acidez debe ser exacta, puesto que una disminución considerable se verá reflejado en la obtención de vinagre (4.0) y no favorecerá la fermentación deseada (Gutiérrez, 2018).

4.2.2 Presentación del Vino. El producto contará con un diseño y colores que muestren aspectos de toda la diversidad e idiosincrasias de las comunidades afros del pacifico sur caucano. Se ofrece un vino de alta calidad a un precio razonable, con el fin de obtener una buena aceptación en el mercado y un gran número de demandantes. La presentación de este producto, es decir, la botella y la etiqueta, tendrá un aspecto elegante y llamativo para los consumidores. La marca, busca ser llamativa y fácil de recordar.

4.2.2.1 Etiqueta. La etiqueta es una herramienta de comunicación; sus colores, signos, tipografía y percepción, varían dependiendo del tipo de cliente. Esta etiqueta es lo primero que ve el consumidor y queda en su mente; ella representa y diferencia al producto.

Los elementos de la etiqueta son: el nombre del vino, el contenido de alcohol, volumen del contenido en la botella, de donde proviene y lo que representa el naidí en el municipio de Guapi Cauca. Esta será de papel adhesivo, preferiblemente de calidad reciclada, con el fin de considerar el producto dentro del ámbito sustentable (Peterle, 2013).

4.2.2.2 Botella. Atributos como la forma, color, composición y diseño de la botella, brindan al cliente una percepción del producto, incluso de hablar de la etiqueta. Su función principal es la de conservar el producto. Se eligió una botella tipo Cava o Champagne, originaria de la ciudad francesa de Champagne-Ardenne.

Figura 18. Tipo de botella



Es inspirada en la botella Borgoña, pero su principal característica es que posee paredes más gruesas, tiene una altura de 30 cm, diámetro 8,84 cm y su formato estándar es de 75 centímetros. Es un envase resistente, de hombros caídos y tonos verdes, aunque se puede encontrar en otros colores y con una oquedad característica en la base. Este tipo de botella le otorga al vino con un aspecto exclusivo y exquisito; además, no produce transferencia de partículas, no hay contaminación y conserva sus propiedades organolépticas.

4.2.2.3 Cápsula y tapón. La cápsula se caracteriza por proteger al corcho del ingreso de componentes contaminantes y contribuir con la buena presentación del producto. Estará hecho de PVC, material termo contraíble que, gracias al calor, se adapta a la botella. El tapón será del material de corcho de alcornoque (Peterle, 2013).

4.2.3 Descripción de las etapas en el proceso de producción del vino.

4.2.3.1 Fase previa. Se procede a hervir 160 litros de agua durante media hora, con un día de anticipación, para eliminar cualquier tipo de bacterias o contaminación, luego se la deja enfriar a temperatura ambiente en la olla tapada; este será el líquido de dilución del mosto de la pulpa licuada. El bicarbonato de sodio se emplea como regulador de la acidez del mosto, para que la levadura pueda actuar correctamente y neutraliza parte del ácido cítrico excesivo.

4.2.3.2 Obtención de la pulpa. Se deben recolectar 80 kilogramos de fruta, que permitirá preparar 160 litros de vino. Se coloca el naidí dentro de la licuadora, con parte del agua hervida y a temperatura ambiente, en la cantidad de batch necesarios para procesar toda la fruta. Se obtiene un licuado de pulpa que, a partir de esta fase, se llamará mosto y cuyo volumen debe ser de unos 80 litros.

4.2.3.3 Elaboración del mosto. Se vierte el licuado en el recipiente de 200 litros, para iniciar la fermentación y se corrige el pH para llevarlos a un valor entre 3,6 a 4, empleando el papel indicador. Primero se ajustará por dilución con agua hervida; sin embargo, si esta no es suficiente, se agrega una solución de bicarbonato de sodio. A 80 litros de mosto, se le agregan 80 litros de agua hervida y se verifica el pH con la cinta indicadora. Se corrige el nivel de azúcar, agregando por cada litro de mosto, 200 gramos de azúcar; entonces a 160 litros de mosto, se le agregan 32 kilos de azúcar que se llevan a dilución total y se da inicio al proceso de fermentación.

4.2.3.4 Fermentación Alcohólica. Para iniciar la fermentación se necesita que la levadura este activada; para ello, se agrega en una olla de diez litros de capacidad, agua hervida llevada a 30°C, hasta la mitad, se adiciona otro tanto de mosto, tres cucharadas de azúcar y 160 gramos de levadura; se revuelve y se deja en reposo en un lugar tibio durante 20 minutos. Una vez que la levadura está activada, se producen burbujas. Se añade un gramo de levadura por litro de mosto corregido, en forma lenta y con agitación; se completa el volumen a 200 litros con el agua hervida restante y se cierra herméticamente el tambor,

colocando sobre la tapa plástica una “trampa de fermentación” que consiste en un corcho perforado por donde sale una manguera que a su vez se introduce en un recipiente o vaso con una solución al 10% de bisulfito de sodio. Esta sustancia se emplea para evitar contaminaciones del mosto con otras bacterias.

Durante 20 días se realizará el proceso de fermentación, lapso de tiempo que permite la separación del vino de fruta, de los residuos sólidos precipitados en el fondo del tambor. En un tambor limpio y seco, se coloca un cedazo o lienzo con algodón para filtrar y retener partículas en suspensión al trasvasar lentamente el producto (descube).

4.2.3.5 Separación del mosto y clarificación. El vino descubado, sin residuos de levadura ni sólidos de frutas, se devuelve al tambor original, ya limpio y se deja tapado durante un mes. Luego se lleva a cabo el primer “trasiego”, que consiste en pasar el líquido turbio a través de un filtro de algodón a otro recipiente limpio. Allí se agrega bentonita para clarificar, en una proporción del 0,1%, se agita en forma circular para dispersar la bentonita en el vino y se deja reposar. Un mes más tarde se realiza un segundo trasiego; durante la filtración, se toma una muestra del vino para observar su transparencia. Si aún está turbio, se repite la operación de clarificación con bentonita y 30 días después se realiza el último trasiego. En este momento, el vino debe estar libre de partículas y clarificado, con la graduación alcohólica lograda después de la fermentación de los azúcares propios de las frutas y los añadidos para compensar la dilución del mosto.

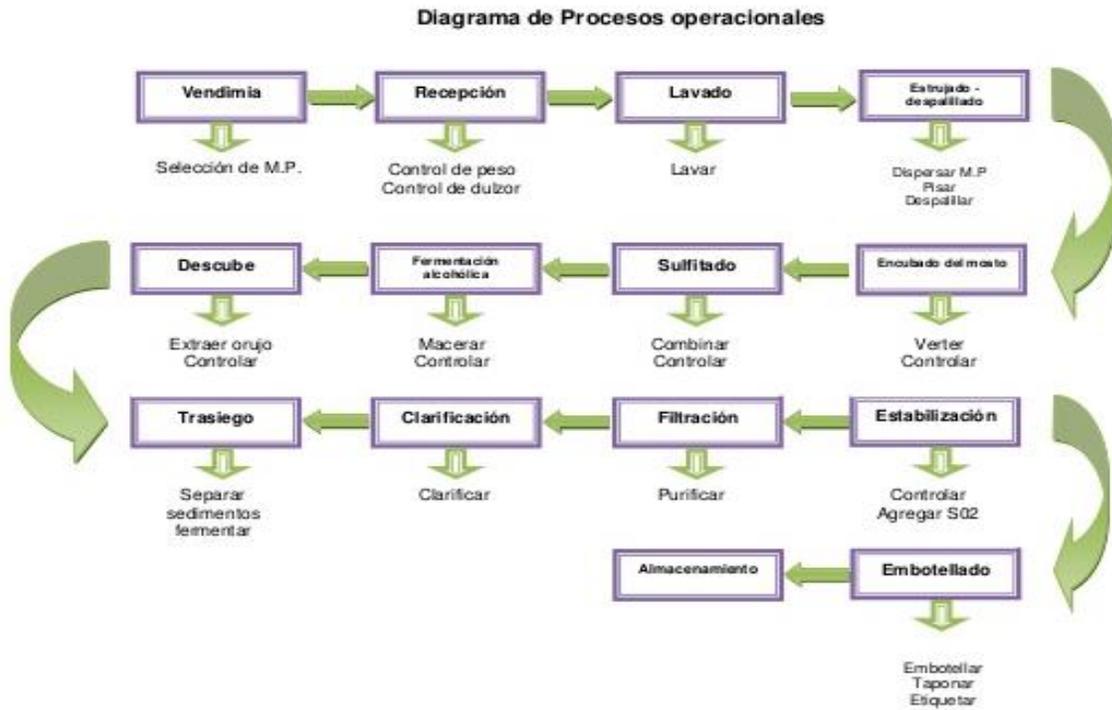
4.2.3.6 Envasado y acondicionado. Para limpiar las botellas se prepara una solución de enjuague con bisulfito de sodio, a razón de una cucharadita por diez litros de agua; se escurren y se dejan secar en posición invertida. Para esterilizarlas, en un recipiente u olla grande, con agua por encima del nivel de la botella, se dejan hervir durante 10 minutos y se saca con cuidado para evitar los golpes de temperatura, que pueden fracturarlas. El fraccionado se puede hacer manualmente con jarra y embudo para luego cerrar con corcho. El almacenamiento conviene hacerse en forma horizontal, para evitar que por el pico ingrese aire. Cuanto mayor sea el tiempo de añejamiento, mejor será el aroma y cuerpo.

4.2.4 Diagrama de procesos de elaboración del Vino de naidí. El flujograma de obtención de vino de naidí, se presenta en la figura 19.

4.3 SERVICIO POST-VENTA

El servicio post venta tiene como fin brindar una experiencia positiva en los clientes y asegurar su fidelización; en primer lugar, se buscará la valoración del producto por parte de los clientes, una vez se ha concretado la venta. Para ello, la empresa cuenta con una página web en donde se encuentra una serie de formulario digital. Esta información permite conocer los elementos que se pueden mejorar. Además, se planea ofrecer descuentos periódicos a los compradores; una vez se cuenta con los datos del cliente después de su primera compra, se está en posición de fidelizarlo.

Figura 19. Flujoograma de proceso de vino de naidí



Adicionalmente, para la celebración de fechas importantes como amor y amistad o Navidad, se realizará descuentos; esto ayudará a reforzar la presencia de la empresa en la mente del comprador y abrirá la posibilidad de nuevas compras. Para la empresa es indispensable contar con un servicio de atención al cliente que solucione los problemas, dudas o inquietudes; para esto se dispone en la página web de un contacto vía e-mail, de un número de teléfono y el enlace con el usuario de Instagram de la empresa, facilitando el contacto por diferentes vías de comunicación.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 TAMAÑO DEL MERCADO

Según datos de la firma Nielsen, en el 2019 el total de las ventas de licores en el país, el vino representó el 14% del total, impulsado por los bajos precios. En esa misma línea, para el 2018, el grupo Éxito reportó en la feria Expovinos un elevamiento sobre el consumo del vino en Colombia, del 22% en las ventas entre enero y septiembre de ese año, confirmando que esta bebida, en el canal moderno (retail, físico y virtual) ocupa una posición privilegiada con una participación del 14,1%, después de bebidas como la cerveza (48,8%) y por encima del Whisky (13,2%) y el aguardiente (8,6%) (Portafolio, 2020).

En términos económicos, para el 2020 la frecuencia de compra de vinos fue de 2,5 veces más que el 2019, lo que representa un aumento del 7%, estimando un crecimiento del 11,1% en ventas para los últimos 12 años, lo que representa cerca de 10,4 millones de botellas vendidas; para el año 2019, el vino registró ventas de 498 millones de euros y un consumo de 38,9 millones de litros, lo que supone un crecimiento del 10.5% en valor respecto al 2018 (Euromonitor, 2020).

En 2020, el 14% de las ventas ha sido online (+100% frente a 2019) mientras el 86% restante ha sido en almacenes. En lo que respecta a su alcance, el 63% de los vinos vendidos en el país en el canal moderno, corresponde a Bogotá y a Medellín, con 45% y 18% respectivamente y ambas ciudades creciendo por encima del 20%. (Portafolio, 2020). En términos de categorías de vino, el 71 % de las ventas se corresponde con vinos de uva tranquilos, el 16 % con vinos espumosos, el 9 % con vinos de frutas; este es el mercado al que se apunta con le vino de naidí. Sin embargo, en 2020 se evidenció un aumento del 35% en el consumo de los vinos blancos; en cuanto a procedencia, los vinos argentinos y chilenos representan el 60% de las ventas, seguidos de los españoles con el 14%, franceses e italianos cada uno con un 5% (Euromonitor, 2020). Los colombianos, cada vez más, están apostando por el vino como alternativa para acompañar su mesa o para disfrutar cualquier celebración.

En Colombia no hay un tamaño de mercado establecido para los vinos a base de frutas exóticas; como empresa, Raíces del Pacífico ha hecho un supuesto de cuantas botellas por día debe elaborar, para que el negocio sea rentable; sobre esta base, se determinó que, diariamente, se deben vender 65 botellas, ya que la empresa cuenta con una capacidad instalada para la producción de 150 litros de vino diarios.

5.2 TENDENCIAS DEL MERCADO

Colombia no es un gran productor de vinos, por lo cual tiene un alto nivel de importaciones para cubrir la demanda. La mayor producción de vinos en Colombia está ubicada en los

municipios boyacenses de Nobsa y Villa de Leyva, por sus especiales características climáticas y de suelos. En ese orden, según Ranking 19, las empresas de vino líderes de Colombia son Dislicores, Dialsa, Fábrica de Licores de Antioquia y PDC Vinos y Licores; sin embargo, existen otros competidores que han incrementado su presencia por su dinamismo en el mercado, como Vinos De La Corte, Casa Grajales y Novili, especializados en la producción de vinos tintos dulces y semi dulces (Ranking 2019, 2020).

Al igual que en otros países, en Colombia la venta de vino aumentó durante el confinamiento, ganando una gran aceptación entre quienes adquirieron nuevos patrones de consumo, al pasar de ser una bebida para socializar en reuniones, a ser un acompañante de comidas; es también notorio el crecimiento del consumo de vinos frutales (9%), pues cada vez los clientes están más dispuestos a probar nuevos productos que se distinguen sobre las marcas tradicionales. A esto se le suma el hecho de que los canales modernos como el retail, físico y virtual, han incentivado el consumo de vinos, teniendo en cuenta el precio como factor decisivo (Euromonitor, 2020), otorgando visibilidad a estos productos al aumentar su oferta.

A esto se le agrega que a través de aliados claves de plataformas de comercio electrónico y servicios de domicilios, han apoyado la promoción de este sector. En suma, los vinos artesanales se han visto beneficiados por el confinamiento a lo largo del país. Es así que Colombia está ganando cada año una cuota de mercado mayor, a expensas de sus competidores chilenos y argentinos (Euromonitor, 2020). La cultura del vino en Colombia está creciendo todos los días; cada año, los colombianos tienen la oportunidad de asistir a diferentes eventos que buscan expandir la comunidad del vino en el país y eventos como Expovinos (Cata del vino, 2016).

5.3 BARRERAS DE ENTRADA AL MERCADO

Cuadro 1. Barreras de entradas al mercado de vinos

Barreras de entrada al mercado del vino artesanal de naidí	
Economía de escala	En Colombia existen grandes empresas vinícolas, que cuentan con un alto nivel de producción y posicionamiento; la mano de obra profesional o empírica se encuentra fortalecida por los años de experiencia en el sector, por lo tanto, un nuevo competidor tendrá posiblemente que alcanzar un elevado nivel de producción, comercialización y mano de obra, denotando así una probable economía de escala alta.
Propiedad intelectual	Trámites para registro y protección de la marca que diferencia un producto o servicio de otro en el mercado; la información de los clientes por medio de un secreto empresarial, o los resultados de una investigación con aplicaciones industriales por medio de patentes.
Costo de cambio	Ingresar al sector vitivinícola requiere de un elevado capital operativo y de trabajo, por lo tanto, puede presentarse un costo de cambio, debido a que los nuevos competidores tendrán que ofrecer ventajas en precios o rendimientos.
Posicionamiento de la marca	Existen varios sectores del país que permiten la cosecha de uva y elaboración del vino, que aún no cuentan con el reconocimiento necesario a nivel interno, lo que indica la existencia de barreras entre producto y cliente.

Cuadro 1. (Continuación)

Barreras de entrada al mercado del vino artesanal de naidí	
Regulaciones	Los altos impuestos y las barreras arancelarias actuales según el grado de alcohol de las bebidas, dificultan el incremento del consumo. Las políticas reguladoras gubernamentales establecen trámites que se deben cumplir previamente a la comercialización interna o externa, como tener el registro sanitario ante el INVIMA.
Acceso a canales de distribución	Las grandes empresas del sector (Casa Grajales S.A, Domecq, Vincorte S.A, entre otras) tienen posicionados sus productos en el mercado, más no cuentan con la dominación directa o indirecta de los canales de distribución, por consiguiente, la probabilidad de ingreso a los canales de distribución por parte de un nuevo competidor puede ser amplia.

5.4 CAMBIOS EN LA TECNOLOGÍA / REGULACIONES GUBERNAMENTALES / ECONOMÍA

Las empresas vitivinícolas reconocen positivamente la aparición de nuevas tecnologías y su creciente uso en la vida cotidiana de las personas, ya que promueven la expansión de los canales de venta a través del comercio electrónico y las plataformas de distribución. También les permite medir y controlar cada vez más sus campañas promocionales y publicitarias, calculando con mayor precisión su alcance y efectividad; con base en esta tendencia, se proponen desarrollos tecnológicos para fortalecer la capacidad de las empresas para influir positivamente en los productores de vino.

En lo que respecta a la regulación gubernamental, se presenta una sensibilidad con respecto a los productores de vinos, pues este ente como actor único inherente a las actividades comerciales, tiene la capacidad de regular los impuestos corporativos de acuerdo con los planes de desarrollo e ideales políticos. Debido a asuntos como la salud pública y la responsabilidad del Estado en el bienestar público, el productor puede verse limitado, dejando a la industria vulnerable a la regulación gubernamental.

Las bodegas se establecen y capacitan para seguir los modelos económicos actuales, promoviendo el crecimiento económico y el consumo hacia economías que los consideran como una opción de desarrollo nacional. Así, los rápidos cambios en la economía afectarán inevitablemente los modelos de negocio y aquellos en los que se desarrollan las bodegas de vino en el mercado de consumo (Escalada, 2014).

5.5 PERFIL DE CLIENTE

El mercado objetivo se caracteriza por hombres y mujeres que residen en la costa pacífica caucana, Colombia; con edades entre 20 y 60 años, turistas y establecimientos como bares, restaurantes tradicionales y tipo gourmet, hoteles, supermercados de la zona urbana. Otro nicho muy importante, son las personas que viven en otras regiones, o en otros países que consumirían el producto bajo un contexto emocional de nostalgia.

La selección de estas características se define con base en que es una población que puede consumir el vino de manera física en algunos de los sitios definidos o en casa, que puede ingerir bebidas alcohólicas de manera legal y responsable, de la cual se estima que tiene la capacidad económica para ser un potencial cliente de la vinícola. Adicional a los datos demográficos, se perfila al cliente en función de sus actividades de ocio, pasiones, gustos y formas de entretenimiento. Así, se contempla a un hombre o mujer que invierte su tiempo y dinero en salir a conocer nuevos lugares, dispuesto a experimentar sabores y sensaciones diversas, tiene una vida social activa y se interesa por conocer con mayor profundidad la historia, significado, origen y características de los productos que consume (Escalada, 2014).

De igual manera, se manejarán clientes empresariales (B2B) que corresponden a canales de distribución secundarios, como lo son restaurantes, bares y minoristas; en este caso la compra no tiene nada que ver con la emoción, si no con la lógica de los negocios. También los llamados B2C, que tienen mayor sentido de pertenencia hacia su región y son más conscientes y empáticos con la situación que viven los productores; es decir son consumidores muy emocionales a la hora de tomar decisiones (El Arksoussi, Sotter y Quintero 2021).

Cuadro 2. Análisis de clientes

	B2B	B2C
Compra	Lógica	Emocional
Costo	Ventas al por mayor, con menor margen de ganancia por unidad vendida.	Ventas al detal, con mayor margen de ganancia por unidad vendida.
Marketing	Mercadeo manejado principalmente a través de medios digitales. Innovación del producto, y que cumpla con todos los estándares de calidad	Sabor del vino único tomados a partir de las frutas más representativas y apreciadas en la Región pacífica. Disponibilidad en la comodidad de su hogar gracias a los servicios
Material de Marketing	Se ofrecen sabores únicos con altos estándares de calidad y a precios razonables con amplios márgenes de ganancia.	Una nueva oferta de vino artesanal con sabores representativos de la región y de la cultura local.

5.6 COMPETENCIA

El análisis de la competencia permite anticiparse al comportamiento de los rivales directos, que son aquellos que pueden influir más en los resultados de la empresa, a sus futuras decisiones y asumir estrategias ante los posibles cambios del sector. Se pretende predecir la reacción de estos competidores ante las decisiones estratégicas de la empresa.

La intención es entrar con más detalle en las características de los principales competidores. Para este caso, se van a analizar las bodegas existentes en la zona y que

realizan actividades Vinícolas (Buiges, 2018). En primer lugar, es importante saber que la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta, ya que el mercado del vino como ya se ha mencionado, está en continuo crecimiento. Aunque actualmente existen pocos competidores, los principales se presentan en el cuadro 3.

Cuadro 3. Principales Competidores del mercado del vino

Nombre	Ubicación	Actividad	Portafolio	Ventaja competitiva
Casa Grajales	Empresa ubicada en el municipio de La Unión, Valle del Cauca, en la región norte del departamento	Produce, comercializa y distribuye vinos, aperitivos, licores y cocteles en Colombia y a nivel internacional. Promueve el cultivo de uva con recursos propios y/o de terceros. Inicia como productora de vinos el 18 de noviembre de 1977.	<p>Línea Tradicional: Vino tinto seco. Reservado: Vino tinto seco Vino tinto semi-seco Vino blanco seco Vino blanco semi-seco Vino rosado seco Vino rosado semi-seco</p> <p>Barrilería Jerez seco fino Don Gerardo Vino Abocado Vino Moscatel Vino Dulce Vino generoso Don Luís</p> <p>Varios Vino delicioso de manzana Vino delicioso de durazno Vino Manzanilla Vino gourmet blanco Vino gourmet tinto</p> <p>Vinos de Misa: Vino blanco de misa Vino Juan Pablo II Vino San Pedro de La Unión Vino Dulce de consagrar</p> <p>Espumosos: Espumoso Brut Espumoso rosado semiseco Vino blanco semi-seco</p>	<p>Reconocimiento de la marca. Actualmente cuenta con equipos y tecnología nuevos en producción de vino, más de 900 hectáreas de viñedos y con una bodega de elaboración con capacidad de 6 millones de litros, de los cuales más de 1'500.000 corresponden a vasijas de roble, que le permiten obtener vinos con las características propias de los vinos de crianza. Cuenta con una gama de productos que brindan desde vinos blancos jóvenes, frescos y frutados, hasta vinos maderizados de más de 3 años. Trayectoria en el mercado de alrededor de 40 años</p>

Cuadro 3. (Continuación)

Nombre	Ubicación	Actividad	Portafolio	Ventaja competitiva
D´Olarte	Carrera 3 No. 5-79 Popayán, Colombia	Es una empresa que elabora vinos artesanales aprovechando la variedad de frutas nativas de la región. Cómo los jugos puros de naranja, mora y maracuyá.	Vinos Artesanales dulces. Vinos semi – Secos	Alternativa al vino tradicional de uva, única en Colombia a nivel comercial. El vino semi-seco es procesado sin químicos y contribuye al consumo ecológico. El añejamiento se hace en barriles de roble americano y francés de las barricas de crianza.
Vino Artesanal Cava Rozo	Es una empresa ubicada hacia el Norte del departamento del Valle, en el municipio de Bolívar	Productores de Vino Artesanal Natural, Mistelas y Licores de Frutas.	Vino Artesanal Tinto. Vino Artesanal Rosado. Vino Blanco	100% Natural Sin químicos Uvas típicas vallecaucanas Delicado proceso artesanal Fermentación natural lenta.
Casa del Rhin	La sucursal principal se encuentra en la Zona Franca metropolitana, Predio San Rafael, Vda. Vuelta Grande, Cota, Cundinamarca	Compañía colombiana dedicada a la producción y distribución de vinos y licores a nivel nacional.	Vinos frutales: Vino de Manzana Vino de Durazno Vino Cerezano Vinos dulces: Blanco Gran Ducado Tinto Gran Ducado Campeón Quinado Moscatel de pasas Vinos de misa: Gran concilio Blanco para Misa	Cuenta con personal experto, especializado en la cultura del vino, quienes han llegado al nivel de excelencia en la producción de vinos y licores, convirtiéndolos en líderes nacionales y una de las marcas más representativas del país.

Fuente: Martínez y Perea, 2017; Casa del Rhin, s.f.

El cuadro 3 muestra una tendencia en relación con los tipos de vinos procesados por comercializadores y productores industriales; entre ellos destacan los tintos semisecos. La diferencia entre estos vinos y el artesanal de naidí, radica en la variedad de sabores y aromas tradicionales; la diferencia de precio puede resultar de la elaboración con ingredientes naturales y de alta calidad, sin el uso de conservantes; además, los colores, como premisa de valor agregado, animan a las personas a disfrutar de un producto “convencional” con un nuevo giro, sin perder nada de su calidad.

5.6.1 Competencia indirecta. La competencia de la nueva marca, son los vinos artesanales y las marcas que producen otras bebidas alcohólicas (BBC beers, aguardiente,

brandy, aperitivos, Baileys Irish, Crema de naidí). En el mercado colombiano se destaca el consumo de brandy, ron, whisky y bebidas espirituales, seguido del vodka y la ginebra, pero el consumo de vino está creciendo como alternativa económica sostenible (El Arksoussi, Sotter y Quintero 2021). Otras bebidas artesanales propias de los municipios de la costa pacífica, son la tomaseca y el viche, consumidos en celebraciones y festividades. Estas bebidas rescatan las prácticas ancestrales y la identidad cultural, de tal forma que este tipo de licor es tenido en cuenta como producto sustituto y competencia indirecta de primer orden para el vino de naidí, debido a la forma como lo elaboran y lo que representa.

5.6.2 Análisis competitivo. Ver cuadro 5.

La mayor debilidad se encuentra en la producción constante, puesto que se depende de las estaciones de cosecha para tener fluidez de comercio del vino; actualmente se cuenta con cinco veredas proveedoras: Temuey, la Pampa, Sansón, Penitente y Joanico. En cada una de ellas hay alrededor de 2 hectáreas plantadas de palmas, que aportan al menos el 10% de lo que se produce en cada lugar; el restante 80% abastece a las demás comunidades; Inicialmente, este volumen de cosecha es pertinente para cubrir el segmento de mercado; sin embargo, el crecimiento de la población consumidora obligará a plantear la propuesta de aumentar el número de hectáreas sembradas para sacar mayor producción de vinos.

5.6.3 Matriz DOFA. Ver cuadro 4.

Cuadro 4. Matriz DOFA

		Fortalezas (+)			M I R			Debilidades (-)			M I R				
Factores internos	1	Desarrollo de un producto artesanal			3	3	9	1	Altos impuestos que afectan a las bebidas alcohólicas			-	3	2	6
	2	Nueva alternativa en el mercado			3	3	9	2	Falta de reconocimiento de la empresa			-	2	2	4
	3	Precios accesibles			3	3	9	3	Distribución limitada por falta de registro invima			3	2	6	
	4	Zona turística			3	2	6	4	Falta de personal capacitado para atender las diferentes necesidades de los clientes			-	3	2	6
	5	Fácil acceso a la materia prima (naidi) para la elaboración del vino.			3	3	9	5	Reemplazo del vino por otras bebidas como viche o cerveza			-	2	2	4
		Oportunidades (+)			M I R			Amenazas (-)			M I R				
Factores externos	1	Crecimiento del sector vitivinícola.			2	3	6	1	Ubicación de la empresa, municipio de difícil acceso.			-	3	3	9
	2	Apertura de nuevos mercados			3	3	9	2	Entrada de nuevo competidores			-	2	2	4
	3	Aumento en la tendencia de consumo			3	3	9	3	Los cambios de clima podrían presentar una amenaza frente al cultivo del acai			-	3	3	9
	4	Los precios de los vinos artesanales son competitivos			3	3	9	4	Canales de distribución			-	3	3	9
	5	Participación en exposiciones culinarias.			2	3	6	5	Altos impuestos al sector de bebidas alcohólicas.			-	2	2	4
	6	Aliados estratégicos como la fundación chiyangua y acua			3	3	9								

M = Magnitud del elemento I = Importancia del elemento R= Calificación total del elemento

Cuadro 5. Matriz de análisis competitivo

Factor	Su empresa	Fortaleza	Debilidades	VinCorte S.A	D´Olarte	Importancia para el cliente
Productos	Vinos Raíces del Pacífico se caracteriza por ofrecer un producto que cumple con estándares de calidad organoléptica. Ofrece un vino con sabor innovador, cuya etiqueta representa la idiosincrasia de los territorios del Pacífico caucano, en presentación de 750ml en botellas de vidrio y una caja externa de madera.	Producto multifuncional hecho a base de una fruta con alta capacidad antioxidante, 49% de fibra, grandes cantidades de radicales libres que están implicados en la disminución de riesgo de algunas enfermedades como artritis, disfunciones gastrointestinales y arteriosclerosis.		Posee una gama extensa de bebidas alcohólicas en todas las categorías: Licores, aperitivos, cocteles y vinos, en diferentes presentaciones de 500ml, 750ml, 1L. Sus empaques son en botellas de vidrio y cajas de cartón.	Por tradición, su producto representa una gran ventaja competitiva, cuenta con diferentes variedades de sabores y presentaciones: vino de naranja, maracuyá, Uva, mora, en presentaciones de 220 ml y 750 ml. Sus empaques son en botellas de vidrio y cajas de cartón.	5
Precio			Al ser un producto nuevo, requiere de un elevado capital operativo y de trabajo, lo que representa un posible alto costo de cambio para el cliente. El precio de lanzamiento	Como es una empresa ya establecida, maneja grandes volúmenes de producción, con bajos costos de producción y de precio del producto: La presentación en caja de vino tinto Tetrapak cuesta \$12,300. Embajador vino tinto de Chile: \$11,500	Vino de Naranja Reserva 6 años: \$ 60.000 Vino de Mora Grande \$ 22.000. Vino de Mora Mediano: \$11.000 Vino de Mora Pequeño: \$6.000 Vino de Naranja Grande: \$25.000. Vino de Naranja Mediano: \$11.000,00 Vino de Naranja pequeño: \$6.000,00 Vino de Maracuyá Grande: \$25.000,00	4

Cuadro 5. (Continuación)

Factor	Su empresa	Fortaleza	Debilidades	VinCorte S.A	D´Olarte	Importancia para el cliente
Precio			mínimo es de \$ 50.104	Moscatel Los Monjes 750 ml: \$9,400.		4
Proveedores		Vinos Raíces del Pacifico, se encuentra ubicada en la zona de donde mayor producción de naidi o acai de Colombia; por tanto, la principal materia prima se encuentra a la mano.	No se cuenta con una producción continua, ya que este producto depende de las estaciones.	Cuentan con sus propios viñedos, ubicados detrás de las bodegas de vino de la empresa, teniendo en cuenta que un 80% de la uva blanca se utiliza para la fabricación del vino blanco y el otro 20% se vende en la región	Ubicada en Popayán, Cauca, es también proveedora de su materia prima de excelente calidad.	4

5.7 ESTRATEGIA DE MERCADO

5.7.1 Estrategia de precio. Para determinar el precio del vino artesanal, es necesario realizar un análisis del costo de producción; en este caso, depende del número de pedidos. Es importante que el precio final al consumidor sea tan bajo como sea posible, comparativamente con otros productos artesanales del mercado.

La entrada del producto al mercado se realizará en varias etapas: la primera es el lanzamiento, que incluye el suministro de una pequeña cantidad de vino (100 botellas de 750 ml) al mes durante el primer mes de operación, a un precio bajo, que cubre solo los gastos de fabricación, empaque y marketing, sin utilidades, pero que impulsará a más personas a probar nuevos productos.

El siguiente paso en el proceso de lanzamiento del producto, que dura de 3 a 6 meses; en este tiempo se busca fidelizar y retener a los clientes independientes y corporativos como restaurantes, hoteles y supermercados, para lograr ventas de 1300 botellas de vino al mes, a \$ 50.104 cada una. Este precio fue fijado al realizar cálculos de costos de producción y hacer una comparación con dos empresas artesanales de vinos y bebidas típicas del pacífico; una queda en el Chocó llamada Vinos Don Bla, y, la otra en una vereda de Buenaventura; el precio de estas bebidas oscila entre \$70.000 y \$80.000. Con esta referencia se hicieron tres listados de precio, uno para venta al público de \$65.000, para venta retail de \$48.750 y precio al mayorista \$ 36.563, teniendo en cuenta que los dos últimos clientes deben tener ganancias mínimas del 25%, resultando un precio de venta promedio de \$50.104.

Los precios son mucho más altos que los de las competencias analizadas, pero debe considerarse que son vinos de calidad inferior, se procesan industrialmente a mayor escala, no son procesados artesanalmente y son tradicionales.

5.7.2 Análisis de Porter. Ver cuadro 6.

Cuadro 6. Análisis de Porter

Fuerza	Factor	Impacto			¿Por qué?
		Alto	Medio	Bajo	
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Requerimiento de capital		X		Un nuevo producto puede tener competencia con el vino artesanal de Acaí, debido a que la inversión general no es tan alta
Poder de negociación de los clientes	Cliente exigente	X			Al tener varios sustitutos, los clientes son más exigentes en cuanto a calidad y precios.
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Disponibilidad de sustitutos cercanos		X		En los supermercados se encuentra variedad de vinos y existe la posibilidad de que el cliente cambie de producto por la facilidad de cambio

Cuadro 6. (Continuación)

Fuerza	Factor	Impacto			¿Por qué?
		Alto	Medio	Bajo	
Poder de negociación de los proveedores	Precio alto de materia prima	X			Desplaza nuestro producto de la competencia
Rivalidad entre competidores	Diversidad de competidores	X			Las empresas que se consideran como competencia, utilizan una estructura organizacional similar.

5.7.3 Distribución. Inicialmente el producto se comercializará de forma física, en el municipio de Guapi Cauca, por medio de los restaurantes y hoteles con quien se establecerán alianzas. Para la marca es muy importante la relación comercial que tenga con estos lugares de ventas, pues es la primera línea donde los clientes van a conseguir el producto y que además puede darle visibilidad.

La otra forma será la virtual, para los clientes de los demás municipios de la costa pacífica caucana y quienes viven por fuera de la región o del país. Es necesario llegar a un canal de comercialización que logre satisfacer las necesidades de los consumidores, en especial la del mercado objetivo y a su vez genere una diferenciación de productos y una ventaja competitiva; también se necesita diseñar un canal apropiado, que se adecúe a la capacidad de la empresa en cuanto a distribución del producto, teniendo como propósito realizar las actividades con eficiencia y a bajo costo.

5.7.4 La estrategia de comercialización.

Alternativas de penetración. Se dará a conocer el producto por medio de visitas directas a los posibles comercializadores: supermercados, hoteles y restaurantes. Esta visita permitirá presentar el producto, dando a conocer un modelo de negocio en el que se obtengan beneficios, tanto para los comercializadores como para la empresa. Por otro lado, la estrategia de ventas se enfocará en comercializar el producto brindando beneficios a los clientes, centrándose en las características propias y únicas de los productos ofertados y con el rescate de la importancia de la incidencia ambiental, social y territorial que hacen los productos.

Canal directo: se expondrá a los consumidores directos, es decir a los clientes individuales segmentados de forma socioeconómica, demográfica y geográficamente, con el fin de tener un mayor acercamiento y ofrecer, de forma concreta y real, los beneficios de calidad y precio que tiene el consumo del producto. Esta estrategia se implementará a través de la participación de ferias de comercialización y emprendimientos que se realicen en los municipios.

5.7.5 Promoción y Publicidad. Generar campañas publicitarias para vendedores mayoristas y minoristas, enseñando los catálogos de productos y precios. Se otorgarán

descuentos por tiempo limitado, para generar sensación de exclusividad y de urgencia en el consumidor, a pie de factura o directamente al precio del producto.

La estrategia más viable para la promoción y publicidad del producto, se basa en el establecimiento de alianzas estratégicas con diferentes aliados en el mercado. Estos aliados corresponden a los restaurantes turísticos, agencias de turismo, hoteles, bares etc. con los cuales se pretende pactar actividades de mutuo beneficio.

Las actividades que se realizarán con estos aliados, son la complementariedad de productos y servicios, la compra y distribución de productos en doble sentido, la promoción de productos y servicios del otro a través de medios físicos o digitales, entre otros. Sin embargo, la selección de estos aliados estratégicos se basa en el testeo y verificación de calidad de los productos y servicios que ellos ofrecen.

Se manejarán cuentas de Raíces del Pacífico en diferentes redes sociales, donde se hará el lanzamiento de nuevos productos, eventos, promociones y demás novedades, que permitan un mayor acercamiento con los clientes potenciales. En las redes se espera mostrar una imagen fresca, moderna, de estilo casual, un producto distinto e ideal para compartir buenos momentos entre amigos y familiares, degustando de variedades únicas de vinos. Analizando nuestro segmento de clientes, por su ubicación geográfica, la mayoría de las zonas no cuentan con acceso internet, razón por la cual se difundirá publicidad radial y un video promocionando la empresa y el vino de naidí.

Cuadro 7. Plan de acción y presupuesto para publicidad

Estrategia	Táctica	Responsable	Presupuesto
Dar a conocer los diferenciadores de los productos ofertados por la empresa Raíces del Pacífico.	Crear piezas publicitarias como cuñas y videos comerciales, donde se destaquen los beneficios y diferenciación de los productos.	Área de comercialización y comunicación.	\$ 2.014.000
Ofrecer precios asequibles y cómodos para los clientes	Crear una estrategia de precios.	Área de comercialización	
Ofrecer un producto de calidad	Crear productos de alta calidad y durabilidad, así pues, se debe implementar una estrategia para compra de insumos.	Área de producción y control de calidad.	

5.8 PROYECCIÓN DE VENTAS

Según Euromonitor y el Grupo Éxito, durante el 2020 los vinos tuvieron un aumento del 7%, representando hoy un 22% en las ventas. Para el vino de naidí no se ha calculado un crecimiento anual, por lo tanto, se tomará un supuesto del 10% para realizar la proyección de ventas en el primer año de operación.

Cuadro 8. Proyección de ventas a 36 meses

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 6	Mes 12	Mes 18	Mes 24	Mes 32	Mes 36
# Unidades producidas y vendidas Producto 1	100	1365	1411	1483	1558	1637	1749	1808
Precio de Venta Unitario Producto 1		\$ 50.104,00	\$ 50.104,00	\$ 50.104,00	\$ 51.506,91	\$ 51.506,91	\$ 52.949,10	\$ 52.949,10
Ingresos por ventas Producto 1		\$ 68.391.958,64	\$ 70.690.997,54	\$ 74.285.271,21	\$ 80.248.039,48	\$ 84.328.239,59	\$ 92.615.630,24	\$ 95.728.963,17
INGRESOS POR VENTAS		\$ 68.391.958,64	\$ 70.690.997,54	\$ 74.285.271,21	\$ 80.248.039,48	\$ 84.328.239,59	\$ 92.615.630,24	\$ 95.728.963,17
Costo Unitario Materia Prima Producto 1	\$ 15.313	\$ 15.313	\$ 15.313	\$ 15.313	\$ 15.849	\$ 15.849	\$ 16.404	\$ 16.404
Costo Total Materia Prima Producto 1	\$ 1.531.320	\$ 20.902.517	\$ 21.605.168	\$ 22.703.680	\$ 24.693.077	\$ 25.948.593	\$ 28.692.758	\$ 29.657.283
COSTO TOTAL MATERIA PRIMA		\$ 20.902.517	\$ 21.605.168	\$ 22.703.680	\$ 24.693.077	\$ 25.948.593	\$ 28.692.758	\$ 29.657.283

Una vez proyectadas las cantidades a vender por mes, de acuerdo con el índice de crecimiento proporcionado por Euromonitor, se puede determinar el crecimiento en utilidad por mes, y, por consiguiente, en el primer año de ejecución del plan de negocio. Los ingresos por ventas esperadas para el primer año de operación, sin modificar ni alterar el precio de los productos ni el margen de utilidad para cada línea, es de: \$ 74.285.271,21.

6. PLAN OPERACIONAL

6.1 PRODUCCIÓN

La empresa está localizada en el departamento del Cauca, en el municipio de Guapi, barrio Bellavista 2. Políticamente, el departamento del Cauca está dividido en 37 municipios, entre los cuales se encuentran los municipios de Guapi, López del Micay y Timbiqui, conformando la región costera. Guapi está localizado en la margen del río que lleva su nombre, al suroccidente sobre la llanura fluvial del pacífico. El vino de naidí, será fabricado, procesado y añejado en este municipio, de forma artesanal y almacenada en una bodega al interior de la fábrica de producción, dedicada exclusivamente para este propósito.

6.2 LOCALIZACIÓN

La planta procesadora de vino de naidí se ubicará cerca al aeropuerto Juan Casiano Solís y a la vía pública; dado que la materia principal para el proyecto estará disponible en el mismo lugar, esta ubicación facilita su llegada a la planta procesadora, la entrega del producto ya terminado en las diferentes hosterías turísticas del sector y para que los turistas que visitan la parroquia y sus alrededores lo adquieran directamente.

El tamaño del proyecto está determinado desde el punto de vista físico y de infraestructura, tomando en cuenta aspectos como el tamaño del terreno, tecnología, financiamiento y recursos humanos.

La iniciativa de producción de vino de naidí, ha tomado en consideración las variables de viabilidad y optimización para definir el tamaño óptimo de la planta. Se requiere un área de 2500m² de terreno, incluyendo en un área adecuada para el cultivo de la materia prima.

6.3 COSTOS

6.3.1 Entorno legal.

Constitución de la Empresa: por simplicidad en el proceso de constitución y garantías que ofrece para los socios, se ha optado por establecer la empresa como una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS); los pasos para constituir la compañía son los siguientes:

Consultar razón social en el Registro Único Empresarial y Social (RUES) (PUC, 2021).
Elaborar un documento privado de constitución, con los estatutos de la compañía, donde se defina la estructura de la organización (PUC, 2021).

Diligenciar el PRE-RUT en la página de la DIAN (PUC, 2021).

Inscribir la compañía en la Cámara de Comercio, con el documento privado de constitución, una fotocopia de la cédula del representante legal y el formulario único empresarial (PUC, 2021).

Crear una cuenta de ahorros a nombre de la empresa (PUC, 2021).

Tramitar el RUT definitivo y el registro mercantil definitivo (PUC, 2021). Aunque para la constitución de una Sociedad de Acciones Simplificada no es necesario tener un capital mínimo, Gestión Legal Colombia informa que para una empresa se requerirá:

Cuadro 9. Costo de legalización de empresa

Requisito legal	Entidad	Valor
Constitución de Sociedad	Cámara de comercio	\$ 34.000
Impuesto de registro (con cuantía)		\$ 70.000
Matricula persona jurídica		\$ 131.000
Formulario de registro mercantil		\$ 4.000
Inscripción de los libros		\$10.300
Registro cámara de comercio		\$ 350.000
Total	\$599.300	

Fuente: Portafolio, 2021.

6.3.2 Registro de marca. Para registrar la marca de “Raíces del Pacífico”, según la Superintendencia de Industria y Comercio (2021) se debe:

Elegir la marca: que debe ser fuerte y perdurable en el tiempo, que refleje los ideales de la compañía y puede contener elementos nominativos y gráficos (Superintendencia de Industria y Comercio, 2021).

Clasificar los productos o servicios: en el caso de este proyecto y según la Clasificación Internacional de Niza, hace parte de la clase de Bebidas Alcohólicas (33), específicamente del grupo de vinos (330013) (World Intellectual Property Organization, 2021).

Realizar la búsqueda de antecedentes marcarios: el objetivo de este paso es identificar si existen marcas iguales o parecidas que puedan obstaculizar el registro de la marca (Superintendencia de Industria y Comercio, 2021).

El pago de la tasa oficial: para realizar el trámite de registro de marca de productos o servicios de una sola clase se debe pagar una tasa de \$786.000 (Superintendencia de Industria y Comercio, 2021).

Diligenciamiento del formulario: de acuerdo con el trámite que se desea realizar, la Superintendencia dispone de formularios que deben ser diligenciados (Cano y Cataño, 2017).

6.3.3 Legislación vigente que regula la actividad. Teniendo en cuenta que este proyecto se enfoca en la venta de bebidas alcohólicas, especialmente vino, es importante considerar que existe una normatividad específica que regula su venta, importación y fabricación. El Decreto 1686 de 2012 informa que “el Vino es el producto obtenido por la fermentación alcohólica normal del mosto de uvas frescas y sanas o del mosto concentrado de uvas sanas. Su graduación alcohólica mínima es de 6 grados alcoholimétricos” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012).

Cuadro 10. Legislación del sector

Norma	Reglamentación	Resumen
Ley 124 de 1994	“Por la cual se prohíbe el Expendio de Bebidas Embriagantes a Menores de Edad y se dictan otras disposiciones” (Congreso de la República, 1994).	Esta ley determina la obligatoriedad de incluir en toda publicidad o promoción de bebidas alcohólicas que son prohibidas para menores de edad.
Ley 30 de 1986	“Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Estupefacientes y se dictan otras disposiciones” (Congreso de la República, 1986)	De acuerdo con esta ley, todas las bebidas alcohólicas deben incluir en su etiqueta la leyenda “El Exceso de alcohol es perjudicial para la salud” en la parte inferior de la etiqueta, de manera que ocupe como mínimo una décima parte de esta.
Decreto 1686 de 2012	“Por el cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir para la fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación, e importación de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano” (Ministerio de Salud y Protección Social, 2012)	Este Decreto establece la obligación de adquirir el Certificado de Buenas Prácticas de Manufactura ante el INVIMA, en caso de fabricar y envasar bebidas alcohólicas. Se delimitan las pautas de seguridad, embotellado, etiquetado, entre otros.
Decreto 2742 de 1991	“Por el cual se reglamenta los Títulos V y VI de la ley 9ª de 1979 en lo referente a la importación y venta de medicamentos, bebidas alcohólicas, cosméticos y similares” (Ministerio de Salud, 1991)	De acuerdo con este Decreto, para adquirir el registro sanitario para la importación de bebidas alcohólicas terminadas, los interesados deben presentar ante el Ministerio de Salud una solicitud firmada por el representante legal, con información tanto del importador como del exportador.

Fuente: Cano y Cataño, 2017

6.3.4 Normas tributarias. Al cumplir con los requisitos de tener menos de 50 trabajadores y un valor menor a 5.000 salarios mínimos legales vigentes, “Raíces del Pacífico” puede acogerse a la ley 1429, la cual ofrece los siguientes beneficios:

La compañía no pagará aportes de nómina a cajas de compensación familiar, Sena, ICBF ni a solidaridad en salud en los primeros dos años a partir del inicio de su actividad económica. En los siguientes tres años pagará el 25%, 50% y 75% de la tarifa general establecida (Ministerio de Trabajo, 2017).

No se pagará el impuesto a la renta en sus dos primeros años a partir del inicio de su actividad económica. En los siguientes tres años pagará el 25%, 50% y 75% de la tarifa general establecida (Ministerio de Trabajo, 2017).

La empresa no pagará el costo de la matricula mercantil en las cámaras de comercio, en el primer año a partir del inicio de su actividad económica principal, después lo pagará en proporción al 50% y 75% de la tarifa establecida para ese pago (Ministerio de Trabajo, 2021).

6.3.5 Personal. Inicialmente, la empresa contará con un administrador y/o contador, un asistente de ventas, un gerente, dos operarios y un jefe de planta. Los asistentes de ventas, y el contador deben tener experiencia en sus áreas, así como las certificaciones que los avalen como personal calificado. Los operarios deben tener conocimientos en manipulación de alimentos, procesamiento o producción de bebidas artesanales; no requieren de estudios ni de experiencia en estas áreas, pues serán capacitados. Las personas deberán residir en el territorio Guapi Cauca y los operarios deberán ser mujeres que hayan sido víctima de cualquier tipo de violencia. Se firmarán contratos a término indefinido, en donde además de su salario base, contarán con las prestaciones sociales exigidas por la ley colombiana. El método de pago será mensual y equitativo para cada empleado, sin importar su cargo.

Por efectos legales, en cuanto a su salario, el empleador debe asumir los siguientes costos:

Cuadro 11. Costo laboral

Concepto	Item	Porcentaje (%)	Contador	Vendedor	Jefe de producción	Operario	Gerente
Salario	Salario básico mensual		\$ 600.000	\$ 908.526	\$ 1.800.000	\$ 908.526	\$ 3.000.000
	Subsidio de Transporte						
Prestaciones sociales	Cesantías	8,33%		\$ 75.680,22	\$ 149.940,00	\$ 75.680,22	\$ 249.900,00
	Primas	8,33%		\$ 75.680,22	\$ 149.940,00	\$ 75.680,22	\$ 249.900,00
	Intereses sobre cesantías	1,00%		\$ 9.085,26	\$ 18.000,00	\$ 9.085,26	\$ 30.000,00
Descanso Remunerado	Vacaciones	4,17%		\$ 37.885,53	\$ 75.060,00	\$ 37.885,53	\$ 125.100,00
	Pensiones (AFP)	12,00%		\$ 109.023,12	\$ 216.000,00	\$ 109.023,12	\$ 360.000,00
Aportes a la Seguridad Social	Salud (EPS)	8,50%		\$ 77.224,71	\$ 153.000,00	\$ 77.224,71	\$ 255.000,00
	Riesgos Laborales (ARL)	0,44%		\$ 3.997,51	\$ 7.920,00	\$ 3.997,51	\$ 13.200,00
		0,52%		\$ 4.724,34	\$ 9.360,00	\$ 4.724,34	\$ 15.600,00
Parafiscales	Sena	2,00%		\$ 18.170,52	\$ 36.000,00	\$ 18.170,52	\$ 60.000,00
	ICBF	3,00%		\$ 27.255,78	\$ 54.000,00	\$ 27.255,78	\$ 90.000,00
	Caja de compensaciones	4,00%		\$ 36.341,04	\$ 72.000,00	\$ 36.341,04	\$ 120.000,00
Otros	Dotaciones			\$ 15.000		\$ 15.000	
Total por empleado			\$ 600.000	\$ 1.398.594	\$ 2.741.220	\$ 1.398.594	\$ 4.568.700
Número de empleados			1	1	1	2	1
Total por empleado			\$ 600.000	\$ 1.398.594	\$ 2.741.220	\$ 2.797.188	\$ 4.568.700

6.3.5.1 Perfiles y Funciones. Los diferentes perfiles con sus respectivas funciones se definen a continuación:

Cuadro 12. Perfil y funciones del Gerente

Vinos Raíces del pacífico	
Perfil del cargo	
Cargo	Gerente
Tipo de contrato	A término indefinido
Jornada laboral	Lunes a viernes de 7:30 am a 5:00 pm y sábados de 8:00 am a 1:00 pm.
Salario mensual	\$ 3.000.000 (tres millones de pesos m/cte)
Formación	
Profesional en ingeniería agroindustrial, industrial o administrador de empresas	
Conocimientos complementarios	
Manejo de Excel intermedio, matemática financiera, mercadeo y gerencia de proyectos	
Funciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> - Controlar la estrategia financiera de la empresa - Coordinar las acciones de análisis financiero - Realizar pago a proveedores de materias primas - Realizar informes de gestión. - Controlar los procesos de la empresa - Investigar y controlar nuevos mercados. - Manejo de personal. - Realizar proyecciones de ventas. - Optimizar recursos económicos y financieros, manejando los costos de la empresa 	
Observaciones	
Ninguna.	

Fuente: Adaptado de Bríñez y Forero, 2017

Cuadro 13. Perfil y funciones del Jefe de Planta

Vinos Raíces del pacífico	
Perfil del cargo	
Cargo	Jefe de planta
Tipo de contrato	A término indefinido.
Jornada laboral	Lunes a viernes de 7:30 am a 5:00 pm y sábados de 8:00 am a 1:00 pm.
Salario mensual	\$ 1.800.000 (Un millón ochocientos mil de pesos m/cte)
Formación	
Profesional en ingeniería química, agroindustrial o alimentos (2 años de experiencia en producción y calidad en empresas manufactureras)	
Conocimientos complementarios	
Manejo de procesos de alimentos, conocimiento de procesos de producción y calidad, conocimiento en normatividad legal vigente (alimentos y bebidas)	
Funciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir el proceso productivo y el personal operativo de la planta. - Responder a las auditorias de la autoridad sanitaria competente (INVIMA). - Cumplir con los estándares de calidad requeridos - Responsable de todos los recursos disponibles (Materias primas, mano de obra y todo lo relacionado con la producción de la cerveza). - Organizar y asegurar la entrega de producto terminado al cliente final. - Realizar todas las actividades encomendadas que se relacionen con sus funciones. 	
Observaciones	
Ninguna.	

Fuente: Adaptado de Bríñez y Forero, 2017

Cuadro 14. Perfil y funciones del Operario

Vinos Raíces del pacífico	
Perfil del cargo	
Cargo	Operario
Tipo de contrato	A término indefinido.
Jornada laboral	Lunes a viernes de 7:30 am a 5:00 pm y sábados de 8:00 am a 1:00 pm.
Salario mensual	Salario mínimo mensual legal vigente
Formación	
Deben tener conocimientos en manipulación de alimentos, procesamiento o producción de bebidas artesanales, estos no requieren de estudios ni de experiencias en estas áreas.	
Conocimientos complementarios	
Conocimiento o certificado en BPM	
Funciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de las instalaciones físicas de la empresa. - Diligenciar registros y formatos. - Ejecutar pruebas de calidad del producto. - Realizar operaciones de acuerdo con el proceso productivo. - Realizar la distribución del producto terminado en caso de que sea requerido. - Realizar todas las actividades encomendadas que se relacionen con sus funciones. 	
Observaciones	
El horario de trabajo puede variar de acuerdo con el aumento en la producción; deberán ser mujeres que hayan sido víctima de cualquier tipo de violencia.	

Fuente: Adaptado de Bríñez y Forero, 2017

Cuadro 15. Perfil y funciones del Contador

Vinos Raíces del pacífico	
Perfil del cargo	
Cargo	Contador
Tipo de contrato	Prestación de servicios
Jornada laboral	Lunes y Jueves de 9:00am a 1:00 pm
Salario mensual	\$ 600.000 (seiscientos mil pesos m/cte)
Formación	
Profesional en contaduría pública (1 año de experiencia)	
Conocimientos complementarios	
Manejo de Excel avanzado y matemática financiera	
Funciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> - Analizar las finanzas de la empresa. - Llevar los libros contables - Preparar estados financieros. - Controlar valores correspondientes al pago de nómina. - Liquidación y control en pago de impuestos. - Manejo de requerimientos legales contables. 	
Observaciones	
Ninguna	

Fuente: Adaptado de Bríñez y Forero, 2017

Cuadro 16. Perfil y funciones del Vendedor

Vinos Raíces del pacífico	
Perfil del cargo	
Cargo	Vendedor
Tipo de contrato	A termino fijo, se prorroga cada 3 meses y después de la 4ta prorroga pasa a término indefinido
Jornada laboral	Lunes a viernes de 7:30 am a 5:00 pm y sábados de 8 :00 am a 1:00 pm
Salario mensual	Salario mínimo mensual legal vigente
Formación	
experiencia en ventas de productos manufactureros	
Conocimientos complementarios	
Manejo de Excel intermedio, servicio al cliente	
Funciones y responsabilidades	
<ul style="list-style-type: none"> - Cumplir con las metas establecidas en la proyección de ventas. - Contactar, atender y hacer seguimiento al cliente (servicio posventa). - Recepción de quejas y reclamos por parte de los clientes, remitirlas gerente general. - Visitar y buscar nuevos clientes con el fin de abrir nuevos mercados para la compañía. 	
Observaciones	
Ninguna	

Fuente: Adaptado de Bríñez y Forero, 2017

Para RAÍCES DEL PACIFICO es importante evaluar el desempeño de los trabajadores, para evaluar el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Para ello, en primer lugar, se requiere que cada empleador defina cuáles serán sus objetivos anuales y se calculará el avance en el periodo. Este porcentaje será comparado con el de sus compañeros de trabajo y se calcula un promedio destinado a hacer compensaciones a los trabajadores.

Para la empresa es importante disciplinar a los empleados y sostener una relación armónica, evitando comportamientos inadecuados o incumplimiento en las metas y objetivos. Es cierto que es importante comportarse como un líder afiliativo, cercano y comprender al equipo; sin embargo, hay situaciones en las que es imprescindible orientarlos y pedirles cambios de conducta. Para ello, se ha tenido en cuenta:

Identificar puntualmente el comportamiento que debe ser modificado

Tener buena comunicación

Llamar la atención a la persona sola y no en frente de los demás compañeros o incluso de los clientes

Reconocer características positivas en los trabajadores

Establecer acuerdos a futuro, ya que de nada sirve profundizar en los aspectos que pudieron haber salido mejor; es mejor enfocarse en el futuro y en lo que se espera de él.

Para la empresa es importante tener buena comunicación y crear lazos con los trabajadores; así, si un empleado con buen desempeño decide renunciar, es importante quedar en buenos términos con la persona y hacerle saber que será bienvenido en el futuro.

6.3.5.2 Inventarios. El inventario de la vinícola será almacenado adecuadamente en instalaciones de las bodegas de la fábrica, que están equipadas para este propósito. Allí serán almacenados los productos que componen el stock de seguridad, que constan de 100 unidades. Por lo tanto, dado que el costo de 750 ml de vino promedio es COP 50.104, el costo estimado del stock es COP 5.010.400. De esta manera, el inventario es igual al valor de COP 5.010.400 y se calcula mensualmente como el inventario total.

6.3.6 Proveedores. Considerando lo expuesto, tanto a nivel de mercado como de estrategia, los proveedores que forman parte de este proyecto son pieza fundamental para el logro de los objetivos; son productores de las zonas veredales del municipio de Guapi Cauca, no tienen relación con los grandes conglomerados y algunas son comunidades productoras víctimas del conflicto armado.

Cuadro 17. Proveedores de Naidí

Comunidad	Dirección	Área sembrada
Asovictemuey	Comunidad de Temuey	½ hectárea
Construyendo Sueños	Quiroga	¼ hectárea
AsoprjaJoanico	Joanico	½ hectárea
Asociación de mujeres la Amistad de Penitente	Penitente	¼ hectárea
AsoAgropesqui	Pampa	½ hectárea

Cuadro 18. Proveedores de otros insumos

Materia prima	Razón social	Dirección
Azúcar o glucosa	Coldanzimas Ltda.	Cll 79 # 16ª 20 of 411
	Distrines	Calle 20C # 42 – 43 Barrio Ortezal, Bogotá, Colombia
	Adikos	Consortio Portos Sabana 80 Bodega 61 Cota – Cundinamarca
Levadura	Distrines	Calle 20C # 42 – 43 Barrio Ortezal, Bogotá, Colombia
	Adikos	Consortio Portos Sabana 80 Bodega 61 Cota – Cundinamarca
Botellas	Productos PELDAR	Cl 39 S 48-180. Envigado, Antioquia
	Distribuidora Córdoba Ltda.	Cra. 8 #4964, Cali, Valle del Cauca
	Cristar S.A	Buga Valle
	Distribuidora de envases las 31.	Cali, Valle del Cauca
Etiquetas	Editorial Claridad Ltda	CARRERA 3 16-20 CALI, COLOMBIA
	Empacarsa Colombia	Cr 7 34-341 Bdg 3 Brr. Las Delicias. Cali, Valle del Cauca
Corchos, cápsulas y tapones	Interplast del valle	Calle 6 # 14-22, Cali – Valle del Cauca
	Padiplast	Cl. 162 #16a-57, Bogotá

La elección de los proveedores queda abierta a un testeo de calidad, según sus métodos de distribución, facilidades de pago y gama de productos. Los pagos a proveedores se harán al momento de compra, para evitar la acumulación de obligaciones financieras y por practicidad contable.

7. GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

La persona encargada de administrar día a día la empresa será el gerente propietario, por su experiencia en ejercer control eficiente del desempeño laboral de la totalidad de los empleados, con el fin de alcanzar satisfactoriamente los objetivos propuestos por la compañía; allí radica la trascendencia de coordinar, planificar y dirigir adecuadamente las operaciones de las diferentes áreas de la organización, a través de técnicas capaces de promover el mejoramiento de las aptitudes propias de cada trabajador. También se encarga de hacer una apropiada selección del personal, para ubicar las personas idóneas en cada cargo. El gerente sería la imagen visible de la empresa frente a posibles socios comerciales con que tendría que relacionarse estratégicamente.

El gerente propietario debe poseer unas habilidades específicas que permitan influir y cambiar a la empresa, desde el punto de vista ético y de conciencia social, para que otros trabajadores puedan prosperar en el marco del respeto y la honestidad, motivando a todo el equipo a triunfar. La situación actual requiere que los gerentes tengan la capacidad de realizar tareas de diagnóstico, planificación, organización, supervisión y evaluación, como parte del proceso de gestión. También deben ejercer plena autoridad y liderazgo, apoyándose en los sistemas de información para la toma de decisiones participativas y priorizando los objetivos organizacionales (Martínez y Urribarrí, 2011). Las habilidades directivas evolucionan con el tiempo, en función de los cambios que se producen alrededor de las organizaciones.

Aunque el gerente propietario desempeña labores fundamentales en la empresa, su ausencia por cualquier motivo no debe afectar el desarrollo de las actividades. En caso de una falta definitiva, no se podría retrasar el proceso de contratación; por el contrario, se intenta buscar su reemplazo lo antes posible; en primer lugar, se analiza si alguien del equipo actual puede ocupar la posición del gerente mientras se pone la vacante en el portal de búsqueda de empleos. Una vez se filtran los candidatos, se debe asegurar que el nuevo integrante encaje con la cultura empresarial.

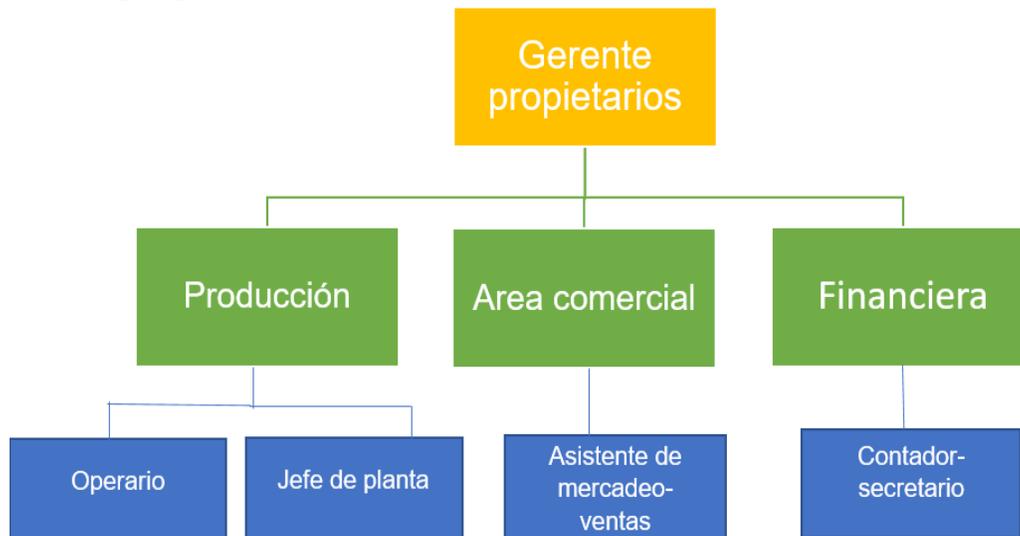
7.1 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA RAÍCES DEL PACIFICO.

El organigrama propone una estructura funcional que permita una rápida comunicación entre los diferentes cargos que se encuentran dentro de la empresa. A partir de él, será más fácil identificar los cargos y funciones que tiene cada persona dentro de la empresa.

Para Raíces del Pacífico, el organigrama se encuentra compuesto por un gerente propietario, un contador- secretario, personal operativo, asistente de mercadeo- ventas y un guarda de seguridad. En este tipo de organización, las obligaciones de cada persona están dadas por las funciones que deba desempeñar, alcanzando mayor flexibilidad y rapidez en la delegación de las obligaciones y en la comunicación de la información dentro y fuera de la empresa.

Al ser la actual empresa del plan de negocio relativamente pequeña, se espera disponer de este tipo de organigrama para ayudar a la interrelación de los empleados.

Figura 20. Organigrama Raíces del Pacífico



Gerente Propietario: se encarga de la relación con los proveedores, contrata y despide al personal, verifica precios y el buen funcionamiento general. Es la imagen visible de la empresa frente a posibles socios comerciales. Debe contar con experiencia mínima de dos años en un cargo similar.

Contador- secretario: obtiene las estadísticas y resultados necesarios, presenta los balances a la gerencia, lleva la contabilidad de la empresa, identifica los ingresos y los egresos. Es parte fundamental en su labor de recepción y envío de correspondencia, siendo un contacto directo con los clientes. El contador requiere un certificado universitario.

Personal operativo. Encargado de llevar a cabo los procesos, con el fin de obtener el producto.

Asistente de mercadeo- ventas: crea estrategias orientadas a la comercialización del producto y canales de distribución para expandir la cobertura de las ventas. Sus funciones están descritas en el área comercial; se encarga de ofrecer el producto e incentivar a la compra por medio de descuentos y paquetes atractivos para el cliente y la empresa.

Jefe de producción: es el responsable de la formulación de políticas y procedimientos del área de operaciones, producción y mantenimiento de equipos de la empresa, del control de calidad en todos los procesos de producción y post venta y de la planificación, organización y supervisión de los procesos de compra, logística, costo e inventarios.

8. PLAN FINANCIERO

Cuadro 19. Inversión Fija

Activo	Vida útil	Monto	Depreciación Anual
Maquinaria y Equipos	10	\$ 38.824.810	\$ 3.882.481
Muebles y Enseres	10	\$ 1.040.000	\$ 104.000
Equipo de Comunicación	5	\$ 400.000	\$ 80.000
Equipo de Computación	5	\$ 2.700.000	\$ 540.000
Describir más activos	3	\$ 32.200.000	\$ 10.733.333
TOTAL		\$ 75.164.810	\$ 15.339.814
Equipo de Comunicación			
	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Telefono	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Equipo de Computación			
	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computador	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Cámaras de seguridad	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Caja Registradora	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Impresora	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Maquinaria y Equipos			
	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Despulpadora	1	\$ 3.040.000	\$ 3.040.000
Embotelladora	1	\$ 6.882.590	\$ 6.882.590
Etiquetadora	1	\$ 4.618.580	\$ 4.618.580
Balanza electrónica	1	\$ 150.000	\$ 150.000
Bascula	1	\$ 95.000	\$ 95.000
Termómetro	1	\$ 76.000	\$ 76.000
Peachimetro	1	\$ 75.000	\$ 75.000
Refractómetro	1	\$ 171.000	\$ 171.000
Canastillas de plástico	4	\$ 12.000	\$ 48.000
Fermentador plástico	4	\$ 112.000	\$ 448.000
Barrica de roble	4	\$ 442.000	\$ 1.768.000
Caja de botellas	42	\$ 16.000	\$ 672.000
Impresora de etiquetas Lx 900e	1	\$ 4.437.040	\$ 4.437.040
AP360 Aplicador de etiquetas	1	\$ 4.736.000	\$ 4.736.000
Aire Acondicionado Minisplit Inverter 24.000 BTUS Samsung	1	\$ 2.064.900	\$ 2.064.900
Cava de vinos termoeléctrica	3	630.900	\$ 1.892.700
Encorchadora semiautomática 800 Botellas/Hora	1	\$ 6.650.000	\$ 6.650.000
Mesas acero inoxidable	4	250.000	\$ 1.000.000
Muebles y Enseres			
	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Sillas	10	\$ 60.000	\$ 600.000
Mesas	4	\$ 110.000	\$ 440.000
Describir más activos			
	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Registro de Marca	1	\$ 1.600.000	\$ 1.600.000
Registro sanitario	1	\$ 5.600.000	\$ 5.600.000
Adecuaciones Locativas	1	\$ 25.000.000	\$ 25.000.000

Cuadro 20. Nómina

AÑO 1				
Mano de Obra Directa				
Cargo	# Personas	Salario Mensual	Carga Prestacional	Salario Total
Contador	1	\$ 600.000	1%	\$ 606.000
Vendedor	1	\$ 908.526	50%	\$ 1.362.789
Jefe de Producción	1	\$ 1.800.000	50%	\$ 2.700.000
Operarios	2	\$ 908.526	50%	\$ 2.725.578
Gerente	1	\$ 3.000.000	50%	\$ 4.500.000
TOTAL				\$ 11.894.367
AÑO 2				
Mano de Obra Directa				
Cargo	# Personas	Salario Mensual	Carga Prestacional	Salario Total
Contador	1	\$ 636.000	50%	\$ 954.000
Vendedor	1	\$ 963.038	50%	\$ 1.444.556
Jefe de Producción	1	\$ 1.908.000	50%	\$ 2.862.000
Operarios	2	\$ 963.038	50%	\$ 2.889.113
Gerente	1	\$ 3.180.000	50%	\$ 4.770.000
TOTAL				\$ 12.919.669
AÑO 3				
Mano de Obra Directa				
Cargo	# Personas	Salario Mensual	Carga Prestacional	Salario Total
Contador	1	\$ 674.160	20%	\$ 808.992
Vendedor	1	\$ 1.020.820	50%	\$ 1.531.230
Jefe de Producción	1	\$ 2.022.480	50%	\$ 3.033.720
Operarios	2	\$ 1.020.820	50%	\$ 3.062.459
Gerente	1	\$ 3.370.800	50%	\$ 5.056.200
TOTAL				\$ 13.492.601
AÑO 4				
Mano de Obra Directa				
Cargo	# Personas	Salario Mensual	Carga Prestacional	Salario Total
Contador	1	\$ 714.610	20%	\$ 857.532
Vendedor	1	\$ 1.082.069	50%	\$ 1.623.104
Jefe de Producción	1	\$ 2.143.829	50%	\$ 3.215.743
Operarios	2	\$ 1.082.069	50%	\$ 3.246.207
Gerente	1	\$ 3.573.048	50%	\$ 5.359.572
TOTAL				\$ 14.302.157
AÑO 3				
Mano de Obra Directa				
Cargo	# Personas	Salario Mensual	Carga Prestacional	Salario Total
Contador	1	\$ 757.486	20%	\$ 908.983
Vendedor	1	\$ 1.146.993	50%	\$ 1.720.490
Jefe de Producción	1	\$ 2.272.459	50%	\$ 3.408.688
Operarios	2	\$ 1.146.993	50%	\$ 3.440.979
Gerente	1	\$ 3.787.431	50%	\$ 5.681.146
TOTAL				\$ 15.160.287

Descripción: ilustración de nómina con proyección a tres años

Cuadro 21. Flujo de caja con proyección a tres años

FLUJO DE CAJA	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos	\$ 784.322.931	\$ 967.358.256	\$ 1.098.139.879
-Cartera Mes	\$ -	\$ -	\$ -
+Cartera recuperada	\$ -	\$ -	\$ -
Total Ingresos	\$ 784.322.931	\$ 967.358.256	\$ 1.098.139.879
Materiales Directos	\$ -	\$ -	\$ -
+Inventario Inicial	\$ -	\$ -	\$ -
+Compras Mes	\$ 241.242.589	\$ 297.665.236	\$ 340.208.902
-Consumo Mes	\$ 239.711.270	\$ 297.665.236	\$ 340.208.902
-Inventario Final	\$ 1.531.320	\$ 1.531.320	\$ 1.531.320
Mano Obra Directa (incluyendo prestaciones)	\$ 130.838.037	\$ 155.036.028	\$ 161.911.214
Costos indirectos de fabricación	\$ -	\$ -	\$ -
Servicios Públicos	\$ 16.500.000	\$ 18.270.000	\$ 18.544.050
	\$ -	\$ -	\$ -
Total CIF	\$ 16.500.000	\$ 18.270.000	\$ 18.544.050
Gastos Administrativos	\$ -	\$ -	\$ -
Nómina	\$ -	\$ -	\$ -
Papelería, mercadeo, comisiones de ventas, propinas	\$ 235.296.879	\$ 290.207.477	\$ 329.441.964
Arriendo	\$ 12.000.000	\$ 12.420.000	\$ 12.854.700
Total Gastos Administrativos	\$ 247.296.879	\$ 302.627.477	\$ 342.296.664
Total Egresos Operativos	\$ 635.877.506	\$ 773.598.741	\$ 862.960.829
FLUJO DE CAJA NETO OPERATIVO	\$ 148.445.425	\$ 193.759.515	\$ 235.179.050
	\$ 15.339.814	\$ 15.339.814	\$ 15.339.814
Egresos No Operacionales	\$ -	\$ -	\$ -
Act. Fijos Amortizables	\$ 75.164.810	\$ -	\$ -
Total Egreso no Operacional	\$ 75.164.810	\$ -	\$ -
CAJA INCLUYENDO EGRESO NO OPERACIONAL	\$ 73.280.615	\$ 193.759.515	\$ 235.179.050
Aportes socios	\$ 15.000.000	\$ -	\$ -
Creditos obtenidos	\$ 60.164.810	\$ -	\$ -
Subtotal ingresos financieros	\$ 75.164.810	\$ -	\$ -
Intereses	\$ 4.251.065	\$ 1.906.576	\$ 21.869
Capital	\$ 26.156.748	\$ 31.265.584	\$ 2.742.478
Total Egresos Financieros	\$ 30.407.813	\$ 33.172.160	\$ 2.764.347
Caja del período	\$ 118.037.612	\$ 160.587.355	\$ 232.414.703
Caja inicial			
Caja neta acumulada			
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a la renta	\$ -	\$ 43.027.336	\$ 58.249.331
Total Impuestos	\$ -	\$ 43.027.336	\$ 58.249.331
Caja del período despues de Impuestos	\$ 118.037.612	\$ 117.560.019	\$ 174.165.372
Caja inicial			
Caja neta acumulada después de impuestos			

Cuadro 22. Informes financieros con proyección a tres años

	INICIO	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		\$ 784.322.931	\$ 967.358.256	\$ 1.098.139.879
+Inventario inicial materia prima	\$ -	\$ -	\$ 1.531.320	\$ 1.531.320
+Compras materia prima		\$ 241.242.589	\$ 297.665.236	\$ 340.208.902
-Inventario final de materia prima		\$ 1.531.320	\$ 1.531.320	\$ 1.531.320
=Materiales directos consumidos		\$ 239.711.270	\$ 297.665.236	\$ 340.208.902
+Mano de obra directa		\$ 130.838.037	\$ 155.036.028	\$ 161.911.214
+Costos indirectos de fabricación		\$ 16.500.000	\$ 18.270.000	\$ 18.544.050
=Costo de productos fabricados		\$ 387.049.307	\$ 470.971.264	\$ 520.664.166
+Inventario inicial de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Inventario final de productos en proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
=Costo de productos terminados		\$ 387.049.307	\$ 470.971.264	\$ 520.664.166
+Inventario inicial de producto terminado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-Inventario final de producto terminado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de ventas		\$ 387.049.307	\$ 470.971.264	\$ 520.664.166
Utilidad Bruta		\$ 397.273.625	\$ 496.386.991	\$ 577.475.714
Gastos de administración y ventas		\$ 247.296.879	\$ 302.627.477	\$ 342.296.664
Depreciación y Amortización		\$ 15.339.814	\$ 15.339.814	\$ 15.339.814
Utilidad Operacional		\$ 134.636.931	\$ 178.419.700	\$ 219.839.235
Ingresos no Operacionales		\$ -	\$ -	\$ -
Gastos No Operacionales		\$ -	\$ -	\$ -
Gastos financieros		\$ 4.251.065	\$ 1.906.576	\$ 21.869
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 130.385.866	\$ 176.513.125	\$ 219.817.367
Impuestos (33%)		\$ 43.027.336	\$ 58.249.331	\$ 72.539.731
Utilidad Neta		\$ 87.358.530	\$ 118.263.794	\$ 147.277.636
ACTIVOS				
Caja y Bancos	\$ 75.164.810	\$ 118.037.612	\$ 235.597.631	\$ 409.763.003
Cuentas por Cobrar		\$ -	\$ -	\$ -
Inventario final		\$ 1.531.320	\$ 1.531.320	\$ 1.531.320
Total Activo Corriente		\$ 119.568.932	\$ 237.128.951	\$ 411.294.323
Activos fijos		\$ 75.164.810	\$ 75.164.810	\$ 75.164.810
Depreciación acumulada		\$ 15.339.814	\$ 30.679.629	\$ 46.019.443
Activos fijos netos		\$ 59.824.996	\$ 44.485.181	\$ 29.145.367
Total Activos	\$ 75.164.810	\$ 179.393.928	\$ 281.614.133	\$ 440.439.690
Pasivo y Capital				
Obligaciones Bancarias	\$ 26.156.748	\$ 31.265.584	\$ 2.742.478	\$ -
Provisión Impuestos		\$ 43.027.336	\$ 58.249.331	\$ 72.539.731
Total pasivos	\$ 26.156.748	\$ 74.292.920	\$ 60.991.809	\$ 72.539.731
Obligaciones Bancarias Lp	\$ 34.008.062	\$ 2.742.478	\$ -	\$ -
CxP LP		\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos LP	\$ 34.008.062	\$ 2.742.478	\$ -	\$ -
Capital Suscrito y Pagado	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000	\$ 15.000.000
Perdida/Utilidad Acumulada		\$ 87.358.530	\$ 205.622.324	\$ 352.899.959
Total Patrimonio	\$ 15.000.000	\$ 102.358.530	\$ 220.622.324	\$ 367.899.959
Total Pasivo y Patrimonio	\$ 75.164.810	\$ 179.393.928	\$ 281.614.133	\$ 440.439.690
Sumas iguales:	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Cuadro 23. Análisis de Sensibilidad. Ilustración de escenarios hipotéticos con impactos financieros

	INICIO	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		\$ 784.322.931	\$ 967.358.256	\$ 1.098.139.879
Utilidad Operacional		\$ 134.636.931	\$ 178.419.700	\$ 219.839.235
Utilidad Neta		\$ 87.358.530	\$ 118.263.794	\$ 147.277.636
(+) 20% PRECIO DE VENTA	INICIO	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		\$ 855.625.016	\$ 1.055.299.915	\$ 1.197.970.777
Utilidad Operacional		\$ 184.548.390	\$ 239.978.862	\$ 289.720.864
Utilidad Neta		\$ 120.799.208	\$ 159.508.432	\$ 194.098.327
(-) 20% PRECIO DE VENTA	INICIO	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		\$ 570.416.677	\$ 703.533.277	\$ 798.647.185
Utilidad Operacional		-\$ 15.097.447	-\$ 6.257.785	\$ 10.194.349
Utilidad Neta		-\$ 12.963.503	-\$ 5.470.121	\$ 6.815.562
(+) 20% AUMENTO TASA CRECIMIENTO DEL MERCADO	INICIO	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		\$ 825.069.101	\$ 1.140.196.818	\$ 1.457.074.859
Utilidad Operacional		\$ 150.706.068	\$ 246.222.642	\$ 359.893.976
Utilidad Neta		\$ 98.124.852	\$ 163.691.765	\$ 241.114.311
(-) 20% TASA CRECIMIENTO DEL MERCADO	INICIO	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas		\$ 687.119.327	\$ 623.321.065	\$ 513.393.553
Utilidad Operacional		\$ 96.302.578	\$ 43.457.147	-\$ 8.326.030
Utilidad Neta		\$ 61.674.514	\$ 27.838.883	-\$ 5.593.092

En el análisis de sensibilidad se presentan cuatro escenarios, que representan posibles riesgos y puntos críticos para la empresa Raíces del Pacífico; en un primer plano, se plantea el caso de que el precio de venta del producto se incremente en un 20% más de lo que se estimó al principio, hecho que refleja unas ganancias para el año 1 por encima del 27,7%, lo que representa un margen positivo de la utilidad. Por el contrario, si se ofrece el producto con un 20% menos de lo estimado de precio de ventas, este escenario resulta un verdadero riesgo para la sostenibilidad y supervivencia de la empresa, pues representa una pérdida de utilidades de más del 85% y un margen de utilidad negativa para los años 1 y 2, siendo un escenario de alta sensibilidad para la continuidad de la empresa.

Otro escenario es el descenso de la tasa de crecimiento del mercado; si este decrece en un 20%, este contexto resulta ser menos sensible, puesto que representa un 29,4% de pérdidas de utilidad neta en el primer año; pero, si este escenario continua por los 3 años, podría volverse en un alto riesgo para la sostenibilidad de la empresa; indicando que la tasa de crecimiento anual del mercado podría representar un riesgo grave; es así que se puede aseverar que hay una mediana sensibilidad para este factor.

9. ANÁLISIS DE RIESGOS

La empresa busca que quien consuma el vino artesanal de Naidí, logre reconocerlo como una puerta de entrada al mundo vínico y que logre ver reflejado lo mejor de sí cuando toma una copa. Se busca que el consumidor logre asociar el producto con momentos de felicidad, como una oportunidad para compartir y ampliar su conocimiento, entre otras nuevas experiencias que desee acompañar de un buen vino.

Tenemos como visión “Convertirnos en una empresa sólida de gran crecimiento, buscando siempre el liderazgo en el sector, comprometiéndonos con los clientes para lograr estabilidad y permanencia en el mercado colombiano”. Sin embargo, existen inquietudes:

¿Qué sucede si el mercado se desarrolla más lento o más rápido de lo esperado?

Si el mercado se desarrolla más lento de lo esperado, el plan es apostar por encontrar nuevos clientes que conozcan las raíces de los vinos artesanales y que se identifiquen con la historia vínica de la región, de manera que se fortalezca la identidad y posicionamiento, y se genere un sentido de pertenencia a la cultura, como ocurre en países vínicos como Chile y Argentina (Medina y Escobar, 2019).

Otra estrategia es el posicionamiento de marca; dado que no hay gran diferencia de precio en el gremio y pocos consumidores son leales a las marcas, se debe buscar una estrategia de fidelización que genere recordación de forma proporcional e intente convertirse en la primera opción en el momento de adquirir el vino. Esta estrategia recomienda implementar un sistema de gestión de la fidelización de clientes para el punto de venta, aprovechando el auge digital de las comunicaciones. La propuesta consiste en un sistema donde se acumulen puntos, no solo por la compra de productos, sino también por las actividades propuestas para ganarlos. De esta forma, los clientes pueden canjear los puntos acumulados cada vez que compran y recompensarlos con incentivos elegidos por la empresa, ya sean productos, descuentos, etc. Esta estrategia permite tener acceso a una base de datos de clientes, a los incentivos y la recompra (Medina y Escobar, 2019).

Ante una crisis económica, estrategias de bajo costo como la publicidad en redes sociales, la participación en ferias y eventos regionales, serán la opción ideal para equilibrar la liquidez de la empresa. Al formular e implementar nuevas estrategias, es importante no ignorar los indicadores financieros que afectan principalmente los precios de los productos, como el impuesto al valor agregado, las retenciones variables en el tiempo, leyes y decretos sobre el consumo y distribución de alcohol, con el fin de generar e implementar nuevas estrategias en caso de ser necesarias (Medina y Escobar, 2019).

En el caso contrario, si el mercado se desarrolla más rápido, se debe planificar la demanda del producto, de tal manera que cubra la estimación de ventas. El objetivo primordial dada

la situación, es mejorar la eficiencia de la cadena de suministro y, consecuentemente, alcanzar mayores índices de rentabilidad. Para ello se implementaría un financiamiento con una entidad, para aumentar la capacidad instalada. La puesta en marcha de esta estrategia permitiría a la empresa prever la demanda del producto, durante un período de tiempo estipulado, logrando con ello: mejorar los niveles de servicio; reducir los índices de quiebre de stock (o de sobre- stock), mejorar la gestión del inventario y optimizar el almacenamiento y las actividades que se llevan a cabo en la distribución. Otra estrategia que se implementaría sería programar turnos extra a los operarios de producción, con el objetivo de atender la necesidad que está exigiendo el mercado.

En cuanto a los desafíos de la competencia, las empresas que conforman la categoría, de manera general, tienen el mismo portafolio con mínimas variaciones en productos nuevos, por lo que la rivalidad de la categoría es alta e implica que el consumidor pueda cambiar fácilmente de una marca a otra. Es ahí donde está la ventaja de la empresa, ya que se ofrece un producto con valor añadido y eso brinda la oportunidad de incursionar en el mercado con un vino exótico de calidad diferente al sabor tradicional, lo cual representa una propuesta de valor. De manera adicional, se observa que el precio establecido en la categoría está poco diferenciado, lo cual es una razón más para considerar que la rivalidad entre las empresas sea significativa.

En caso de que la empresa tuviera una escasez de mano de obra, se debe recurrir al Outsourcing, término que está estrechamente relacionado con la subcontratación. En este sentido, la empresa contrataría a otra empresa externa que está destinada también para la producción vinícola; siendo un poco más puntuales, se acudiría a una empresa cercana a la región, con el objetivo de que ellos puedan prestar de manera eficiente determinados servicios. Con esto se lograría suplir la escasez de mano de obra por la que esté pasando la empresa y así no perjudicarla.

10. IMPACTOS

En cuanto a impactos económicos, Colombia no se ha caracterizado por ser principal productor de bebidas alcohólicas; sin embargo, en los últimos cinco años el consumo de vinos ha crecido considerablemente, pasando de 400 mililitros anuales a 750 mililitros con una tasa promedio del 7%, registrando un aumento del 10% (Guevara, 2018). Aunque estas cifras aún son bajas en comparación con los principales países productores de vino, como lo son Chile, Brasil, Argentina y Alemania, se estima que la demanda por parte de los vinicultores crezca y favorezcan a la economía del país. En Colombia, el consumo de vino ha aumentado considerablemente permitiendo que nuevas empresas puedan consolidarse, de tal manera que se favorece la demanda de vinos, trayendo consigo nuevas ofertas de compra, siendo esto tentador para el consumidor y favoreciendo al país en su comercialización. Por estas razones, en los últimos años, el consumo de vinos en Colombia ha mejorado en gran medida los ingresos, permitiendo el alza en la economía del país.

A nivel nacional el sector vinícola mostró grandes resultados y avances durante un periodo de 10 años que se vio opacado por el alza en el IVA y la adición de impuestos por la entrada en vigor por la ley de licores (INVIMA decreto 1686 del 2012).

El desempleo en Colombia es uno de los mayores problemas que enfrenta el gobierno y la explicación a ello es la poca capacidad para abrir nuevos puestos de trabajo generados por problemas estructurados de producción (Tenjo, 2019). Por esta razón, el vino artesanal de naidí le apuesta al crecimiento económico a nivel regional, ya que el proyecto promueve la cultura vínica y el turismo de los tres municipios de la costa pacífica caucana (Guapi, López de Micay y Timbiquí) y el municipio de Miranda Cauca.

El impacto socio ambiental que ha causado la deforestación de la palma para obtener palmito, ha motivado un cambio frente al aprovechamiento de esta especie. Encontrar un producto como el fruto del naidí, representa una serie de oportunidades de crecimiento económico para las comunidades que lo trabajan y permite suponer que, a futuro, la oferta natural de esta especie se incrementará considerablemente. Por esto es interesante llevar al mercado un vino de esta fruta, con enfoque artesanal, territorial, social y ambiental. Esta iniciativa causará una gran incidencia, visibilizarían del territorio y generaría oportunidades laborales a las comunidades locales que han sido víctima del conflicto armado.

La tendencia al incremento en el consumo de vino en Colombia refleja el potencial del mercado en el país. La encuesta arroja indicadores que demuestran que las personas están dispuestas a probar el vino de naidí. Estos factores, junto con la gama de precios y variedades, permiten concluir que existen amplios niveles de aceptación y que las actividades tendientes a la consolidación de la cultura del vino, deben enfocarse en socialización e información de sus beneficios y bondades, posicionando al naidí en la mente de los consumidores con un segmento regional.

BIBLIOGRAFÍA

ALONSO, Natalia; CASTRO, Karen y RODRÍGUEZ, Laura. Análisis del mercado nacional de vinos y estrategias de desarrollo. Tesis Administración de Negocios Internacionales. Universidad del Rosario. Bogotá: 2018.

BRÍÑEZ CASTILLO, Sebastián y FORERO PACHÓN, Andrés. Plan de negocio para la producción de cerveza artesanal rubia en el municipio de Cogua – Cundinamarca. Tesis Ingeniería Industrial. Universidad Católica de Colombia. Bogotá: 2017.

BUIGUES MONDRAGÓN, Ainhoa. Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al etnoturismo rural. Tesis Administración y dirección de empresas. Universitat Politècnica de Valencia. España: 2018.

CANO ARANGO, Mariana y CATAÑO CARDONA, María Camila. Plan de negocio para una empresa personalizadora de vinos “Le Blanch”. Tesis Ingeniero Administrador. Universidad EIA. Envigado: 2017

CARDONA PONCE, Jorge. Extracción enzimática y análisis cualitativo del jugo de açai (*Euterpe oleracea* Mart.). Tesis Ingeniería en Agroindustria en el grado de licenciatura. Universidad de Zamorano. Honduras: 2005.

CASA DEL RHIN. Productos [en línea]. Casa del Rhin ©: s.f. [citado marzo, 2021]. Disponible en internet en: <https://casadelrhin.com/productos/>

CATA DEL VINO. ¿Se produce vino en Colombia? [en línea]. Cata del vino ©: 3, junio, 2016 [citado febrero, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.catadelvino.com/blog-cata-vino/se-produce-vino-en-colombia>

CÁMARA DE COMERCIO DEL CAUCA. Formatos e instructivos de registros públicos [en línea]. Popayán: s.f. [citado marzo, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.cccauca.org.co/servicios-virtuales/formatos-e-instructivos-de-registros-publicos>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 124. Por la cual se prohíbe el Expendio de Bebidas Embriagantes a Menores de Edad y se dictan otras disposiciones. Bogotá: 15, febrero, 1994.

_____. Ley 30. Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Estupefacientes y se dictan otras disposiciones. Bogotá: 31 de enero de 1986.

COLOMBIA. MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL. Decreto 1686. Por el cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que se deben cumplir para la fabricación, elaboración, hidratación, envase, almacenamiento, distribución, transporte, comercialización, expendio, exportación e importación de bebidas alcohólicas destinadas para consumo humano. El Ministerio. Diario Oficial no. 48517. Bogotá D.C.: 9, agosto, 2012.

_____. MINISTERIO DE SALUD. Decreto 2742. Por el cual se reglamenta parcialmente los Títulos V y VI de la Ley 9o. de 1979 en lo referente a la importación y venta de medicamentos, bebidas alcohólicas, cosméticos y similares. El Ministerio. Diario Oficial no. 40.212. Bogotá: 9, diciembre, 1991.

DIARIO DEL SUR. Llega a Colombia el productor de vinos orgánicos más grande del mundo [en línea]. Nariño. Diario del sur ©: 19, mayo, 2017 [citado 10, marzo, 2018]. Disponible en internet en: <http://diariodelsur.com.co/noticias/economia/llega-colombia-el-productor-de-vinos-organicos-mas-grande-306644>

EL ARKSOUSSI FAKIH, Mohamed Zakaria; SOTTER RICARDO, Ana María y QUINTERO NUÑEZ, Jorge David. Modelo de negocios para una micro cervecería artesanal. Tesis Maestría en Marketing. Universidad del Rosario. Bogotá: 2021.

ESCALADA MARTÍNEZ, Azucena. Análisis de las estrategias de marketing en el sector vitivinícola. Estudio de una bodega con Denominación de Origen Ribera del Duero. Tesis en Administración y Dirección de Empresas. Universidad de Valladolid. Soria: 2014.

EUROMONITOR. Wine in Colombia [en línea]. Euromonitor ®: 2020 [citado febrero, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.euromonitor.com/wine-in-colombia/report>

FERRO VEIGA, José. Perito en elaboración y comercialización de vino y cerveza. 1099p.

GENNARI, Alejandro y ESTRELLA, Jimena. Análisis del mercado del vino en países de Latinoamérica. Colombia [en línea]. Camera di Comercio Treviso-Belluno: 2015 [citado marzo, 2021]. Disponible en internet en: https://www.tb.camcom.gov.it/uploads/CCIAA/Corsi/Atti/2015_06_23/Market_Analysis_Colombia.pdf

GUEVARA BENAVIDES, Lina María. Grupo Éxito lidera venta de vino con 59%, de un negocio que suma US\$351 millones [en línea]. Diario La República ©: 7, julio, 2017 [citado marzo, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.larepublica.co/empresas/exito-es-el-mayor-vendedor-de-vino-2523377>

GUTIÉRREZ FERNÁNDEZ DE PIÉROLA, Javier. El papel de la selección de levaduras en la elaboración del vino. En: Dialnet, 2018, vol. 10, pág. 169-198.

INFOAGRO.COM. El acai, un súper alimento [en línea]. Infoagro ©: 27, septiembre, 2020 [citado marzo, 2021]. Disponible en internet en: <https://infoagro.com.ar/el-acai-un-super-alimento/>

INVIMA - INSTITUTO NACIONAL DE VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS. Registros sanitarios y trámites asociados a bebidas alcohólicas [en línea]. Invima. Bogotá: 2014 [citado marzo, 2021], Disponible en internet en: <https://www.invima.gov.co/procesos/archivos/...y.../formatos/PM06-CAT-DI15.ppt>

MARTÍNEZ SALAZAR, Iván y PEREA ACEVEDO, Diego. Propuesta plan de mercadeo para la empresa Vinos Don José del municipio de Bolívar, Valle del Cauca 2017 – 2020. Tesis Administración de Empresas. Universidad del Valle. Zarzal: 2017.

MARTÍNEZ, Fanny y URRIBARRÍ, Alexander. Habilidades gerenciales existentes en las organizaciones de la economía social en el estado Trujillo. En: Tecnología, Gerencia y Educación, 2011, vol. 12, no. 24, pág. 160-179.

MEDINA FERNÁNDEZ, Ingrid y ESCOBAR NOGUERA, Luisa. Plan de mercadeo para empresa de vinos artesanales. Tesis doctoral en Mercadeo y Negocios Internacionales. Universidad Autónoma de Occidente. Cali: 2019.

MONTENEGRO GÓMEZ, Sandra y ROSALES ESCARRIA, Maité. Fruit naidi (*Euterpe oleracea*) and perspective food security in Colombia. En: Entramado, 2015, vol. 11, no. 2, pág. 200-207. Doi: <http://dx.doi.org/10.18041/entramado.2015v11n2.22238>

PETERLE CARAM, María Emilia. Plan de Marketing: Lanzamiento de marca de vinos orgánicos. Tesis Ciencias económicas. Universidad Nacional de Cuyo. Argentina: 2013.

PORTAFOLIO. El consumo de vino ha aumentado entre los colombianos, en estos meses marcados por la pandemia y la crisis sanitaria [en línea]. Portafolio. Economía ©: 20, octubre, 2020 [citado marzo, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.portafolio.co/economia/consumo-de-vino-registro-alza-en-tiempos-de-pandemia-545846>

RANKING 2019. Líderes sector licores de Colombia [en línea]. Ranking © 21, septiembre, 2020 [citado marzo, 2021]. Disponible en internet en: <https://lanota.com/index.php/CONFIDENCIAS/ranking-2019-lideres-sector-licores-de-colombia.html>

REVISTA IALIMENTOS. Panorama de las importaciones y exportaciones de bebidas en Colombia [en línea]. IAlimentos ©: 19, diciembre, 2016 [citado abril, 2021]. Disponible en

internet en: <https://www.revistaalimentos.com/ediciones/ed-58-te-hindu-estrategia-crecer/panorama-las-importaciones-exportaciones-bebidas-en-colombia/>

SAMBAZON. Frozen Açaí products [en línea]. @Zambazon: 2002 [citado febrero, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.sambazon.com/products/>

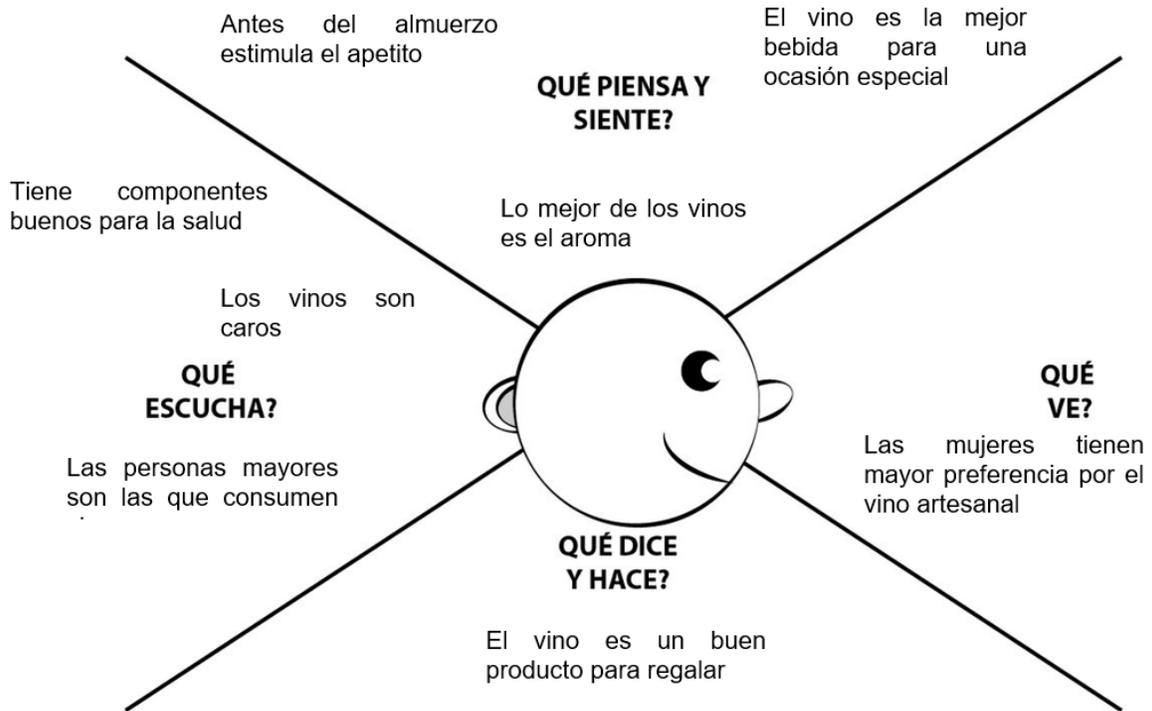
SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. Propiedad Industrial [en línea]. SIC©: 2021 [citado marzo, 2021]. Disponible en internet en: <https://www.sic.gov.co/marcas>

TENJO G., Jaime. Porqué se disparó el desempleo en Colombia [en línea]. Diario El Espectador®: 2019 [citado 19, marzo, 2019]. Disponible en internet en: <https://www.elespectador.com/economia/por-que-se-disparo-el-desempleo-en-colombia-articulo-845826>

USAID COLOMBIA. Plan de negocios açai (*Euterpe oleracea*). Reporte de Consultoría. Contrato No AID-514-0-15-0019. 2M Consultores en Estrategia y Desarrollo: 10, octubre, 2015.

ANEXOS

ANEXO A. MAPA DE EMPATÍA



ANEXO B. PRESENTACIÓN DEL VINO RAÍCES DEL PACIFICO

