



Consultoría para la Realización de un Estudio de Factibilidad para el Relanzamiento de la Bodega Experimental Plaza Cacique



OCTUBRE 2015



**Proyecto 06 Ventanilla 1 FONDEC
BID 2433 OC/DR
“Mejora de la Competitividad de la Cadena de Valor de la Uva”**

**Consultoría para la Realización de un Estudio de Factibilidad para el Relanzamiento de la
Bodega Experimental Plaza Cacique**

**Estudio de Factibilidad/Plan de Negocios
para el Establecimiento y Operación de una Empresa Cooperativa
“Empresa Cooperativa Plaza Cacique”
(Entregable 3-Final)**

**Por Consultores
Ing. Agrón. Carlos A. Rivas, MSc.
Ing. Agrón. Wagner A. Méndez, MSc.**

**Santo Domingo, República Dominicana
Octubre, 2015**

Plan de Negocio

Empresa Cooperativa “Plaza Cacique”



Tabla de Contenido

Resumen Ejecutivo	6
1 Descripción de la Compañía.....	9
2 Productos	13
3 Plan de Mercadeo	20
4 Plan de Desarrollo	29
5 Plan de Operaciones	32
6 Gerencia y Organización	37
7 Plan Financiero	39
Anexo Financiero	45
Anexo Diagnostico.....	52

Resumen Ejecutivo

Para la administración de la Bodega Plaza Cacique se plantea el establecimiento de una empresa cooperativa integrada por: productores individuales y asociados de uva; otras cooperativas y asociaciones de productores agrícolas; otros grupos de interés con visión emprendedora y con deseo de apoyar el desarrollo de la vitivinicultura en el Valle de Neiba. La organización y desarrollo de esta empresa cooperativa cuenta con la iniciativa del Estado Dominicano a través de la Dirección General de Desarrollo Fronterizo (DGDF); el Instituto de la Uva; el Instituto Dominicano de Desarrollo Cooperativo, IDECOOP y del Fondo Especial de Desarrollo Agropecuario, FEDA¹. La visión de esta empresa cooperativa es convertirse en la principal empresa agroindustrial en el Valle de Neiba y sus municipios, con reconocimiento a nivel nacional e internacional por la calidad de sus productos -vinos y mermeladas- para lo cual desarrollará una sólida estrategia gerencial y de mercadeo de sus Productos.

El enfoque principal de la empresa, por lo menos en el inicio, es la producción de vinos y mermeladas. Sin embargo, sobre la marcha se tiene la visión de diversificar sus productos, tales como jugos, sangrías, refrescos y otros productos derivados de la uva, inclusive con otras frutas de la zona que tengan potencial de agro industrialización y mercados.

De acuerdo a los datos del mercado, existe una demanda creciente para estos productos, como es el caso de vinos, la cual es suplida con importaciones. El potencial de mercado de vino es de más de 10 millones de litros por año. Esto asciende a más de US\$31.00 millones de dólares. Los precios de los vinos son bien variados. Se pueden encontrar en el mercado vinos importados de más de \$2,000 pesos la botella y otros vinos corrientes, que compiten en calidad con el vino local, de alrededor de \$200.00 la botella.

La estrategia de mercadeo de la empresa no debe ser competir directamente con los productos importados, sino utilizar una estrategia de mercadeo lateral de producto especial de alta calidad, que apoya a pequeños productores en una de las zonas más empobrecidas de la República Dominicana, y que los habitantes de la región y del país se sientan orgullosos de comprar y promover su consumo masivo.

En la zona ya se cuenta con entrenamiento técnico para la producción de vinos y mermeladas, tanto a nivel casero como industrial en la Bodega Plaza Cacique, así como experiencias en el mercadeo de estos productos. De hecho, la Bodega le vende al gobierno una cantidad que oscila entre 80 y 100 mil botellas de vino al año. Este cliente representa una extraordinaria ayuda para el sostenimiento de esta iniciativa, lo que contribuye con la factibilidad técnica y financiera de la empresa. Además, se cuenta con

¹ Siendo este un proyecto con un alto componente de asistencia social y económica, en una región de altos niveles de pobreza, aunque con suficiente potencial para dar el salto hacia mejores índices de desarrollo, requiere el concurso de la mano del Estado.

el apoyo de entidades gubernamentales y no gubernamentales para la investigación y desarrollo de nuevos productos, aunque es necesario continuar recibiendo este apoyo. El IIBI, por ejemplo, puede ser de extraordinaria ayuda para el mejoramiento de la calidad de vinos y mermeladas siendo producidos actualmente, así como en el desarrollo de otros productos derivados de la uva como principal insumo.

La factibilidad financiera de la empresa cooperativa es bien atractiva. Bajo las condiciones de análisis, en donde la nueva empresa no estará incurriendo en grandes inversiones en edificaciones y equipos, porque ya que se cuenta con el espacio físico, el Valor Actual Neto proyectado de diez años es de \$33.6 millones. La Tasa Interna de Retorno es de 75.50%² lo que es una inversión muy atractiva. Además, al hacer el análisis de sensibilidad con la inversión inicial y con una rebaja sustancial en los precios del vino y la mermelada, todavía el proyecto de inversión resulta atractivo.

Este proyecto empresarial cooperativo es bien atractivo desde el punto de vista financiero. Además, el impacto social que tendría también sería grande en la zona al apoyar pequeños productores que actualmente están tratando de cambiar su enfoque productivo por falta de incentivos para la producción de uva. La sugerencia, después de hacer este análisis es que se continúe apoyando este proceso hasta verlo materializar para beneficio de los productores, de la zona y de la economía nacional.

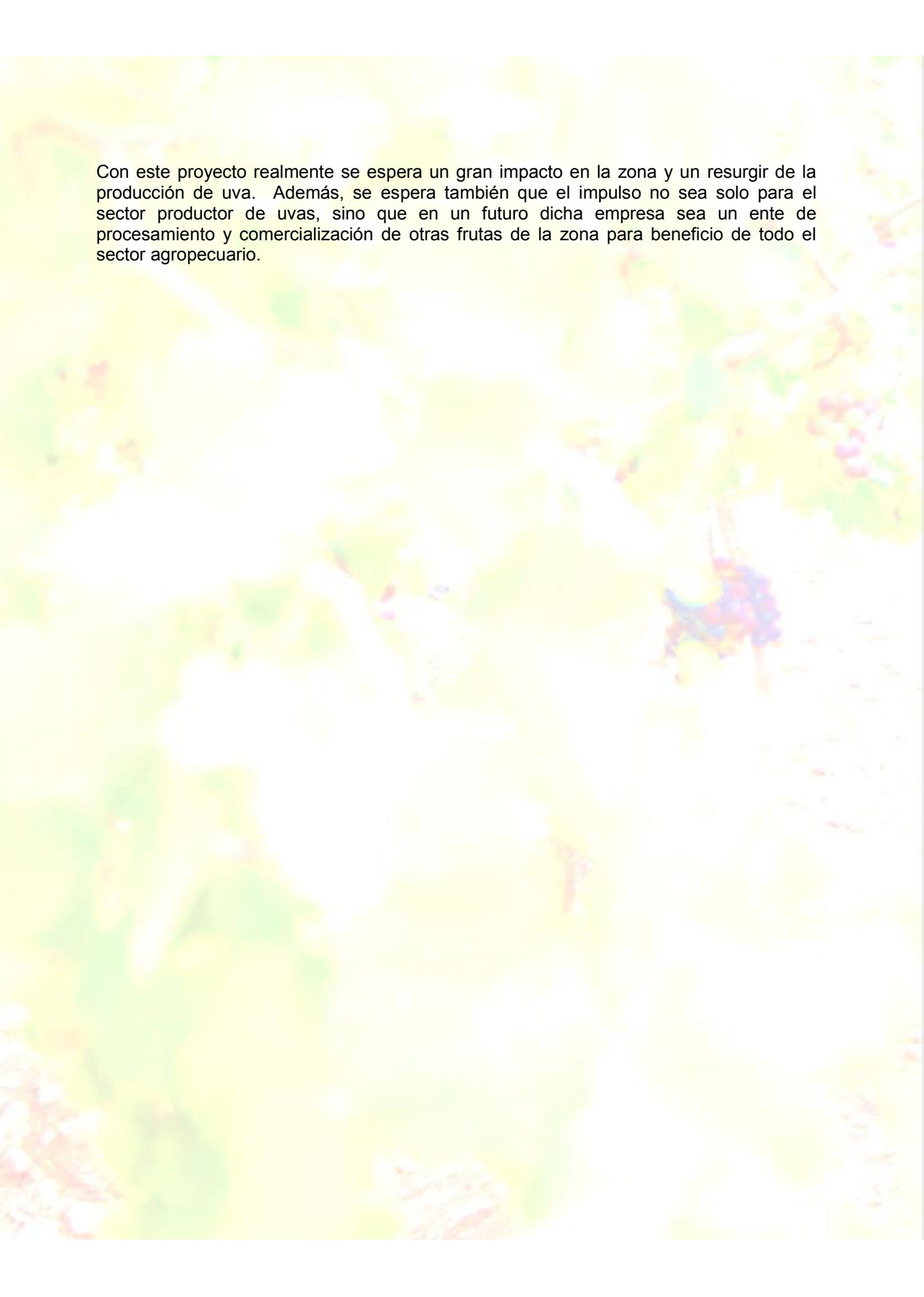
En cuanto al impacto social del proyecto empresarial, el mismo estará beneficiando directamente a más de 251 productores de uvas más los productores que han abandonado la producción y que se motivarán a regresar por los incentivos ofrecidos por esta nueva empresa. Además, se estima que una cantidad similar de personas se benefician indirectamente a través de la comercialización y la mano de obra que la producción, el manejo post-cosecha, el transporte y la comercialización generan.

La inversión inicial en capital de trabajo y otras inversiones, especialmente en equipos y utensilios para la producción de mermeladas asciende a \$ 12,186,802. Este aporte inicial será hecho en parte por los productores de uvas y otros socios potenciales de la empresa cooperativa; aportes iniciales de la Dirección General de Desarrollo Fronterizo, y parte con el financiamiento del Fondo Especial para el Desarrollo Agropecuario (FEDA).

Aunque la producción de uvas en el Valle de Neiba ha disminuido, el conseguir la uva como materia prima para la producción de vino y mermelada no es un problema. Para la producción inicial de las 100,000 botellas de vino y los 40,000 frascos de mermelada de 8 onzas se requiere de alrededor de 3,500 quintales de uvas. Esta materia prima se puede producir en alrededor de 120 tareas. Con el nivel de producción actual en la zona, la uva como materia prima realmente no será un problema.

² Estos valores de la VAN y TIR, cambiarían de incluirse los valores de los inventarios. En el análisis financiero se incluye un monto anual como valor para el mantenimiento de la planta física y la reposición de equipos devaluados.

Con este proyecto realmente se espera un gran impacto en la zona y un resurgir de la producción de uva. Además, se espera también que el impulso no sea solo para el sector productor de uvas, sino que en un futuro dicha empresa sea un ente de procesamiento y comercialización de otras frutas de la zona para beneficio de todo el sector agropecuario.



1 Descripción de la Empresa Cooperativa

Para la administración de la Bodega se plantea la creación de una nueva empresa cooperativa, en donde los productores de uva sean los principales socios. Esta participación podría ser con productores organizados o no organizados en la/s cooperativa/s actual/es; asociaciones de productores agrícolas. Además, por las inversiones que se requieren para la misma, se plantea que la empresa se abra a otros accionistas que tengan interés en esta iniciativa de inversión y al mismo tiempo tienen interés en contribuir al desarrollo económico local mediante la producción e industrialización de la uva en el Valle de Neiba.

1.1 Planteamiento de la Misión, Visión y Valores Corporativos

Misión

Nuestra misión es contribuir con el desarrollo de la vitivinicultura y el desarrollo agrícola en general en el Valle de Neiba a través de la transformación de la uva y otras materias primas de origen agrícola, en productos de consumo masivo, con un mercado seguro inmediato a los productores de uva, contribuyendo con la mejoría de sus condiciones de vida. Se genera una rentabilidad atractiva a los inversionistas originales y se crean las condiciones para atraer nuevos inversionistas potenciales que puedan capitalizar la empresa en el momento que su crecimiento lo requiera de acuerdo a la demanda del mercado.

Visión

Nuestra visión es convertirnos en la principal empresa cooperativa agroindustrial en el Valle de Neiba y provincias aledañas con reconocimiento a nivel nacional e internacional por la calidad de nuestros productos y el desarrollo de una sólida estrategia gerencial.

Valores Corporativos

- **Trabajo en equipo.** En nuestra empresa cooperativa nos caracterizamos por el trabajo en equipo y la integración de todos los eslabones de aprovisionamiento de la materia prima, el Consejo Directivo, el equipo gerencial y los accionistas de la empresa, buscando el bien colectivo.
- **Participación y democracia.** Fomentamos el desarrollo de ideas que contribuyan con el fortalecimiento del sector vitivinícola, el crecimiento económico de la empresa y el desarrollo de las actividades productivas de la zona y del país sin perder el enfoque en el logro de los objetivos corporativos.

- **Visión estratégica.** Desde el principio nos enfocamos en el logro de objetivos de largo plazo y que los mismos nos conduzcan a mantener bajo control cada uno de los aspectos tácticos inmediatos para encausar la empresa hacia el futuro.
- **Equidad.** Facilitamos el desarrollo integral del accionista y su familia, mediante la distribución justa e imparcial de los beneficios de la empresa.
- **Confianza.** Nos comprometemos a ofrecer los productos y servicios con calidad y precios justos para brindar a nuestros clientes la mayor satisfacción y relación precio/calidad.
- **Respeto a la diversidad.** Entendemos que la diversidad de ideas es un gran activo con el que cuentan las organizaciones para su crecimiento y desarrollo, y nos comprometemos a sacarle el máximo provecho para el bien de cada uno de los asociados.

1.2 Historia

La Bodega Experimental Plaza Cacique fue establecida en los terrenos adquiridos por el Ministerio de Agricultura en los años 50s, en donde se estableció originalmente una plantación de uva en la zona. Este Centro Experimental de la Uva surge formalmente en el año 2002. Su finalidad fue contribuir con el desarrollo de la viticultura en el Valle de Neiba. Las informaciones plasmadas en fuentes secundarias coinciden con informaciones recolectadas en el taller de diagnóstico y los informantes claves. Los productores y otros informantes resaltan como hitos el establecimiento de la parcela experimental, luego el apoyo del proyecto FIDA, el establecimiento del INUVA, el apoyo de la DGDF y su gestión para el apoyo de Italia.

Para el establecimiento de la Estación Experimental Vitivinícola se consideró que el centro iba a constituir un aporte importante para el desarrollo socio-económico de la provincia Bahoruco. El proyecto original fue un esfuerzo conjunto de la DGDF, el Ministerio de Agricultura, el Consulado Dominicano en Milán (Italia) la “Confcooperative” de la región de Marche (Italia), la “Agencia Servizi Settore Agroalimentare Marche (ASSAM-Italia) y el Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF).

La Estación Experimental Vitivinícola está integrada por el campo vitícola y la Bodega Experimental, la cual cuenta con una estructura de 1,000 metros cuadrados de construcción y equipos para la producción de vinos. La cantidad de terrenos es de 150 tareas, incluyendo la finca experimental. La mayor parte del terreno está ocupado por la finca experimental en donde, por la falta de agua, las 30 variedades experimentales de uva se encuentran en estado de abandono. Muy poco se puede rescatar de este centro de germoplasma. Actualmente se está en proceso de adquisición de nuevo germoplasma de la República de Perú.

Con el establecimiento de la Bodega Experimental, se veía en el país un futuro muy promisorio para el desarrollo de la viticultura. Eso llamó la atención de expertos italianos, quienes en coordinación con el Gobierno Dominicano ofrecieron asesoría técnica para el cultivo de la uva y procesamiento de ésta para producir vino. Con todo esto se esperaba que la producción de uvas se consolidaría. Sin embargo, no se han visto los resultados esperados. Posiblemente los problemas organizacionales, políticos y gerenciales hayan sido claves en la falta de desarrollo de esta actividad económica en el Valle de Neiba. Estos problemas todavía continúan hoy en día y son el principal cuello de botella a vencer para la rentabilidad y la sostenibilidad de la Bodega y la producción en general.

Uno de los principales objetivos de establecer la planta de procesamiento fue investigar la posibilidad de elaborar vino nacional con condiciones tropicales con capacidad para competir en el mercado internacional. El experimento comenzó con los respectivos procesos de vinificación, tanto en vino tinto como blanco. Se obtuvieron esos dos tipos de vino, además del vino rosado.

Actualmente, la planta procesadora brinda apoyo a los productores, quienes realizan las cosechas y llevan la producción a la planta, y contribuyen en su procesamiento, aportando su mano de obra.

1.3 Oportunidades de Mercados y Diversificación de Productos

El enfoque principal de la bodega es la producción de vinos. Sin embargo, la planta podría ser utilizada para la producción de otros productos derivados de la uva como son: mermeladas, jugos, sangrías, pasas y licores. El enfoque de mercado sería el mercado local. También se puede pensar en vender parte de la producción en el mercado internacional, en donde existe una población dominicana como en Estados Unidos y España. En este caso, se podría pensar en la venta a dominicanos que regresan a dichos países luego de estar vacacionando aquí.

Estos productos se presentan en más detalles en la sección de productos y servicios. También en la sección de Plan de Mercadeo se presenta en detalle el estudio de mercado para su aprovechamiento.

1.4 Situación Actual

Desde su establecimiento en el año 2002, la Estación Experimental, incluyendo la planta de procesamiento, es administrada por la DGDF. La DGDF posee también los títulos de propiedad de los terrenos y la estructura física. Sin embargo, por razones financieras, las operaciones de procesamiento (vendimias) están bajo la responsabilidad del INUVA.

Además de la parte administrativa e institucional, el asunto financiero es también determinante, ya que se quiere operar la Bodega en forma eficiente. Actualmente el control financiero de la comercialización lo ejerce el INUVA, mientras los costos de mantener la Planta es una responsabilidad de la DGDF. Los productores, aunque quisieran, no cuentan con el capital de trabajo necesario para cubrir los costos de procesamiento de la uva, ni para el mantenimiento de la planta durante los meses sin producción.

El financiamiento de cada vendimia, a través del Banco Agrícola, es garantizado por el INUVA, siendo esta una de las principales razones de su involucramiento en la administración de la vendimia y de la comercialización del vino ante el Plan Social de la Presidencia. Además, el INUVA tiene el acceso a las instancias correspondientes para completar las transacciones de las operaciones de ventas y cobro del producto al Plan Social de la Presidencia. El INUVA, por una resolución legal, cobra el 5% del valor de cada botella de vino vendida.

Esta operación se lleva a cabo una vez al año, entre agosto y diciembre, época en que se cosecha la mayor producción de uvas. La producción de vino actualmente es casi exclusivamente para la venta al Plan Social de la Presidencia, para su donación incluyéndolo en las canastas navideñas, que cada año dona el gobierno a familias pobres. Algunos opinan que aunque éste es un buen cliente para los vinos producidos, es evidente que no debería ser el único, pues esta práctica no garantiza la sostenibilidad de la bodega como una empresa con fines de lucro.

Por otro lado, los productores de uva expresan en forma reiterada su interés en recibir las operaciones de la Planta de parte de la DGDF, institución que mantiene los títulos de propiedad, además de que ha podido mantener la planta en funcionamiento. Para que los productores puedan mantener esta planta en funcionamiento se necesita partir de un Plan de Negocios, en donde se muestran los aspectos gerenciales, aspectos organizacionales y factibilidad financiera bajo una nueva empresa organizada en forma de cooperativa.

Actualmente la Bodega se utiliza solo una vez al año en la vendimia de agosto a diciembre para la producción del vino que se le supe al Plan Social de la Presidencia, y otra pequeña cantidad que se vende directamente a clientes. Este proceso de producción de vino lo apoyan tanto la DGDF, el INUVA, como los productores, quienes además de entregar la cosecha de sus uvas a la planta, aportan mano de obra durante el proceso de elaboración de vino. En la Bodega la uva es inspeccionada y pesada para determinar la calidad y la cantidad de cada productor. Luego la misma se macera para extraer el jugo que luego sigue el proceso normal de fabricación.

2 Productos

Esta sección se enfoca en los productos y servicios que la empresa producirá y pondrá y en el mercado. Las actividades a las que se enfocará la empresa cooperativa son aquellos derivados del cultivo de la uva. En un futuro se podrá enfocar en la producción, procesamiento y comercialización de otras frutas o líneas de productos frescos y agro industrializados, sin dejar a un lado la asistencia técnica y de financiamiento a los viticultores.

2.1 Descripción de los Productos potenciales

En apoyo al sector vitivinícola, la nueva empresa estará en capacidad de producir y comercializar productos derivados de la uva, tales como: vinos, licores, sangrías, mermeladas, pasas, jugos, etc. También se pudiera organizar para apoyar la comercialización de la uva fresca. La empresa puede ser el ente de comercialización para todos los productores de uvas de la zona.

Esta iniciativa tiene un alto potencial, considerando que en el Valle de Neiba se produce una uva exclusiva de la República Dominicana, no encontrada en ningún otro lugar del mundo. A partir de esta uva dominicana se elabora un vino exclusivo, el cual produce un exquisito maridaje con diferentes carnes y platos dominicanos. La mermelada que de dicha uva se produce también es exclusiva y es un perfecto complemento para quesos y galletas. Estos son los dos principales productos que se pueden producir y comercializar en lo inmediato, y que estamos considerando para el Plan de Negocio de la empresa cooperativa.

Por las condiciones agro climatológicas de la zona de la provincia Bahoruco, el sabor peculiar de la uva hace que la misma se sienta en la boca y produzca una reacción cuando se consume. Esto no se logra con las uvas importadas, las cuales aunque tienen un gran contenido de azúcar no permiten la degustación que se consigue con la uva criolla.

Además de estos productos de la uva, la empresa podría servir de modelo para futuras iniciativas con otras frutas tropicales que se podrían cultivar y procesar en el Valle de Neiba. Para estos nuevos productos es cuestión de hacer los análisis de factibilidad, es decir determinar los ingresos y costos y la rentabilidad. Algunos de los productos que se pudieran procesar son el coco, la guanábana, la guayaba y el mango, los cuales tienen potencial en la región.

También se tiene potencial para la producción de jugo de arándano, el cual ha demostrado su adaptación al clima y producir en el país. Esta fruta se puede mezclar con la uva para producir un buen jugo y/o sangría.

2.2 Proceso de Producción

En Neiba los productores de uva y otras personas vinculadas a la actividad se han organizado diferentes eventos de capacitación y de asistencia técnica para la producción de uvas, de vinos y mermeladas. Estos esfuerzos han contribuido para contar en la zona con personal capacitado para responder a los requerimientos técnicos básicos de las actividades de la empresa cooperativa. Sin embargo será necesario afianzar estas capacidades con nuevos entrenamientos, incluyendo en los aspectos de organización, gerencia, administración y tecnología de agro industrialización.

2.2.1 Producción de vinos

Para la producción de vinos se cuenta con técnicos entrenados que pueden seguir todo el proceso y producir un vino de calidad con las uvas que se producen en el valle de Neiba. En la Tabla 2.1 se presenta el proceso de producción del vino.

Tabla 2.1. Proceso de producción de vino.

Pasos en la producción de vino	Descripción
1. Cosecha y Transporte	<ul style="list-style-type: none"> • La cosecha de la uva en la finca, con el grado de madurez requerida (% de uvas maduras) • Se transporta la uva en cajas plásticas, en medios de transporte motorizado, desde la finca a la Bodega. • El transporte se hace en el menor tiempo y el mayor cuidado posible para que lleguen en forma fresca e íntegra a la bodega, manteniendo su calidad.
2. Recepción y clasificación	<ul style="list-style-type: none"> • La uva se recibe en la Bodega y se clasifica. • Dependiendo del grado de calidad recibida en la bodega se decide si toda o parte clasifica para la producción del vino, y cual pasaría para la producción de mermeladas u otros productos marginales. Se procede a pesar cada tipo de uva, clasificada por calidad.
3. Pesaje	<ul style="list-style-type: none"> • La cantidad de cada tipo de uva que entregan los productores, se registra en la Bodega Plaza Cacique. • La calidad de uva entregada para vino es lo que determinará la cantidad de vino que se estará produciendo. La uva de mala calidad no se utiliza para la producción de vino. • El valor de lo entregado por el productor de uva dependerá de su calidad, de manera que es importante el buen manejo de cosecha y transporte para garantizar la calidad de la fruta. • El pago al productor por la uva entregada dependerá de la calidad y cantidad.
4. Despalillado	<ul style="list-style-type: none"> • El despalillado de la uva, consiste en separar las uvas de la estructura herbácea del racimo. • Se separan los restos de vegetales como hojas o impurezas que pueden acompañar al racimo. También se conoce con el nombre de desgranado de la uva.
5. Maceración y fermentación	<ul style="list-style-type: none"> • El primer paso de la elaboración propiamente dicha, se llama maceración. • Consiste en la extracción y traspaso de todos los componentes colorantes, aromáticos y de sabor, de las partes sólidas de la fruta (hollejo y pulpa) al mosto. • La duración de este proceso depende de la calidad de la uva, del tipo de vino a elaborar y de los medios técnicos de los que dispone la bodega. • En vinos blancos se realiza previa a la fermentación, en rosados es corta (6-8 horas) y en tintos puede llegar a durar más de 14 días. • Muchas de las sustancias organolépticamente interesantes para el futuro vino, no se encuentran en el mosto, sino en la piel y en la pulpa de la fruta. • Por ello se necesita el proceso de maceración, es decir transferir todas las sustancias al mosto. • Luego toda esa sustancia .mosto- se pasa al proceso de fermentación para iniciar la transformación del mosto en vino propiamente dicho.
6. Prensado	<ul style="list-style-type: none"> • Es el proceso al que se somete el mosto, aún con residuos sólidos, para separarlos del líquido, mediante una prensa que permita extraer todo el líquido, separándolo de los residuos sólidos.
7. Descanso	<ul style="list-style-type: none"> • Después del prensado en el que se separa el sólido del líquido, ese líquido se pone en los tanques para que repose por un período de aproximadamente tres meses, haciendo trasiegos cada 14 ó 15 días. • En ese proceso también se hace el trasiego de un tanque a otro. • Dependiendo del proceso de envejecimiento, el vino se deposita en barricas de madera o no.

8. Llenado	<ul style="list-style-type: none"> • En el proceso de fabricación del vino en Neiba se incluye la clasificación, la esterilización, el llenado de las botellas en sí y el encorchado.
9. Encapsulado	<ul style="list-style-type: none"> • Este proceso consiste en poner la cápsula encima del corcho de la botella de vino para su protección.
10. Etiquetado	<ul style="list-style-type: none"> • Es el proceso de identificación de la botella de vino.
11. Encajado	<ul style="list-style-type: none"> • Luego de que las botellas se etiquetan, se preparan para colocarlas en sus cajas correspondientes para su transporte y comercialización.
12. Limpieza	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de la fabricación del vino termina en sí con la limpieza de la bodega para dejar el lugar limpio para la próxima vendimia.

2.2.2 Producción de mermelada

La cooperativa COOPEVINE ya cuenta con una experiencia en la producción de mermelada. Esta experiencia será utilizada en el proceso de producción en la nueva empresa cooperativa. El proceso es también simple. Además, el Consejo nacional de Competitividad ha estado apoyando al Clúster de la uva en procesos de buenas Prácticas de Manufactura. Esto es un activo con el que se cuenta para el proceso de producción bajo altos estándares de calidad e inocuidad. En la Tabla 2.2 se presentan los detalles del proceso de producción de la mermelada.

Tabla 2.2. Proceso de producción de mermelada.

Pasos en la producción de mermelada	Descripción
1. Transporte	<ul style="list-style-type: none"> • La cosecha de la uva en la finca, con el grado de madurez requerida (% de uvas maduras) • Se transporta la uva en cajas plásticas, en medios de transporte motorizado, desde la finca a la Bodega. • El transporte se hace en el menor tiempo y el mayor cuidado posible para que lleguen en forma fresca e íntegra a la bodega, manteniendo su calidad.
2. Recepción y clasificación y selección	<ul style="list-style-type: none"> • La uva se recibe en la Bodega y se clasifica dependiendo de la calidad para seleccionar la que clasifica para la producción del vino y la que se destina para la producción de Mermelada.
3. Pesada	<ul style="list-style-type: none"> • La cantidad de cada tipo de uva que entregan los productores, se registra en la Bodega Plaza Cacique. • La calidad de uva entregada que no califica para vino es la que destinará para la fabricación de mermeladas. • A las uvas se le mide el Grado Brix, que debe ser entre 13 y 19 grados. La uva que no cumple con este estándar, no tendrá un valor para el productor. • Las uvas de color verde que están maduras fisiológicamente se pueden agregar. • El valor de lo entregado por el productor de uva dependerá de su calidad, de manera que es importante el buen manejo de cosecha y transporte para garantizar la calidad de la fruta, aún para mermeladas.
4. Desgranado	<ul style="list-style-type: none"> • En vez del despalillado que se hace para el vino, en la fabricación de mermelada se habla de desgranado de la uva. • Esto consiste en separar las uvas de la estructura del racimo. • También se separan los restos de vegetales como hojas o impurezas que pueden acompañar al racimo.
5. Lavado	<ul style="list-style-type: none"> • Las frutas se lavan con agua potable.
6. Recalentado	<ul style="list-style-type: none"> • Para generar el color de la uva que será parte importante para la presentación visual de la mermelada para el consumidor.
7. Licuado	<ul style="list-style-type: none"> • El licuado se realiza para extraer el jugo y demás componentes de la uva que formarán parte de la mermelada. • Se hace con todo y la semilla. Luego se separan las semillas.
8. Maceración hasta el otro día	<ul style="list-style-type: none"> • El producto ya licuado se guarda en cuarto frío o en baño de maría hasta el día siguiente.
9. Colado	<ul style="list-style-type: none"> • En este proceso se separa la parte útil de los desperdicios de la uva que no formarán parte de la mermelada, tales como la cáscara y las semillas.
10. Cuajado	<ul style="list-style-type: none"> • El cuajado se hace en las ollas de acero inoxidable para dar la consistencia a la mermelada, luego de hacerle las adiciones de los otros insumos como el azúcar, la pectina y el ácido cítrico.
11. Envasado y puesto en cajas	<ul style="list-style-type: none"> • En este paso se pone la mermelada en el envase etiquetado en que se va a comercializar • Se realiza el encajado.
12. Limpieza	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de la fabricación de la mermelada termina con la limpieza del área y de la planta de producción.

2.3 Comercialización de vino y mermelada

Actualmente el enfoque en de la producción y comercialización de vino y la mermelada de uva que se produce en Neiba, es sobre todo para la venta directa al Plan Social de la Presidencia. Sin embargo, la nueva empresa cooperativa, no dependerá exclusivamente de las ventas al Gobierno como cliente importante. La empresa cooperativa se plantea el diseño y lanzamiento de una estrategia de comercialización orientada a promover el consumo masivo de los dos principales productos (vino y mermelada) al principio, pero con una proyección de crecimiento y diversificación de productos derivados de la uva, para abastecer un mercado que actualmente es creciente.

Se enfatizará en aumentar la demanda y consumo masivo de nuestros productos, iniciando el mismo de las mismas comunidades productoras de uva y en los municipios de la Provincia de Bahoruco, aumentando el radio geográfico hasta cubrir todo el territorio nacional traspasando los límites fronterizos, considerando el creciente intercambio comercial con Haití. Una estrategia específica para el mercado de estos dos productos son las cadenas de hoteles que operan en el país, donde ya se tienen más de cinco millones de turistas de todo el mundo, que consumen vinos y mermeladas. Conquistar ese mercado, principalmente de los hoteles con planes –todo incluido- es una de las prioridades de la empresa cooperativa. Lógicamente, habrá que superar las principales limitantes, certificación de calidad y abastecimiento permanente, a precios bien competitivos.

El involucramiento directa empresa cooperativa en la organización de la Feria Anual de la UVA, con participación de las instituciones públicas (INUVA, DGDF, Ministerio de Turismo, IDECOOP, etc.) permitirá atraer nuevos compradores de los productos de la empresa. Se harán invitaciones especiales a representantes de hoteles y restaurantes del país con potencial de compra de estos productos.

Se plantea utilizar los diversos canales de comercialización para aumentar las ventas en los diversos segmentos del mercado, desde las ventas al por mayor como las ventas en puestos minoristas y a vendedores locales para diversos puestos de ventas. En la Tabla 2.3 se describen las diferentes alternativas de distribución de los productos de la empresa.

Tabla 2.3. Opciones de los canales de comercialización

Opción	Detalles
Opción #1	Ventas Directas al Plan Social de la Presidencia de la República.
Opción #2	Ventas a mayoristas.
Opción #3	Ventas a cadenas de supermercados.
Opción #4	Ventas a hoteles todo-incluido.
Opción #5	Ventas a restaurantes
Opción #5	Ventas procesadores de alimentos.
Opción #7	Ventas a puestos de ventas -informal-
Opción #8	Ventas a colmados
Opción #9	Ventas en el mercado binacional y exportaciones formales a Haití.

2.4 Nuevos Productos

Los nuevos productos son la vida de las empresas y sobre los cuales descansa su crecimiento. Aunque se han descrito los productos que originalmente la empresa cooperativa venderá, existen una serie de nuevos productos sobre los cuales girará la rentabilidad futura y crecimiento de la nueva empresa manejada por los productores. A continuación se presentan los nuevos productos que se proponen desarrollar y vender. Algunos de los nuevos productos, y para los cuales se podrá tener el apoyo del INUVA y del IBBI en investigación y desarrollo son: las pasas (aunque no se ve mucho potencial según el estudio de mercado); jugos, sangrías y licores (con bastante potencial). Los jugos de uva se podrían combinar con los de otras especies frutales con potencial, como lo es el arándano, fresa, chinola, etc.

3 Plan de Mercadeo

El plan de mercadeo es uno de los elementos claves de un plan de negocios y de un estudio de factibilidad. Es precisamente la primera parte que se debe estudiar. Si no existe un mercado para los productos que la empresa va a producir y un plan para su aprovechamiento, no importa que la actividad sea rentable desde el punto de vista financiero. Esta sección discute los elementos esenciales del mercado de los productos que esta nueva empresa estará produciendo.

3.1 Análisis de Mercado

3.1.1. Resultados de la Investigación

En esta parte de este plan de negocios se incluyen los elementos más sobresalientes de la investigación realizada sobre el mercado para los productos de la empresa. La investigación determina que existe un potencial de mercado para el vino y para la mermelada que se producirán desde el principio de las operaciones de la empresa cooperativa. También se determinó el potencial para la uva fresca y el jugo de uva. Sobre la pasa, el mercado es más limitado y el estudio plantea que se debe considerar bastante antes de que la empresa se involucre en su producción.

Algunos de los resultados más importantes del estudio los que sirven de base para este plan son los siguientes³:

- Se analizó el mercado para cinco productos: uvas frescas, vino, mermelada, jugo y pasas. Sin embargo, el enfoque de este plan es en principio con vinos y las mermeladas. Hay que considerar que existe una competencia en la uva de Neiba que se usa para el vino y la mermelada y la que se envía en estado fresco al mercado. Cada uno de los segmentos de mercado quiere tener la mejor uva de la cosecha. La producción de vinos y mermeladas ha reducido bastante la calidad y cantidad de uva criolla fresca que está llegando al mercado.
- Existe un gran potencial para jugo, pero esto solo está en proyecto y no es una de las líneas prioritarias por ahora. Sin embargo, dado su potencial, en el futuro se elaborarían planes para comenzar su producción y aprovechar este mercado. Se sugiere, inclusive que se hagan investigaciones de mezclas de jugos con otras frutas tropicales para aumentar la diversidad de la oferta de productos de la uva.

³ Méndez, Wagner (2014). Estudio de Mercado. Este fue el estudio realizado para el Clúster de la Uva con el apoyo financiero del Consejo Nacional de Competitividad (CNC) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este estudio con las actualizaciones correspondientes debe ser un perfecto complemento de esta plan de Negocio, al igual que el estudio de factibilidad realizado por el Instituto de investigación en Biotecnología e Industria (IIBBI) para la producción e jugo de uvas.

- Sobre la pasa, a menos que la producción de uva se incremente considerablemente, la empresa no se involucrará en esta línea como parte de su menú de producción y oferta.

En conjunto existe un potencial de mercado de más de US\$100 millones de dólares del cual si se pudiera aprovechar hasta menos de un 5% será de gran beneficio para la empresa. Existe un consumo de uvas frescas de más de 112,000 quintales por año en el país (más de US\$11.00 millones), demanda que es llenada con importaciones. Además, existe un consumo de vino de más de 10 millones de litros por año (más de US\$31.00 millones), demanda que también se suple con importaciones. Por otro lado existe un consumo anual de mermelada de frutas, con de más de 10,000 TM (más de US\$15.00 millones por año).

Mientras existe una agresividad en el mercado para los productos importados y otros de producción local, la promoción para los productos de esta empresa cooperativa requerirá de una estrategia de comercialización y de publicidad altamente efectiva, de tal manera que se tendrá un gran impacto inicial.

3.1.2. Proyecciones de Crecimiento

Normalmente para la elaboración de un plan de mercadeo se considera el potencial de mercado y cómo se puede aprovechar el mismo. En el caso de esta nueva empresa se ha considerado estimar la disponibilidad de la oferta y cómo se puede colocar en el mercado.

El mercado puede absorber la producción de vino y mermelada. El factor es el diseño de la estrategia para la colocación de los productos. También se debe considerar como un aspecto clave el acondicionamiento de los productos para el mercado de acuerdo a las exigencias de los compradores mayoristas y los consumidores finales. Para los dos productos considerados se ha hecho la proyección de crecimiento comenzando con 100,000 botellas de vino y 40,000 frascos de 8 onzas de mermelada hasta llegar a 200,000 botellas de vino y 171,487 frascos de mermelada.

3.2. Clientes Actuales y Potenciales

Aquí se presenta el análisis de clientes actuales y potenciales para los dos productos principales y que serán comercializados inmediatamente a partir del primer año: vinos y mermeladas.

3.2.1. Vino

Además del cliente fijo que se tiene para el vino, es decir el Plan Social de la Presidencia, los colmados, los supermercados, hoteles y restaurantes son los principales clientes potenciales para el vino. En el caso de los hoteles –todo incluido-, es posible que el vino pueda venderse al granel, reduciendo el costo del producto final al no tener

que embotellarlo. Se podría iniciar con pequeños contratos con una buena proyección de crecimiento hacia el futuro, pero sobre todo garantizando una calidad estandarizada, que genere una preferencia por el producto.

3.2.1.1. Cadenas de Supermercados

Las grandes cadenas de supermercados en la República Dominicana son el mejor canal para la comercialización de productos alimenticios, en especial los productos procesados. En el país existen seis grandes cadenas de supermercados: Supermercados Nacional, Grupo Ramos (Pola), Supermercados La Cadena, Supermercados Bravo, Plaza Lama y Olé. En total éstas cuentan con más de cincuenta tiendas. También están Carrefour y PriceSmart. Además de esas grandes cadenas, está también la Unión Nacional de Supermercados Económicos (UNASE). Esta última aglutina a más de cien medianos y pequeños supermercados.

Estas cadenas de supermercados tienen sus requisitos particulares cada una. Sin embargo, hay requisitos generales que se deben cumplir en cuanto a la formalidad de una entidad y la calidad para ser proveedor. Algunos de los requisitos son los siguientes:

- Constancia en la oferta
- Calidad y frescura de los productos
- Poseer su Registro Nacional de Contribuyente (RNC)
- Puntualidad en la entrega
- Para introducir un nuevo producto también se necesita hacer un acuerdo de inversión en promoción y publicaciones en revistas internas.

La nueva empresa cooperativa debe trabajar arduamente para lograr introducir sus productos en estas cadenas. Muchos productores hacen el esfuerzo y las inversiones necesarias por la rentabilidad futura que este segmento representa.

En el caso de la cadena de supermercados El Nacional cuenta con un programa de apoyo a pequeños negocios

3.2.1.2. Hoteles y restaurantes

La República Dominicana es uno de los principales destinos turísticos de El Caribe. Cada año vienen al país más de cinco millones de turistas. El número de habitaciones hoteleras en el país sobrepasa las 65,000 y se siguen añadiendo nuevos proyectos. En este sector se consume más de US\$900 millones de dólares en alimentos. De eso, solo alrededor del 40% es importado. El resto 60% es de producción local. Se estima que el vino es uno de los productos con mayor potencial para venderse en el sector hotelero.

Por la naturaleza de los hoteles –todo incluido– y la búsqueda de mantener un precio bajo, el vino de Neiba, por el precio, tiene un potencial. Existen vinos de la casa que se sirven en esos hoteles que son de menor calidad que el vino de Neiba. Posiblemente el precio de aquellos vinos sea también menos. Según uno de los expertos en alimentos y bebidas en los hoteles de la zona Este del país, existe una producción local de vino de

muy baja calidad con materia prima en polvo importada desde Italia que hace que se supla un vino muy barato a esos hoteles.

Además de los hoteles tipo todo-incluido en los diferentes polos turísticos del país, también están los restaurantes en los hoteles de negocios y los restaurantes independientes. La calidad del vino puede ser un factor limitante para estos hoteles y restaurantes. Sin embargo, existe una calidad de vino en Neiba que puede competir como un vino corriente. Por otro lado, también se tienen algunos restaurantes más informales, tales como El Provocón, La Plaza del Pollo, La Paila de Mariscos y Adrian Tropical, en los cuales se puede introducir el vino fácilmente. Por ejemplo, ya El Provocón está a la espera de que le lleven una muestra de vino para degustarla y ver si pueden introducirlo. La preferencia de ellos es la media botella. De esa forma, una persona puede consumirla en una comida.

Con una buena gestión de mercadeo de la nueva empresa, con un primer cliente que se consiga para suplirle vinos puede ser suficiente para la oferta que se tiene. Si la calidad es aceptable, ese consumo puede extenderse a otros hoteles. Esto pondrá una gran presión en la producción y la vitivinicultura en la zona de Neiba podrá despertar.

3.2.2. Mermelada

La mermelada tiene un gran potencial en los supermercados, restaurantes, hoteles todo-incluido ya que estos hoteles sirven diferentes mermeladas en el desayuno. La calidad de la mermelada de uva de Neiba compite bastante bien con la que actualmente se sirve. Además, los gerentes de alimentos y bebidas de estos hoteles se enfocan bastante en reducir los precios.

Los colmados de las ciudades representan un gran mercado para la mermelada. Es cuestión de trabajar este segmento de mercado, especialmente porque son las principales fuentes de abastecimiento de productos de consumo masivo. En el país existen más de 60,000 colmados, que se suplen de más de 1,600 mayoristas. La mayoría de estos colmados están ubicados en Santo Domingo y las principales ciudades, pero cada ciudad y campo cuenta con varios de ellos. Tal y como se ha indicado anteriormente, estos colmados distribuyen más del 60% de los productos alimenticios, representando un gran potencial para los productos de la nueva empresa cooperativa.

Una estrategia que han utilizado fabricantes de productos, tales como jugos y café, utilizando la estrategia de mercadeo lateral para no competir directamente con otros competidores fuertes ya establecidos en los supermercados, es comenzar la distribución de sus productos en los colmados de los campos y las periferias de las ciudades. Esto les ayuda a ir desarrollando el mercado y luego de crecer están en capacidad de introducirse directamente en supermercados independientes y las grandes cadenas de supermercados.

En los colmados, inclusive por su servicio de entrega rápida -delivery- los consumidores están dispuestos a pagar un precio más elevado por la conveniencia de no tener que ir a

los supermercados. La mermelada es un producto que se pudiera vender bastante bien en los colmados. En ese sentido se comenzará introduciendo el producto en los colmados de las principales ciudades de la región, como parte de la estrategia de comercialización de este producto.

Otro cliente detallista está representado por los “Food Shops” de las estaciones de gasolina. Además de los supermercados y los colmados, hay un número creciente de “Food Shops” en el país con la proliferación de los nuevos tipos de gasolineras. Este pudiera ser un nicho interesante para introducir el vino, la mermelada y otros productos que se desarrollen a base de la uva.

La mejor forma para entrar a dichos establecimientos es a través de un suplidor ya establecido que le suple una gran variedad de los productos que se venden en los establecimientos. Se dificulta un poco que un suplidor venda un solo producto, si se consideran las economías en costos de ventas.

3.3. Análisis Ambiental

A continuación se presentan los principales elementos ambientales que pueden afectar el mercado y el desarrollo de la nueva empresa. Es de entenderse que todo plan está sujeto a supuestos claves. La variación de estos supuestos puede afectar el logro de los objetivos. En la Tabla 3.1. se presenta un análisis de estos factores ambientales que pudieran afectar el desarrollo de la empresa cooperativa.

Tabla 3.1. Análisis de Factores Ambientales

Factores	Consideraciones a Tomar en Cuenta para el Impacto
Factores Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • La República Dominicana se puede considerar como un país estable, política y económicamente. • Esta estabilidad contribuye a un crecimiento del consumo de productos y servicios. • El enfoque económico de apoyar a la clase media y baja con diferentes proyectos sociales puede contribuir con el aumento del consumo de estas clases, las cuales son demandantes de los productos de esta empresa. • Un factor que puede afectar es la inflación. • Cada vez más el poder adquisitivo de la moneda dominicana es menor. • Los precios aumentan y los niveles de sueldo se quedan iguales o con un crecimiento menor que los precios.
Factores Legales y de incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • La ubicación fronteriza de esta empresa es un elemento favorable para el desarrollo de nuevos proyectos en la zona. • La Ley 28-01 sobre incentivos al desarrollo fronterizo beneficia también la provincia Bahoruco. • En caso de necesidad de importación la empresa cooperativa se puede beneficiar de los acuerdos de libre comercio firmados por el país. Ej. DR-CAFTA, con el cual se puede importar mosto u otros insumos libre de impuesto.
Gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> • Como esta empresa será Cooperativa, la misma recibirá apoyo del IDECOOP. • Además, se cuenta también con el apoyo del Instituto Nacional de la Uva (INUVA) creado para apoyar este sector. • La Dirección General de Desarrollo Fronterizo, DGDF, generadora de esta iniciativa, continuará su plan de salida en los próximos dos años. • El Plan Social de la Presidencia de la República continuará siendo un cliente de la empresa con la compra de productos, vino y mermeladas, para la canasta navideña. • El Ministerio de Agricultura, Ministerio de Turismo, IDECOOP y la DGDF continuarán apoyando la organización de la Feria Anual de la Uva, en Neiba. El IIDI apoyará el desarrollo de nuevos productos y en las investigaciones para los estándares de calidad y presentación. • La DGDF unido con el FEDA podrán cofinanciar un programa de perforación de pozos y establecimiento de sistemas de riego por goteo, con lo cual se garantiza el incremento sostenido de la producción de uva, y la calidad de las plantaciones y de las frutas cosechadas.
Factores Ambientales	<ul style="list-style-type: none"> • Los factores ambientales afectan principalmente la parte de producción de la uva. • Las sequías y los cambios climáticos son elementos que más han afectado la productividad de la uva. • Esto a su vez afecta la oferta y la calidad de la uva que se comercializa fresca o agro industrializada, vino o mermeladas. • La solución es la perforación de pozos e instalación de sistemas de riego por goteo, a ser cofinanciados por el FEDA y la DGDF

3.4. Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Para beneficio de los productores de uvas del Valle de Neiba la Bodega tiene que jugar el rol para la cual fue establecida. Para cumplir con dicho rol, ésta tiene que ser rentable y auto sostenible. Tomando como base este diagnóstico se diseña el estudio de factibilidad técnica y económica.

A continuación se presenta un análisis de los elementos internos y externos que deben ser considerados para el diseño de una estrategia de relanzamiento de la Bodega. Los elementos internos son las fortalezas y las debilidades. Los elementos externos son las oportunidades y amenazas. Los mismos pueden también clasificarse como elementos positivos (fortalezas y oportunidades) y elementos negativos (debilidades y amenazas). Las informaciones para cada uno de estos elementos fueron tomados de resultados del Estudio de Línea Base, el Estudio de Mercado y el taller participativo con los productores y entidades del sector. Aunque el enfoque de este diagnóstico y el posterior estudio de factibilidad es para la Bodega y considerando la integración de todo el sistema desde la producción hasta la comercialización, este análisis FODA considera todos los elementos del sistema.

En el marco del proyecto de apoyo a la competitividad del Clúster de la Uva se hizo un análisis FODA. Todas estas informaciones ofrecidas en estos talleres por los participantes se presentan en la siguiente matriz.

Un análisis FODA es un factor clave en los procesos de planeación estratégica y sirve de base para los análisis de factibilidad y planes de negocios. Los elementos de este análisis serán considerados para el análisis de la factibilidad financiera de la Bodega Plaza Cacique.

Normalmente los resultados de un análisis FODA de una organización se presentan en forma de matriz. A continuación se presenta la matriz del análisis FODA elaborado con insumos de los productores e informantes claves participantes en los talleres. El mismo no se puede considerar como un documento inflexible, sino como un documento dinámico que se puede ir actualizando dependiendo de las condiciones internas y externas.

Tabla 3.2. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Internos		Externos
Positivos	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de suelos y clima favorables para la producción de la uva, principal fuente de materia prima. • 12 variedades de Uva están probadas y se adaptan a las condiciones de producción. • Cultura alrededor de la UVA y capacidades instaladas para procesar sus derivados (mermeladas, vinos). • Condiciones naturales para el turismo rural alrededor del Lago Enriquillo y de la Sierra de Neiba • Se cuenta con la variedad Aramón Criolla, única en el mundo. • Infraestructura de la Bodega Experimental de la Colonia Plaza Cacique con equipos para el procesamiento. • Materiales promocionales físicos, página web y redes sociales. • Cooperativa de Vitivinicultores del Valle de Neiba (COOPEVINE) fortalecida institucionalmente. • Se cuenta con el capital humano para las labores técnicas y la mano de obra calificada. • Se cuenta con las tierras aptas para la expansión de la producción y suplir materia prima adicional. • El Clúster cuenta con un estudio de mercado y un plan de mercadeo. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potencial para aumentar la producción y productividad de los cultivos de uva. • Posibilidad de expansión del mercado y un mercado creciente hacia Haití. • Aprovechamiento de la articulación generada por el Clúster y los estudios impulsados. • Apoyo de entidades públicas estratégicas y de investigación. • Mejores condiciones crediticias con instituciones estatales y privadas. • Potencial de inversión para desarrollo de nuevos productos. • Potencial acuífero en los ríos y el subsuelo. • Aprovechamiento de nuevos nichos de mercado. • Demanda de los productos derivados por parte del Plan Social de la Presidencia. • Crecimiento del consumo de frutas en el país. • Potencial de incremento de la demanda a través del Programa del Desayuno Escolar • Un potencial de mercado de más de US\$100 millones de dólares para uva y sus derivados. • Crecimiento sostenido de la demanda de los productos. • Crecimiento de la población demandante. • Posibilidad del traspaso de la bodega a los productores organizados. • Potencial de creación de nuevos empleos.

Negativos	Debilidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> • Injerencia política en las organizaciones y decisiones con miras a beneficiar los productores. • Mal manejo del cultivo que reduce la calidad y productividad de la uva. • Baja tecnificación del cultivo. • Limitada y deficiente infraestructura de riego. • Falta de conocimientos técnicos para el manejo de agroquímicos, lo cual crea vulnerabilidad en los productores ante suplidores. • Falta de aprovechamiento de los incentivos gubernamentales para el desarrollo fronterizo. • Productores con bajo nivel de capacitación técnica y gerencial. • Limitado servicio de asistencia técnica. • Dinámica paternalista entre productores y funcionarios del gobierno. • Letargo y retroceso en los procesos de comercialización. • Politización de los procesos para acceder a fuentes de financiamiento. • Escasos servicios de provisión de insumos. • Falta de títulos de propiedad de los parcelas y de las residencias lo cual impide utilizarlos como garantía para acceder a créditos. • Debilidad de la capacidad de gestión y de articulación con otras entidades del sector público para concretizar las propuestas y proyectos de desarrollo. • Servicios públicos locales deficientes. • Débil cohesión y fragmentación entre productores. • Subutilización de la Bodega. • Poca participación de los sectores productivos en los foros nacionales de toma de decisiones. • Falta de infraestructura que cumplan con las condiciones oficiales para certificación sanitaria. • Baja capacidad de negociación frente a intermediarios, debido a la falta de información de mercado, facilidades de almacenamiento y transporte. • Bajo empoderamiento de los productores. • Alto nivel de endeudamiento por parte de los productores y débil capacidad de pago. • Altas pérdidas post-cosecha. • Deficiencia en la presentación de los productos (etiqueta, empaque, etc.) • Baja calidad en el producto procesado. • Insuficiencia en cantidad y capacidad de los equipos de procesamiento. • Una de las prensas para exprimir la uva está dañada y la que se tiene es pequeña. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustitución de la producción de uva por otros cultivos que prometen tener un mayor potencial. • Incremento en las importaciones de productos competidores y reducción de los precios debido a las facilidades del Tratado de Libre Comercio, TLC. • Plagas y enfermedades. • Incidencia de fenómenos naturales. • Falta de seguro agrícola para el cultivo. • Que empeoren los servicios público (agua y luz). • Baja inversión en las áreas rurales, lo que incentiva el proceso migratorio hacia centros urbanos. • Desvinculación entre la oferta académica universitaria en la región y la demanda técnica de los productores de uva. • Aumento de las importaciones • Exigencia de calidad de los consumidores • Que los consumidores prueben los productos y no les guste, causando una imagen negativa. • Deterioro de los equipos. • Nuevos competidores. • Otras provincias se interesan en producir productos derivados de la uva de mayor calidad. • Producción menos que la demanda y puede no haber consistencia en asegurar la oferta. • Que no se reciba el apoyo financiero necesario para las operaciones. • El cambio climático. • Dependencia estatal en las operaciones. • Incertidumbre sobre la entrega de la Bodega a los productores.

Fuente: Adaptación del FODA del Plan Municipal de Desarrollo de Neiba, 2012-2016; e insumo del taller participativo con miembros del clúster, 2014 y el taller realizado en julio del 2015.

4 Plan de Desarrollo

4.1. Situación Actual

Actualmente la Bodega opera una vez al año para producir vinos y venderlos al Plan Social de la Presidencia. Además, la COOPEVINE produce mermelada para también vender al mismo segmento. No existe una producción continua para su comercialización. No existe en sí una empresa comercializadora que se enfoque en el desarrollo de la vitivinicultura y que asegure el mercado para la producción de la uva. La creación de esta empresa es la base para el fortalecimiento de la vitivinicultura en Neiba.

4.2. Planes de Desarrollo

Los planes de desarrollo de este proyecto están supeditados a que se hagan los trámites para que la Dirección General de Desarrollo Fronterizo apoye en el proceso de la creación de la empresa cooperativa **“Plaza Cacique”** o el nombre que se decida ponerle en una asamblea constitutiva. Ésta será una empresa cooperativa con la participación de los productores individuales, organizaciones de productores legalmente constituidas (asociaciones o cooperativas).

Se propone que el Clúster sea la instancia que coordine todo el proceso de acompañamiento, con apoyos puntuales de la Dirección General de Desarrollo Fronterizo, del INUVA y del IDECOOP hasta que la empresa cooperativa quede constituida e incorporada, mediante la primera asamblea general constitutiva.

Los productos iniciales de la empresa serán los que ya se tiene experiencia produciendo, tales como el vino y la mermelada. Para el desarrollo de nuevos productos, la empresa debe contar con un equipo de asesores técnicos, para producir jugos, cócteles, sangrías y licores. En este se debe buscar una alianza con el Instituto de Investigación en Biotecnología e Industria (IIBI). Ese debe ser un trabajo constante del equipo de la empresa y buscar el apoyo de entidades oficiales y organismos de desarrollo para apoyar a los productores.

4.3. Plan de Acción para el Desarrollo de los Procesos

A continuación se presenta un listado de actividades que se deben realizar hasta la constitución de la empresa cooperativa.

Tabla 4.1. Hoja de planeación para el itinerario de creación de la Empresa Cooperativa

Actividad a realizar	Responsabilidad	Fecha de Inicio	Fecha de Término
Reunión de planeamiento y establecimiento del comité gestor	Clúster (Con invitación a la DGDF y al INUVA)	Noviembre, 2015	Noviembre, 2015
Proceso de constitución de la Cooperativa	Clúster (Con apoyo de técnicos del IDECOOP)	Noviembre, 2015	Marzo, 2016.
Apertura de venta de acciones para la empresa cooperativa	Comité Gestor	Enero, 2016	Marzo, 2016.
Incorporación de la empresa	Comité Gestor	Noviembre, 2015	Marzo, 2016.
Constitución del equipo gerencial	Consejo de Administración	Mayo, 2016	Mayo, 2016
Inicio de Operaciones	Gerencia	Agosto, 2016.	---->

4.4. Riesgos en el Proceso de Desarrollo

Los procesos de desarrollo para el establecimiento de una nueva empresa siempre conllevan riesgos. A continuación se presenta una estructura para que el comité gestor pueda formular los riesgos del proceso y se analicen los mismos. Se presentan algunos de esos riesgos que se pueden tener y sobre los cuales se pudieran trabajar.

Tabla 4.2. Análisis de riesgos en el proceso.

Riesgos	Clasificación	Plan de Contingencia
Proceso organizacional y unidad de las asociaciones de productores	Medio	Educación gerencial y organizacional para que se vea el beneficio de tener una empresa de los productores
Oposición política	Alto	“Lobbyismo” para que las altas instancias vean la importancia y el beneficio de contar con la empresa para absorber toda la producción de uva de la zona y contribuir con el crecimiento de la vitivinicultura y de la empresa.
Deficiencias gerenciales de los productores	Medio	La empresa debe contar con una buena gerencia que le responda a los socios -- accionistas.
Renuencia de los productores a tener personal externo para la gerencia	Medio	Educación comercial de los productores accionistas y visión gerencial para el desarrollo.
Otros riesgos		

5 Plan de Operaciones

5.1. Edificaciones Actuales

Actualmente se cuenta con la infraestructura física para el desarrollo de esta empresa. La misma utilizará la estructura de la Bodega actual. En sí la empresa no estará operando de cero. Se utilizará toda la experiencia que se tiene y se le sacará provecho a la experiencia del personal que ya ha sido entrenado. El costo de las edificaciones y los terrenos actuales, según estimados hechos con datos suplidos por la DGDF ascienden a \$20,680,009. Esto se presenta en la Tabla 5.1.

Para análisis financieros en estudios de factibilidad y planes de negocios, normalmente esta inversión se considera como la inversión inicial para comenzar y se incluye en el flujo de fondos. Sin embargo, por la naturaleza social de este y el enfoque de apoyo de la DGDF, lo que se está incluyendo en este análisis es un costo de reposición y mantenimiento cada año. Este es un fondo que se debe acumular para dar mantenimiento a las instalaciones y equipos, y hacer cualquier reposición. Para el primer año, este costo asciende a \$80,000.00. Este valor se va incrementando en un 10% por año.

Tabla 5.1. Terreno y Edificaciones

Detalles	Total
Terreno (150 tareas)	2,250,000
Edificio de la Bodega (Incluye oficinas)	18,430,009
Total	20,680,009

5.2. Detalles Financieros

Para los detalles de cálculos y análisis financiero se ha dedicado la Sección 7. En dicha sección se presentan los detalles financieros de esta empresa cooperativa de procesamiento y comercialización de productos de uva. Se presenta el Estado de Resultados, el Flujo de Fondos, y los análisis correspondientes. Las demás tablas de soporte de dicho análisis se presentan en el Anexo Financiero.

5.3. Producción

En lo inmediato, este componente se enfocará en analizar el uso de la Bodega a plena capacidad para la producción de vinos y mermeladas de uva. Luego se deben ir incluyendo nuevos productos alternativos para mejorar la rentabilidad y la eficiencia en el uso de las facilidades. El programa de producción se presenta en la Tabla 5.2. Se ha estimado una producción total de 100,000 botellas de vino para el primer año. A partir del segundo año hay un incremento de un 17% hasta estabilizarse en 200,000 botellas a

partir del año 5. La producción de mermelada comienza con 40,000 frascos de 8 onzas. Se duplica en el segundo año y luego aumenta un 10% por año.

Tabla 5.2. Programa de Producción

Detalles	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vinos (Botellas)	100,000	117,000	140,400	168,480	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Mermelada (Frascos de 8 onzas)	40,000	80,000	88,000	96,800	106,480	117,128	128,840	141,724	155,897	171,487

5.4. Ubicación Futura

Como una nueva empresa la ubicación de la misma será el lugar actual de la Bodega Experimental Plaza Cacique. El plan es que estas instalaciones, conjuntamente con los terrenos de la finca experimental, pasen a ser parte de la nueva empresa. La modalidad de uso de dichas instalaciones debe ser consensuada con la DGDF, explorando las posibilidades de un contrato de arrendamiento por 20 años, de no ser posible la transferencia del título de propiedad.

5.5. Recursos Humanos

La estimación del personal gerencial y de apoyo fijo que estará directamente relacionado con la administración de este proyecto productivo detalla en la Tabla 5.3. Dentro de los principales ejecutivos se encuentra el Gerente General. Éste será responsable de la administración del proyecto para responder al Consejo de Administración directamente y a la Asamblea de Socios. Esta persona debe ser un profesional entrenado en gerencia y será responsable de hacer crecer el proyecto y su sostenibilidad. Todo este personal estará bajo los lineamientos del Consejo de Administración de la nueva empresa cooperativa. Por la naturaleza de la empresa, apoyando a pequeños productores y para contribuir al desarrollo agrícola y económico de la zona, se utilizará un personal que tendrá múltiples funciones. Por ejemplo, se espera que el Gerente General realice también las funciones de mercadeo y comercialización. Estas funciones estarán apoyadas por integrantes del Consejo de Administración, que aprobará los planes operativos y estrategias de la empresa.

Además de este personal administrativo y de apoyo, habrá otro personal más numeroso que estará trabajando en las operaciones de procesamiento en la planta. Este personal se ha incluido como costos directos de producción, y será un personal eventual. Sus costos forman parte de la composición de los costos directos de cada unidad, es decir de cada botella de vino y tarro de mermelada producida.

Tabla 5.3. Requerimiento de Personal Administrativo y costos por año.

Detalles	Cantidad	Sueldo (RD\$)	Carga Social (RD\$)	Sueldo y Carga Social	Total (RD\$)
Gerente General	1	520,000.00	187,200.00	707,200.00	707,200.00
Asistente Administrativo/Financiero	1	195,000.00	70,200.00	265,200.00	265,200.00
Técnico de proceso de vinos	1	195,000.00	70,200.00	265,200.00	265,200.00
Servicios contables (Iguala)	1	96,000.00	0.00	96,000.00	96,000.00
Seguridad	2	91,000.00	32,760.00	123,760.00	247,520.00
Conserje	1	91,000.00	32,760.00	123,760.00	123,760.00
Total Anual		1,188,000.00	393,120.00	1,581,120.00	1,704,880.00

5.6. Suplidores

Los suplidores principales de la materia prima, es decir, la uva, para producir el vino, las mermeladas y otros productos derivados, serán prioritariamente los socios de la empresa. Se necesitan alrededor de 120 tareas para producir la cantidad de uvas que la planta necesita en el primer año. Además, para hacer un uso más eficiente de la capacidad de la planta, se comprará también uvas de otros productores, aunque no sean socios. Se espera que con el funcionamiento de esta empresa, habrá un gran incentivo para la producción de uvas en el Valle de Neiba. En los terrenos de la Bodega también se espera que se produzca uva para su procesamiento, con los que se aumentará la rentabilidad de las operaciones para beneficio de los socios y el mantenimiento de las instalaciones.

Para los suplidores de materiales de empaque e insumos de procesamiento se recurrirá a los principales suplidores para estos tipos de empresas. Estos son empresas tanto nacionales como internacionales. Algunos de los insumos de procesamiento son importados desde Italia. Otros se compran a nivel local.

El diagnóstico realizado previo a la preparación de este análisis, el cual debe servir de soporte para el mismo, muestra las condiciones actuales de producción de uva en el Valle de Neiba⁴. Estos productores están a la espera de que se establezca una empresa como ésta y que incentive la producción de uvas en la zona.

Los productores agrícolas en el Valle de Neiba se caracterizan por ser pequeños. Los tamaños de parcelas que más predominan son de menos de 16 tareas y los productores de uvas no escapan a esta realidad. Estos cuentan en promedio unas 10 tareas. La producción de uvas beneficia a alrededor de 500 familias en la zona. Alrededor de la

⁴ Rivas, Carlos y Méndez, Wagner. "Diagnóstico de la Situación Actual". Consultoría para la Realización de un Estudio de Factibilidad para el Relanzamiento de la Bodega Experimental Plaza Cacique. Septiembre, 2015.

mitad de estas familias son productores y la otra mitad se beneficia con el apoyo en la producción, el manejo post-cosecha y la comercialización.

En el taller de diagnóstico participativo realizado se encontró que los participantes tienen en promedio 8.55 tareas sembradas de uvas y que las mismas producen 4.11 qq/ta. Esto está muy por debajo del promedio que se reporta de 15 qq/ta). También está muy por debajo de lo que ellos consideran ideal de tener entre 40 y 50 qq/ta, productividad muy optimista si la comparamos con los rendimientos de países tradicionalmente productores de uva, donde solo en casos excepcionales se alcanza este rendimiento.

El Instituto Nacional de la Uva (INUVA) estimó que en el 2014 existían unos 254 productores de uvas. Dicho instituto también estimó que estos productores cultivan unas 1898 tareas de tierra. Según el estudio de Línea Base realizado por Vita Randazzo en el 2014 se estimó que los 254 productores cultivan 2,123 tareas de tierra. Con el estimado del INUVA de un rendimiento de 15 quintales/tarea, la producción total de uvas se estima en 31,845 quintales. Estos datos no coinciden con los que aportaron los productores durante el taller, de 4.11 qq/ta. Con la introducción de variedades mejoradas, se espera que el rendimiento por tarea aumente, que también aumente el área sembrada y, por consiguiente, la producción total.

Como principal institución de apoyo a los productores de uvas en el país, se espera que el INUVA fomente su producción. Sin embargo, en el taller y en entrevistas a informantes claves salió a relucir que en vez de aumentar, la producción de uvas ha disminuido luego del establecimiento de dicho Instituto.

La Figura 1 presenta la distribución de la producción de uva en la provincia Bahoruco, según los datos generados por el estudio de línea base realizado en el 2014. En dicho estudio se hizo el ajuste hacia arriba de la cantidad de tareas reportadas por el INUVA.

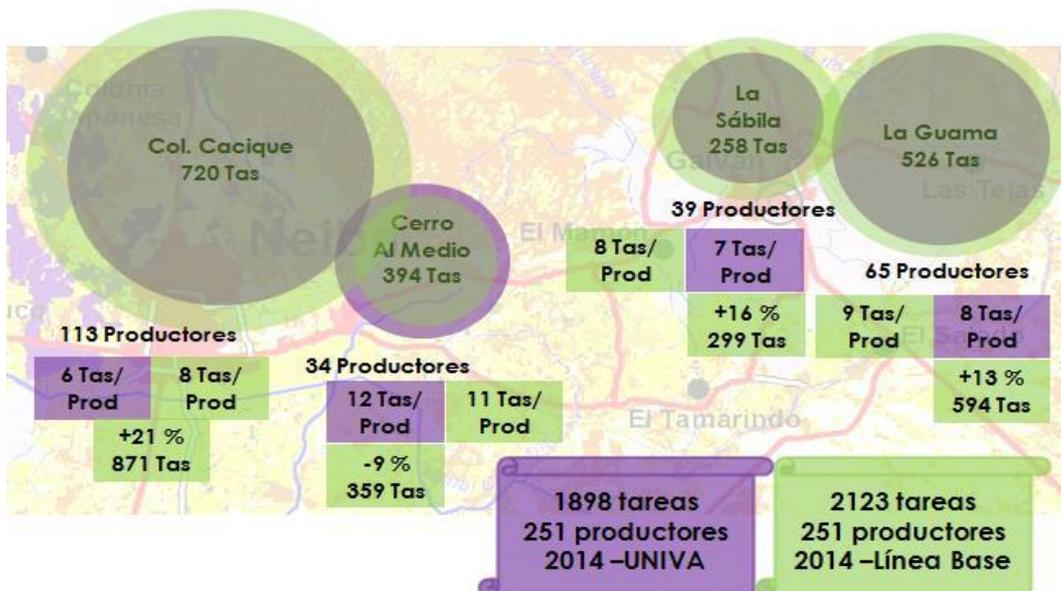


Figura 1. Distribución de la producción de uvas en el Valle de Neiba por Asociación.

Con el establecimiento de la empresa cooperativa de los productores se estima que la producción de uvas en la zona aumentará considerablemente, posiblemente sobrepasando los niveles históricos de producción. Se espera que aumenten el número de productores y la cantidad de tareas sembrada por cada uno/a, así como también que haya un aumento significativo de la productividad.

Tradicionalmente el enfoque de la producción de uvas en el Valle de Neiba era para el consumo fresco. Sin embargo, viendo la importancia de agregación de valor se han hecho esfuerzos para su procesamiento. Desde los años 70s se vienen haciendo esfuerzos artesanales de procesamiento, comenzando con la fabricación de mosto y mermelada. Más tarde, a principios de la década pasada, como una forma de contribuir con el desarrollo de los productores de uvas y de sus comunidades se estableció la Bodega Experimental Plaza Cacique. Se considera que esta bodega no se ha explotado a la capacidad que se necesita explotar para rendir los beneficios esperados.

Como aporte al desarrollo de la zona, la Dirección General de Desarrollo Fronterizo (DGDF), está interesada en que se obtenga el máximo potencial de esta bodega y que los productores se beneficien directamente de su operación y administración. Es por esta razón que dicha entidad ha aunado esfuerzos con el Consejo Nacional de Competitividad para apoyar al Clúster de la Uva de Neiba en la realización de un estudio de factibilidad que sirva de base para estimar el potencial de la Bodega y su rentabilidad y que también sirva de documento para la búsqueda de recursos adicionales para impulsar su crecimiento. La DGDF se interesa en que los productores manejen la Bodega, pero quiere cerciorarse de que se establece una unidad administrativa eficiente y que asegure su sostenibilidad.

Como las operaciones, la rentabilidad y la sostenibilidad de la Bodega dependen de la producción de uva, un diagnóstico de las condiciones de la misma tiene que analizar las condiciones de la producción de uvas en la zona. La producción de uvas es la razón de ser de la Bodega. Esto no significa que en dicho local no se incluyan otros productos. Es posible, y así lo expresan algunos actores consultados, que para que la empresa sea rentable y sostenible se necesiten incluir otros productos de la zona, inclusive, traer materia prima de otras zonas, nacional o internacional, para su procesamiento en la Bodega. De lo contrario, para que la planta opere a su plena capacidad, habría que aumentar el volumen de producción de uvas para la producción de vino, y buscar nuevos mercados para el producto.

6 Gerencia y Organización

Por requerimiento enfático de los productores, la Coopevine y las diferentes organizaciones de productores, el esquema de administración de la nueva empresa será bajo la modalidad de cooperativa. Por requerimientos del IDECOOP, las cooperativas tienen una estructura administrativa estándar, comenzando con la Asamblea de Socios y seguido en la parte administrativa por el Consejo de Administración. Sin embargo, las operaciones de la empresa estarán bajo la dirección de un Gerente General, tal y como se mencionó anteriormente. Este Gerente ejecutará decisiones emanadas del Consejo de Administración de la Cooperativa. Esta sección detalla la estructura gerencial y organizacional que se sugiere para la nueva empresa.

6.1. Estructura de Organización Administrativa de la Cooperativa

Por la naturaleza de la empresa cooperativa, la estructura de organización administrativa debe seguir el mismo patrón de las cooperativas a nivel nacional. Esta estructura es la establecida por el IDECOOP.

La estructura de administración contará con las siguientes instancias:

- **Nivel alto de dirección:** La Asamblea General de Socios
- **Nivel medio de coordinación:** Normalmente en una cooperativa, este nivel medio está integrado por el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia.
- **Nivel Ejecutivo de la empresa.** Éste está dirigido por la Gerencia General.

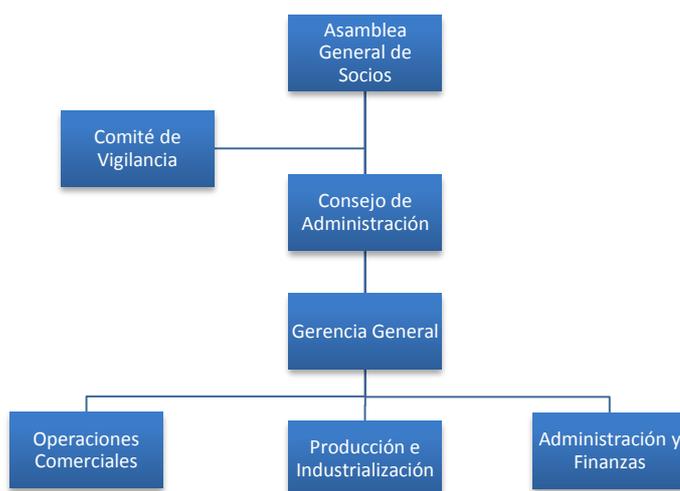


Figura 7.1. Estructura Organizacional

6.2. Estructura Operativa de la Empresa

La estructura operativa y gerencial directa de la empresa debe estar dirigida por la Gerencia General. El hecho de que se tenga una empresa cooperativa pequeña al principio, las responsabilidades de la Gerencia deben ser múltiples. A medida que haya un crecimiento de las operaciones y de la empresa como tal, la Gerencia debe ir delegando responsabilidades para enfocarse en la parte estratégica del crecimiento.

Gerente General está acompañado del siguiente personal de apoyo:

- Asistente Administrativo/Financiero
- Técnico de procesos de vino y mermeladas
- Servicios contables (Iguala)
- Seguridad
- Conserjería

El crecimiento de la empresa cooperativa debe conllevar a tener una persona en la parte de mercadeo y ventas. También con ese crecimiento, los servicios contables pudieran ser exclusivos para la empresa.

7 Plan Financiero

7.1 Proyección de Estado de Resultados

El Estado de Resultados Proyectado para esta empresa cooperativa de procesamiento y comercialización se presenta en la Tabla 7.1. El monto de beneficios para esta empresa para el primer año es de \$3.6 millones. Estos resultados van aumentando con el incremento de las operaciones hasta alcanzar los \$9.5 millones en el décimo año. Sin embargo, el principal beneficio de la empresa cooperativa es un tanto intangible, pues tiene un valor en beneficios sociales para los productores de uva y sus familias, y para las comunidades involucradas de la Provincia.

Tabla 7.1. Estado de Resultados (Ganancias y Pérdidas)

Detalles	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos										
Venta de vino	15,000,000	17,550,000	21,060,000	25,272,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000
Venta de mermelada	3,000,000	6,000,000	6,600,000	7,260,000	7,986,000	8,784,600	9,663,060	10,629,366	11,692,303	12,861,533
Total de ingresos	18,000,000	23,550,000	27,660,000	32,532,000	37,986,000	38,784,600	39,663,060	40,629,366	41,692,303	42,861,533
Costos de producción	11,636,802	15,217,098	17,804,334	20,875,400	24,314,370	24,761,829	25,254,035	25,795,461	26,391,030	27,046,155
Utilidad bruta (Ingresos menos costos de producción)	6,363,198	8,332,902	9,855,666	11,656,600	13,671,630	14,022,771	14,409,025	14,833,905	15,301,273	15,815,377
Gastos generales, administrativos y de mercadeo	2,736,880	3,186,308	3,580,842	4,032,290	4,533,530	4,824,756	5,145,003	5,497,171	5,884,445	6,310,334
Utilidad Neta	3,626,318	5,146,594	6,274,823	7,624,310	9,138,101	9,198,015	9,264,022	9,336,734	9,416,828	9,505,044

7.2 Flujo de Fondos

El Flujo de Fondos para la empresa se presenta en la Tabla 7.1. Este Flujo de Fondos ha sido la base para hacer la evaluación financiera de dicha empresa. Las demás tablas del anexo alimentan cada una de estas partidas del Flujo de Fondos.

Esta empresa cooperativa de procesamiento y comercialización de productos de la uva comienza a generar flujos positivos a partir del segundo año de las operaciones. Debido a las inversiones iniciales que se van a hacer, el flujo del primer año es negativo y asciende a -\$8.6 millones.

Tabla 7.2. Flujo de Fondos de la Empresa

Detalles	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversiones										
Inversión en equipo y utensilios para mermelada	500,000									
Capital de trabajo	11,636,802									
Costos de pre inversión y constitución de la cooperativa	50,000									
Total de Inversiones	12,186,802									
Ingresos										
Ingresos por ventas	18,000,000	23,550,000	27,660,000	32,532,000	37,986,000	38,784,600	39,663,060	40,629,366	41,692,303	42,861,533
Valor de rescate del proyecto										0
Total de Ingresos	18,000,000	23,550,000	27,660,000	32,532,000	37,986,000	38,784,600	39,663,060	40,629,366	41,692,303	42,861,533
Egresos										
Costos de producción	11,636,802	15,217,098	17,804,334	20,875,400	24,314,370	24,761,829	25,254,035	25,795,461	26,391,030	27,046,155
Costos administrativos y de ventas	2,736,880	3,186,308	3,580,842	4,032,290	4,533,530	4,824,756	5,145,003	5,497,171	5,884,445	6,310,334
Total de egresos	14,373,682	18,403,406	21,385,177	24,907,690	28,847,899	29,586,585	30,399,038	31,292,632	32,275,475	33,356,489
Flujo de Fondos del Proyecto	-8,560,484	5,146,594	6,274,823	7,624,310	9,138,101	9,198,015	9,264,022	9,336,734	9,416,828	9,505,044
Flujo de Fondos Descontados (12%)	-8,560,484	4,595,173	5,002,251	5,426,833	5,807,428	5,219,201	4,693,442	4,223,464	3,803,299	3,427,614

7.3 Evaluación Financiera de Esta Empresa

Para la evaluación financiera de las operaciones de esta empresa se han considerado los factores de evaluación que se describen a continuación. Estos resultados se presentan en la Tabla 7.3.

Tabla 7.3. Evaluación Financiera de la Empresa

Parámetros	Resultados
Valor Actual Neto (VAN)	33,638,221.48
Tasa Interna de Retorno (TIR)	75.50%
Período de Recuperación (PR) en años	3 años

7.1.1. Valor Actual Neto

El Valor Actual Neto de las inversiones en esta empresa es de \$33.6 millones. Se sugiere que un proyecto se implemente si su VAN está por encima de cero. Considerando este resultado bajo las condiciones actuales en que la Bodega será facilitada a los productores, obviamente se sugiere su implementación.

7.1.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno de las inversiones de esta empresa es de 75.50%. Para que se sugiera la implementación de un proyecto de inversión, esta tasa de retorno debe estar por encima de la tasa de corte utilizada que fue de un 12%. Considerando este indicador, también se sugiere la implementación del proyecto de inversión.

7.1.3. Período de Recuperación

El período de recuperación de la inversión en esta empresa es de 3 años. Esto significa que en este período ya se recuperado la inversión inicial o los flujos negativos que se tuvieron en el primer año por inversión en capital de trabajo y otras inversiones en equipos para la producción de mermelada especialmente.

7.1.4. Análisis del Punto de Equilibrio

El Punto de Equilibrio en una empresa es el nivel de operaciones en el cual la empresa ni pierde ni gana. El nivel de ingresos es suficiente para cubrir el nivel de gastos e inversiones. Se han analizados escenarios en los cuales el Valor Actual Neto es cero. En este caso se han analizado algunos escenarios de producción exclusiva de vino sin la producción de mermelada o la producción exclusiva de mermelada sin la producción de vino. Estos escenarios se presentan en la Tabla 7.4. El Punto de Equilibrio produciendo solo vino se logra con una producción de 108,125 botellas de vino por año durante un período de diez años.

Detalles	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Capital de trabajo	10,781,502									
Costos de pre inversión y constitución de la cooperativa	50,000									
Total de Inversiones	10,831,502									
Ingresos										
Ingresos por ventas	16,218,750	16,218,750	16,218,750	16,218,750	16,218,750	16,218,750	16,218,750	16,218,750	16,218,750	16,218,750
Valor de rescate del proyecto										0
Total de Ingresos	16,218,750	16,218,750	16,218,750	16,218,750	16,218,750	16,218,750	16,218,750	16,218,750	16,218,750	16,218,750
Egresos										
Costos de producción	10,781,502	11,089,502	11,098,302	11,107,982	11,118,630	11,130,343	11,143,227	11,157,400	11,172,989	11,190,138
Costos administrativos y de ventas	2,647,818	2,819,746	3,008,780	3,216,628	3,445,167	3,696,463	3,972,788	4,276,640	4,610,768	4,978,195
Total de egresos	13,429,320	13,909,248	14,107,082	14,324,610	14,563,798	14,826,806	15,116,015	15,434,040	15,783,757	16,168,333
Flujo de Fondos del Proyecto	-8,042,072	2,309,502	2,111,668	1,894,140	1,654,952	1,391,944	1,102,735	784,710	434,993	50,417
Flujo de Fondos Descontados (12%)	-8,042,072	2,062,055	1,683,409	1,348,211	1,051,752	789,826	558,680	354,963	175,686	18,181
Parámetros	Resultados									
Valor Actual Neto (VAN)	691.48	Prácticamente cero								
Tasa Interna de Retorno (TIR)	12.00%									

7.1.5. Análisis de Sensibilidad

En un proyecto de inversión se sugiere un análisis de sensibilidad considerando que varios parámetros de costo o de ingresos pudieran variar. Este análisis buscaría diversos escenarios realistas que se pudieran dar y que pudieran afectar la rentabilidad de la empresa. En el caso de esta empresa, bajo las condiciones actuales, la rentabilidad es muy elevada. En tal sentido un análisis de sensibilidad no tendría mucho sentido. Sin embargo, hay dos escenarios que se pudieran analizar. El primer escenario es bajando el precio del vino y de la mermelada sustancialmente de \$150.00/botella a \$125.00 y de \$75.00/frasco a \$60.00. El otro escenario es insertando

el valor de las instalaciones y el terreno al análisis como si los productores estuvieran asumiendo esos costos iniciales.

7.1.5.1. Reducción del costo del vino y la mermelada

Bajo las condiciones de análisis actuales, si el precio del vino es de solo \$125.00 por botella y el frasco de mermelada a \$60.00, el VAN del proyecto baja a solo \$272,422 y la TIR a solo 12.56%. Estos son valores prácticamente de Punto de Equilibrio. Significa que si los precios bajan en estas magnitudes, la empresa todavía sería rentable. Este análisis se presenta en la Tabla 7.5.

Detalles	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversiones										
Inversión en equipo y utensilios para mermelada	500,000.00									
Capital de trabajo	11,636,802									
Costos de pre inversión y constitución de la cooperativa	50,000									
Total de Inversiones	12,186,802									
Ingresos										
Ingresos por ventas	14,900,000	19,425,000	22,830,000	26,868,000	31,388,800	32,027,680	32,730,448	33,503,493	34,353,842	35,289,226
Valor de rescate del proyecto										0
Total de Ingresos	14,900,000	19,425,000	22,830,000	26,868,000	31,388,800	32,027,680	32,730,448	33,503,493	34,353,842	35,289,226
Egresos										
Costos de producción	11,636,802	15,217,098	17,804,334	20,875,400	24,314,370	24,761,829	25,254,035	25,795,461	26,391,030	27,046,155
Costos administrativos y de ventas	2,581,880	2,980,058	3,339,342	3,749,090	4,203,670	4,486,910	4,798,373	5,140,877	5,517,522	5,931,718
Total de egresos	14,218,682	18,197,156	21,143,677	24,624,490	28,518,039	29,248,739	30,052,408	30,936,338	31,908,552	32,977,874
Flujo de Fondos del Proyecto	-11,505,484	1,227,844	1,686,323	2,243,510	2,870,761	2,778,941	2,678,040	2,567,155	2,445,290	2,311,352
Flujo de Fondos Descontados (12%)	-11,505,484	1,096,289	1,344,327	1,596,886	1,824,420	1,576,846	1,356,779	1,161,250	987,612	833,497
Parámetros	Resultados									
Valor Actual Neto (VAN)	272,422.06									
Tasa Interna de Retorno (TIR)	12.56%									

7.1.5.2. Inclusión de valor de las inversiones actuales.

En el caso hipotético de que los productores a través de la nueva empresa cooperativa tengan que asumir el valor de las inversiones en la planta y los terrenos, lo cual se estima \$20.00 millones (redondeando el estimado hecho), el VAN es de \$13.6 millones (todavía positivo) y la TIR sería de 22.24%, todavía atractiva, considerando un punto de corte de 12%. Este análisis alternativo se presenta en la Tabla 7.6. En este caso, aunque el proyecto sea rentable, es obvio que los productores no tienen la capacidad financiera para hacer tal inversión. Se necesita siempre del apoyo de otras entidades y ver el aporte social. En este caso el Estado debe asumir que la inversión realizada en la Planta y los terrenos, en el costo de la inversión social que le corresponde hacer al Estado, como apoyo a comunidades bajo los niveles de pobreza, como son los de la provincia Baoruco.

Tabla 7.6. Flujo de Fondos de la Empresa Incluyendo la Inversión en Terrenos y Edificaciones (\$20.00 millones)

Detalles	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inversiones										
Inversión en edificio y terrenos	20,000,000									
Inversión en equipo y utensilios para mermelada	500,000.00									
Capital de trabajo	11,636,802									
Costos de pre inversión y constitución de la cooperativa	50,000									
Total de Inversiones	32,186,802									
Ingresos										
Ingresos por ventas	18,000,000	23,550,000	27,660,000	32,532,000	37,986,000	38,784,600	39,663,060	40,629,366	41,692,303	42,861,533
Valor de rescate del proyecto										0
Total de Ingresos	18,000,000	23,550,000	27,660,000	32,532,000	37,986,000	38,784,600	39,663,060	40,629,366	41,692,303	42,861,533
Egresos										
Costos de producción	11,636,802	15,217,098	17,804,334	20,875,400	24,314,370	24,761,829	25,254,035	25,795,461	26,391,030	27,046,155
Costos administrativos y de ventas	2,736,880	3,186,308	3,580,842	4,032,290	4,533,530	4,824,756	5,145,003	5,497,171	5,884,445	6,310,334
Total de egresos	14,373,682	18,403,406	21,385,177	24,907,690	28,847,899	29,586,585	30,399,038	31,292,632	32,275,475	33,356,489
Flujo de Fondos del Proyecto	-28,560,484	5,146,594	6,274,823	7,624,310	9,138,101	9,198,015	9,264,022	9,336,734	9,416,828	9,505,044
Flujo de Fondos Descontados (12%)	-28,560,484	4,595,173	5,002,251	5,426,833	5,807,428	5,219,201	4,693,442	4,223,464	3,803,299	3,427,614
Parámetros	Resultados									
Valor Actual Neto (VAN)	13,638,221.48									
Tasa Interna de Retorno (TIR)	22.24%									

7.4 Construcción del Capital de Trabajo

Se contempla en esta empresa que los productores no tendrían que pagar por las inversiones existentes. Sin embargo, para ser miembros de la cooperativa sí se requiere que cada uno de los socios/as haga un aporte. El mismo formará parte del capital de trabajo necesario para las operaciones de la planta. Además, se contempla que habrá otros flujos positivos, aportes o financiamiento de otras fuentes. La Tabla 7.7 presenta el detalle de estos aportes y su procedencia.

Tabla 7.7. Construcción del Capital de Trabajo de la Empresa Cooperativa Plaza Cacique

Detalles	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Aporte de los productores (251 productores)	502,000	251,000	125,500							
2. No productores	40,000	10,000	5,000							
3. Otros accionistas potenciales	100,000	50,000	50,000							
4. Aporte de la DGDF	4,800,000	2,400,000	1,200,000							
5. Financiamiento del FEDA	6,744,802									
Total	12,186,802	2,711,000	1,380,500							

La procedencia de los fondos será de los productores, de no productores relacionados con el comercio de la uva, de otros accionistas potenciales que quieren ser socios, aportes de la DGDF y financiamiento del FEDA. Se estima que la DGDF va a continuar haciendo el aporte actual por durante el primer año. Esto se reducirá en un 50% y en un 25% en el segundo y tercer año, respectivamente, hasta parar el subsidio. Los 251 productores actuales harán un aporte de \$3,000. Este aporte puede ser en especie,

especialmente en uvas para procesar. Los aportes serán de \$2,000 en el primer año, \$1,000 en el segundo y \$500 en el tercero. Los no productores relacionados con la uva harán un aporte similar a los productores, pero todo en el primer año y en efectivo. Los demás socios no relacionados con la uva harán un aporte inmediato de \$5,000 en efectivo. Esta es la propuesta inicial. El resto del capital inicial del primer año, será gestionado en financiamiento con el FEDA. Esto estará sujeto a modificaciones futuras.

ANEXO FINANCIERO

Tabla AF-1 Ingresos por Ventas (RD\$)

Detalles	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Venta de vinos	15,000,000	17,550,000	21,060,000	25,272,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000
Venta de mermelada	3,000,000	6,000,000	6,600,000	7,260,000	7,986,000	8,784,600	9,663,060	10,629,366	11,692,302	12,861,532
Ingresos Totales	18,000,000	23,550,000	27,660,000	32,532,000	37,986,000	38,784,600	39,663,060	40,629,366	41,692,302	42,861,532

Tabla AF-2. Precios de Venta (RD\$)

Detalles	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vinos	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Mermelada	75	75	75	75	75	75	75	75	75	75

Tabla AF-3. Costos Total Producción

Detalles	Costos (RD\$)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Materia prima	10,688,601	13,848,683	16,294,800	19,197,779	22,448,382	22,879,118	23,352,929	23,874,121	24,447,432	25,078,074
Mano de obra directa	323,734	378,768	454,522	545,426	647,467	647,467	647,467	647,467	647,467	647,467
Otros costos indirectos para vinos	225,647	264,007	316,808	380,170	451,294	451,294	451,294	451,294	451,294	451,294
Otros costos indirectos para mermelada	18,820	37,640	41,404	45,544	50,099	55,109	60,620	66,682	73,350	80,685
Energía eléctrica	300,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
Mantenimiento y reposición de inventarios	80,000	88,000	96,800	106,480	117,128	128,841	141,725	155,897	171,487	188,636
Total	11,636,802	15,217,098	17,804,334	20,875,400	24,314,370	24,761,829	25,254,035	25,795,461	26,391,030	27,046,155

Tabla AF-4. Costo Total de Materia Prima (RD\$)

Detalles	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Vino										
Uva	6,666,660	7,799,992	9,359,991	11,231,989	13,333,320	13,333,320	13,333,320	13,333,320	13,333,320	13,333,320
Corcho para embotellado	500,000	585,000	702,000	842,400	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Cápsula	500,000	585,000	702,000	842,400	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Botellas	850,000	994,500	1,193,400	1,432,080	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000
Etiquetas	400,000	468,000	561,600	673,920	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000	800,000
Insumos enológicos	153,846	180,000	216,000	259,200	307,692	307,692	307,692	307,692	307,692	307,692
Sub-total vinos	9,070,506	10,612,492	12,734,990	15,281,989	18,141,012	18,141,012	18,141,012	18,141,012	18,141,012	18,141,012
Mermelada										
Uva a los productores	380,952	761,905	838,095	921,905	1,014,095	1,115,505	1,227,055	1,349,761	1,484,737	1,633,211
Azúcar	243,810	487,619	536,381	590,019	649,021	713,923	785,315	863,847	950,232	1,045,255
Frascos	720,000	1,440,000	1,584,000	1,742,400	1,916,640	2,108,304	2,319,134	2,551,048	2,806,153	3,086,768
Acido cítrico	19,048	38,095	41,905	46,095	50,705	55,775	61,353	67,488	74,237	81,661
Etiquetas	64,000	128,000	140,800	154,880	170,368	187,405	206,145	226,760	249,436	274,379
Caja de 48 unidades	20,000	40,000	44,000	48,400	53,240	58,564	64,420	70,862	77,949	85,744
Pectina	56,000	112,000	123,200	135,520	149,072	163,979	180,377	198,415	218,256	240,082
Gas	57,143	114,286	125,714	138,286	152,114	167,326	184,058	202,464	222,711	244,982
Mano de obra	57,143	114,286	125,714	138,286	152,114	167,326	184,058	202,464	222,711	244,982
Sub-total mermeladas	1,618,095	3,236,190	3,559,810	3,915,790	4,307,370	4,738,106	5,211,917	5,733,109	6,306,420	6,937,062
Costo Total	10,688,601	13,848,683	16,294,800	19,197,779	22,448,382	22,879,118	23,352,929	23,874,121	24,447,432	25,078,074

Tabla AF-5. Costo Unitario de Materia Prima para una Botella de Vino

Materias Primas	Costo Unitario/Botella
Uva a los productores (adquisición)	66.67
Corcho para embotellado	5
Cápsula	5
Botellas y cajas	9
Etiquetas	4
Insumos enológicos	1.54
Total	90.71

Tabla AF-6. Costo Unitario de Materia Prima para un Franco de Mermelada de 8 Onzas

Materias Primas	Costo Unitario/Frasco RD\$
Uva a los productores (adquisición)	9.52381
Azúcar	6.09524
Frascos	18
Acido cítrico	0.47619
Etiquetas	1.6
Caja de 48 unidades	0.5
Pectina	1.4
Gas	1.42857
Mano de obra	1.42857
Total RD\$	40.45238

*Incluye la mano de obra directa

Tabla AF-7. Otros Costos Indirectos para Vino

Costos Indirectos (Vinos)	Costo Unitario/Botella
Transporte vino a Santo Domingo (19 viajes)	1.33
Traslado de la uva del parral a la bodega (46 viajes)	0.55
Desinfección de la bodega	0.1
Fumigación de la bodega	0.06
Transporte del personal	0.21
Agua potable	0.01
Material gastable e insumos	0.18
Uso camioneta doble cabina	2.76
Combustible para camioneta	0.69
Combustible para planta eléctrica	0.55
Total	2.26

Costos Indirectos (Mermelada)	Costo Unitario/Frasco
Transporte vino a Santo Domingo	0.33
Traslado de la uva del parral a la bodega	0.14
Material gastable e insumos	0.05
Uso camioneta doble cabina	0.69
Combustible para camioneta	0.17
Combustible para planta eléctrica	0.14
Total	0.47

Personal Contratado	Costo Unitario/Botella
Trabajadores en molienda (10 hombres x 1 mes)	0.6
Trabajadores en prensado (10 hombres x 1 mes)	0.6
Trabajadores en llenado de botellas (25 personas x 15 días)	0.94
Trabajadores para trasiego (2 hombres x 1 mes)	0.12
Almuerzo trabajadores en molienda	0.26
Almuerzo trabajadores en prensado	0.26
Almuerzo en llenado de botellas	0.41
Almuerzo trabajadores para el trasiego	0.05
Total RD\$	3.24

Tabla AF-10. Gastos generales, administrativos y de venta

Detalles	Años									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Personal administrativo	1,704,880	1,875,368	2,062,905	2,269,195	2,496,115	2,745,726	3,020,299	3,322,329	3,654,562	4,020,018
Comunicación (Teléfono, Fax e Internet)	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000	96,000
Material gastable	36,000	37,440	38,938	40,495	42,115	43,800	45,551	47,374	49,268	51,239
Mercadeo y ventas	900,000	1,177,500	1,383,000	1,626,600	1,899,300	1,939,230	1,983,153	2,031,468	2,084,615	2,143,077
Total	2,736,880	3,186,308	3,580,842	4,032,290	4,533,530	4,824,756	5,145,003	5,497,171	5,884,445	6,310,334

ANEXO

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL



**Proyecto 06 Ventanilla 1 FONDEC
BID 2433 OC/DR
“Mejora de la Competitividad de la Cadena de Valor de la Uva”**

**Consultoría en Individual para la Realización de un Estudio de Factibilidad para el
Relanzamiento de la Bodega Experimental Plaza Cacique**

**Diagnóstico de la Situación Actual
(Entregable 2)**

**Por Consultores
Ing. Agrón. Carlos A. Rivas, MSc.
Ing. Agrón. Wagner Méndez, MSc.**

**Santo Domingo, República Dominicana
Septiembre, 2015**

ACRÓNIMOS

BAGRICOLA	Banco Agrícola de la República Dominicana
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CNC	Consejo Nacional de Competitividad de la República Dominicana
COOPEVINE	Cooperativa de Vitivinicultores del Valle de Neiba
DGDF	Dirección General de Desarrollo Fronterizo
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FUSURA	Fundación Sur Adelante
INUVA	Instituto Nacional de la Uva
ONE	Oficina Nacional de Estadísticas
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
qq	Quintal (100 libras)
UCE	Universidad Central del Este
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Tabla de Contenido

ACRÓNIMOS	i
Tabla de Contenido	ii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. ANTECEDENTES	2
A. Situación a abordar	2
B. Objetivo general del diagnóstico	3
C. Objetivos específicos	3
D. Metodología	3
III. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	6
A. Caracterización de la situación socio-económica en el Valle de Neiba	6
B. Caracterización de la producción de uvas	11
D. Comercialización de la uva	14
E. Caracterización de la Bodega Experimental Plaza Cacique	15
1. Antecedentes	15
2. Aspectos administrativos	16
3. Aspectos de producción de la Bodega	18
4. Aspectos de mercado de la Bodega	20
5. La competencia con vinos importados.	20
6. Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)	22
ANEXOS	25

Consultoría en Individual para la Realización de un Estudio de Factibilidad para el Relanzamiento de la Bodega Experimental Plaza Cacique

I. INTRODUCCIÓN

El procesamiento de los productos agropecuarios es un elemento clave de agregación de valor que contribuye al desarrollo de los países cuya base es la agricultura. Como país considerado eminentemente agrícola, la República Dominicana todavía necesita continuar desarrollando los aspectos de procesamiento de su producción agrícola. Este potencial todavía no está desarrollado al nivel que debería estar a pesar de que se puede generar mucha riqueza para producir crecimiento y desarrollo económico, a nivel local y nacional. Particularmente, con este estudio se necesita analizar la situación de la Bodega Experimental Plaza Cacique ubicada en el valle de Neiba. Estudiar la situación del cultivo de la uva y su mercado como fruta fresca o procesada, es un aspecto clave para arribar a un diagnóstico preciso que permita plantear una estrategia de desarrollo del potencial de la Bodega.

Como parte de la consultoría para el estudio de factibilidad de la Bodega se contempló hacer este diagnóstico de su situación actual. Los resultados de este diagnóstico se tomarán como fundamento para el estudio de factibilidad de la Bodega Experimental.

El objetivo de hacer este diagnóstico participativo, donde se involucraron los productores de uva, representantes del Clúster y las instituciones de apoyo a los productores, es contar con informaciones primarias y secundarias claves que contribuyan a sentar las bases sobre la situación actual de la Bodega Plaza Cacique. El presente diagnóstico se realiza considerando todos los eslabones del conglomerado, partiendo desde:

- La caracterización de los productores de uva y el contexto socioeconómico y organizativo en que estos se desenvuelven;
- Caracterización de las unidades de producción de uva, variedades, manejo agronómico y post cosecha, época de cosecha y productividad del cultivo;
- Sistema de comercialización del producto de parte de los productores y la estructura de industrialización de la uva, desde la transformación artesanal de la fruta en diferentes productos para el mercado, como las operaciones de la Bodega Experimental y su sistema de comercialización.

Los resultados que se presentan en este diagnóstico abarcan aspectos socio-económicos que caracterizan las zonas productoras de uvas y los productores, aspectos sobre la producción y la comercialización y la situación actual de la Bodega. Sobre la Bodega, se incluyen los aspectos de producción, administración y mercadeo. Finalmente, se incluyen los resultados del análisis FODA. Dicho análisis se hizo tomando como base informaciones obtenidas en documentos y las ideas generadas en el taller realizado en el marco de esta consultoría.

II. ANTECEDENTES

A. Situación a abordar

La uva es un símbolo de Neiba y la Provincia Baoruco. Su producción es también una de las principales fuentes de ingreso de más de 250 productores agrícolas. Se estima que la producción de uva en Neiba genera más de 22 millones de pesos anualmente. Sin embargo, a pesar de la importancia del cultivo de la uva y los esfuerzos que se han venido realizando, el área de producción ha disminuido en los últimos años. Algunas de las razones para dicha disminución están relacionadas con problemas de producción y otras con problemas de mercado.

A pesar de la importancia del cultivo de la uva, los productores viven en la pobreza. Posiblemente, los productores sea el eslabón menos beneficiado en la cadena de valor de la uva. Considerando esta situación, diversas entidades de apoyo al desarrollo económico de la región se han enfocado en apoyar el sector productor de uvas. Sin embargo, hasta el momento no se ha logrado revertir la tendencia decreciente de la producción y no se han aumentado significativamente los beneficios de los productores para contribuir con su desarrollo.

Una de las entidades que se ha enfocado en apoyar las familias productores de uvas en el Valle de Neiba es la Dirección General de Desarrollo Fronterizo (DGDF). Dicha entidad fue la responsable del establecimiento de la estación experimental en el 2002, incluyendo la Bodega Experimental Plaza Cacique para el procesamiento de la uva, específicamente la fabricación de vino.

Actualmente, la Bodega Experimental Plaza Cacique está bajo la responsabilidad de la DGDF. Esta entidad estatal entiende que este involucramiento tan directo no corresponde con los objetivos la institución, aunque si promover y fomentar el desarrollo local de las comunidades del cordón fronterizo, siendo el caso de la Estación y la Bodega Experimental uno de los proyectos canalizados por esta entidad. Por otro lado la parte administrativa de la vendimia anual es realizada por el INUVA, otra entidad estatal creada para el fomento de la investigación y desarrollo del cultivo de la uva en el país. La situación actual con relación al involucramiento de los productores, es solo aportando las uvas producidas a la Bodega, donde esta fruta se procesa para la producción de vino. Cuando el mismo se vende, principalmente al Plan Social de la Presidencia, ellos reciben los pagos correspondientes de parte del INUVA, institución que se encarga de la administración del proceso.

Se entiende que ninguna de estas instituciones deben ser las responsables de estas actividades. En tal sentido, la Dirección General de Desarrollo Fronterizo está buscando la forma de empoderar a los productores para que se encarguen de la administración de la Bodega y la comercialización del producto, el vino producido. Sin embargo, actualmente no

se cuenta con un plan de negocios que muestre la rentabilidad de la Bodega y su sostenibilidad gerencial, pero tampoco se cuenta con una organización fortalecida que permita el empoderamiento y participación real de los actores claves del Valle de Neiba (productores de uva, comerciantes, organizaciones locales, instituciones públicas, etc.)

Se considera que los productores se deben beneficiar de la administración y apropiación de la Bodega, y conducir sus operaciones para beneficio de los productores de uva y de todos aquellos ligados a través del tejido de la cadena de valor de esta actividad económica y mecanismo de desarrollo local. Sin embargo, hacer un traspaso en estos momentos a los productores y otros interesados, bajo las condiciones imperantes y sin contar con un plan detallado de cómo funcionaría esta empresa, no asegura el éxito. Hacerlo así, más bien se podría hacer un daño a los productores.

Sin contar con los estudios adecuados, es imposible asegurar si esta empresa es o no rentable y sostenible financieramente, sin que sea necesario que la misma tenga que ser sostenida financieramente por la DGDF. Por lo tanto, se requiere de un plan detallado y viable, a ser gerenciado por los productores con el apoyo de las instituciones gubernamentales. Además se requiere de un plan gradual de salida hasta que la bodega se convierta en una empresa comercial que contribuya a mejorar las condiciones de vida de los productores de uvas del Valle de Neiba y al desarrollo local.

B. Objetivo general del diagnóstico

El objetivo de este diagnóstico de la situación actual de la Bodega Experimental Plaza Cacique es determinar las condiciones operacionales y administrativas existentes como base para diseñar un plan de negocios que muestre la factibilidad de la Bodega y se establezca una estructura gerencial funcional para la sostenibilidad económica de la misma.

C. Objetivos específicos

- ✚ Conocer en forma precisa la situación socioeconómica de las familias productoras de uva del Valle de Neiba.
- ✚ Caracterizar la situación de la producción de uva y las tendencias...
- ✚ Contar con una caracterización de las estructuras de comercialización y su potencial como fresca y procesada
- ✚ Contar con un diagnóstico de la situación de la Bodega

D. Metodología

El enfoque metodológico para la realización de este diagnóstico parte de una revisión de un gran cúmulo de información secundaria existente. Se llevó a cabo un taller de diagnóstico participativo utilizando la modalidad de Grupo Focal¹. El programa desarrollado

¹ Taller de Diagnóstico Participativo y Análisis FODA para el Relanzamiento de la Bodega Experimental Plaza Cacique. Realizado por el consultor Carlos Rivas, con el apoyo de Wagner Méndez y Maximer Sabala. En la Junta de Regantes de Neiba. Julio 30, 2015.

está contenido en el Anexo I. Para dicho taller se utilizó un cuestionario previamente elaborado, en donde los participantes respondieron a preguntas claves en forma colectiva (Anexo II). También se hicieron entrevistas a informantes claves, incluyendo a los técnicos en la fabricación del vino, el Director del INUVA, a ejecutivos de la DGDF y del Clúster de la Uva.

En el Taller también se levantó información sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la Bodega Experimental y de la situación de la producción de uvas. Ver anexo 3. En esta parte se entregaron tarjetas de diferentes colores para respuestas individuales para cada uno de estos aspectos a evaluar. Luego el facilitador, conjuntamente con los participantes, organizó las respuestas y frecuencias de las mismas, permitiendo así ver los aspectos más sobresalientes y prioritarios desde la perspectiva de los participantes.

Además de las informaciones primarias levantadas durante el taller, previamente se revisó todas las informaciones secundarias existentes, contenidas en documentos de diferentes fuentes, tales como la DGDF, el Clúster de la Uva, publicaciones en la web, etc. El Proyecto de Apoyo a la Competitividad del Clúster de la Uva, apoyado por el CNC con fondos del BID ha generado informaciones muy valiosas sobre la situación actual de la Bodega y la producción de uvas en el Valle de Neiba. Dos documentos especialmente importantes en este proceso son el resultante del Estudio de Línea Base², elaborado por la consultora Vita Randazzo, y el Estudio de Mercado, realizado por Wagner Méndez³.

Las informaciones de fuentes secundarias se han comparado con las informaciones primarias levantadas durante el taller y las entrevistas a informantes claves. Estas comparaciones muestran las prioridades y las debilidades existentes que se deben atacar para contribuir con el diseño de una estrategia que permita lograr la rentabilidad y la sostenibilidad de la Bodega Experimental.

Los resultados levantados se analizaron y se hizo una presentación al grupo original que participó en el Grupo Focal y el FODA, con el cual se realizó el taller de levantamiento de información primaria. Esta presentación contribuyó con la validación de las informaciones y el enriquecimiento del diagnóstico. La Figura 1 muestra el proceso seguido para la elaboración del diagnóstico.

² Randazzo, Vita (2014). Estudio de Línea de la Cadena de Valor de la Uva.

³ Méndez, Wagner (2014). Estudio de Mercado (Para uva y sus productos derivados).



Figura 1. Flujograma de gestión y análisis de datos e información para el diagnóstico

III. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico de la situación actual de la Bodega Experimental Plaza Cacique, conjuntamente con la situación global de la producción y comercialización de uvas, arroja resultados de gran utilidad para el diseño de un buen plan de negocios para agregación de valor en la cadena. Dicho diagnóstico incluye aspectos que tienen que ver con los diferentes eslabones desde la producción y la situación global de los productores, hasta la comercialización. Se hace énfasis, finalmente, en los aspectos de procesamiento en la Bodega. El estudio de factibilidad tomará como aspecto central la Bodega y los aspectos complementarios de producción de la uva como su materia prima y la comercialización de los productos procesados, como forma de sostenibilidad. A continuación se presentan los principales hallazgos.

A. Caracterización de la situación socio-económica en el Valle de Neiba.

El documento más completo y reciente sobre la situación socioeconómica en la provincia Bahoruco es el Perfil Socio-Económico y Medio Ambiental de Bahoruco, realizado por el Instituto de Investigaciones Científicas de la UCE y publicado por el Departamento de Desarrollo Humano del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)⁴. En dicha publicación se hace una caracterización de la situación económica en la Provincia. Se resalta la agricultura como la principal actividad económica de la Provincia y la uva como un cultivo de especial importancia, siendo esta Provincia la única que produce uvas con fines comerciales en el país. Ver Figura 1, mostrando las características hidrogeológicas de la sierra de Neiba, que muestra el potencial productivo de los suelos. En el documento se presentan algunas cifras de la producción de uvas. Sin embargo, los datos de la línea base y otros datos primarios recolectados con informantes claves arrojan informaciones más actualizada.

La producción de uvas la realizan mayormente familias con pequeñas explotaciones, no habiendo grandes productores dedicados a este cultivo. En las épocas de mayores demandas se contrata mano de obra. La uva es un componente muy relevante del ingreso familiar en la Provincia. Además de los hogares que la producen, muchos otros hogares se benefician de la comercialización y de las labores post cosecha.

Según el estudio de línea base realizado en el 2014, el grupo predominante de productores de uvas es el de más de 61 años. También se tiene un grupo significativo entre los 31 y los 40 años. También sobresale que más de un 70% de los/as productores/as tienen un nivel de escolaridad entre analfabetos y nivel primario como más alto. Sin embargo, este estudio no incluye en sus resultados el nivel de ingresos, las condiciones de las viviendas, cantidad de hijos, y otros parámetros socio-económicos importantes de una línea de base sobre los cuales medir el impacto de programas de desarrollo.

⁴ Instituto de Investigaciones Científicas de la UCE y PNUD (2013). Perfil Socio-Económica y Medio de Bahoruco.

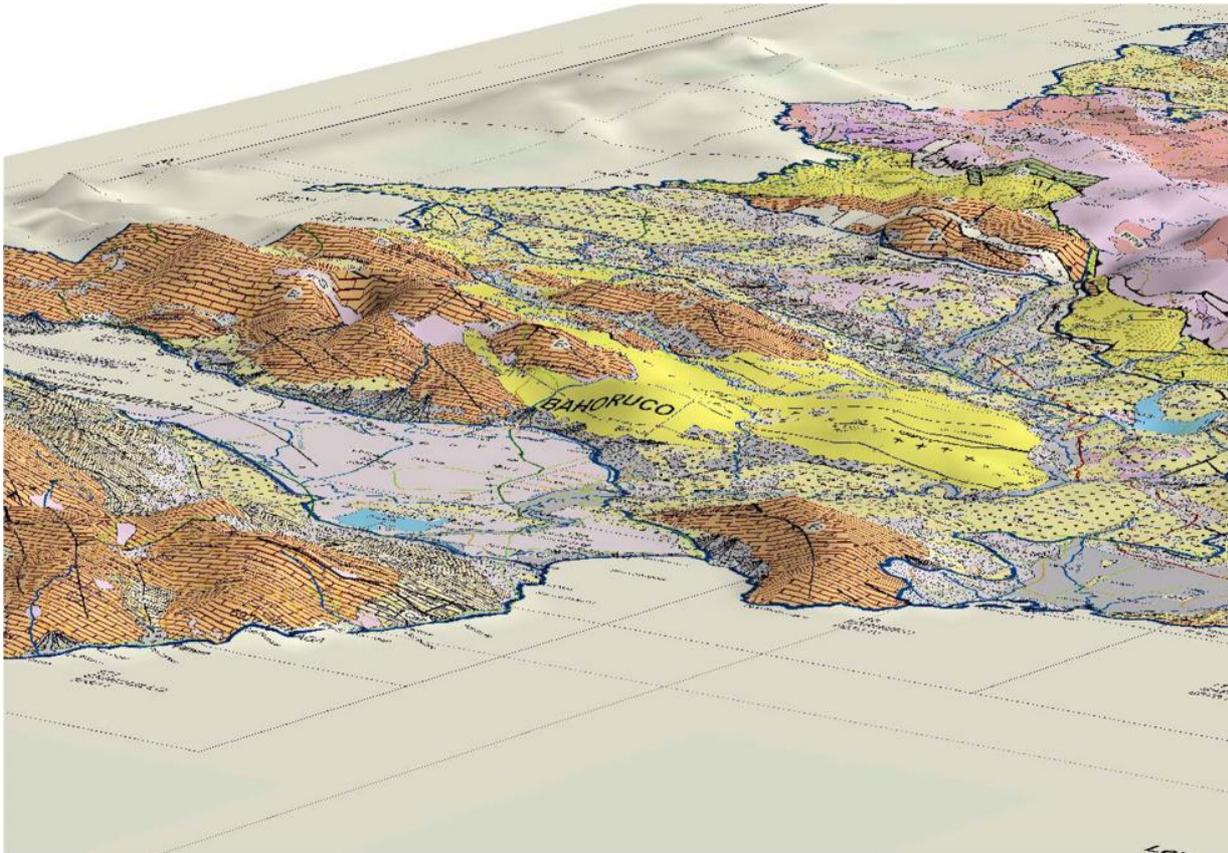


Figura 2. Estudio Hidrogeológico Nacional de la República Dominicana Fase II. Unidad Hidrogeológica de la Sierra de Neiba
Fuente: ETIPSA, Nov. 2004.

Otras fuentes de también proveen informaciones sobre la situación económica global en la Provincia. El documento “Perfiles Estadísticos Provinciales⁵” provee estadísticas importantes sobre la provincia Baoruco. Estas estadísticas se basan en el censo de población y vivienda realizado en el 2010. Este documento es una buena referencia de línea base para la implementación de proyectos de desarrollo y la medición de su impacto en las comunidades de influencia, conjuntamente. (Anexo V)

La provincia Baoruco es una de las provincias más pobres de la República Dominicana. Por ejemplo, la Tabla 1 muestra que en todo el país, el 42.3% de las viviendas son de concreto, mientras que en la provincia Baoruco este porcentaje es de solo 12.7. Por otro lado, en todo el país solo el 0.3% de las viviendas son de cana y yagua, mientras que en Baoruco este porcentaje es de 2.2 % y 3.2%, respectivamente. El documento también reporta que el 16.2% de las viviendas tiene piso de tierra en comparación con el 3.7% en todo el país. Solo el 22% de los hogares en Baoruco tiene agua de acueducto dentro de la misma en comparación con el 46% en todo el país. El tamaño promedio de los hogares es de 3.97 personas en comparación con 3.53 personas por hogar en todo el país.

⁵ Perfiles Estadísticos Provinciales (2013). Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Oficina Nacional de Estadísticas (ONE). (<http://www.one.gob.do/Estadisticas/271/perfiles-provinciales>)

Tabla1. Materiales de construcción de vivienda en la provincia Baoruco

Material de construcción	Provincia		% total país
	Viviendas	%	
Total	27,306	100.0	100.0
Concreto	3,474	12.7	42.3
Zinc	21,293	78.0	55.7
Asbesto cemento	630	2.3	0.8
Cana	593	2.2	0.3
Yagua	884	3.2	0.3
Otro	432	1.6	0.7

Fuente: Perfiles Provinciales, 2013.

La Tabla 2 resalta la cantidad de personas que viven de la actividad agropecuaria. Un 32.3% depende de la agricultura, la ganadería y la pesca. Dentro de este renglón el componente principal es la agricultura. Proyectos de desarrollo tienen un buen impacto si se enfocan en la mejoría en los procesos productivos. Apoyo a los productores de uvas pueden tener un gran impacto en la zona.

Tabla 2. Persona ocupadas por sexo, según rama de actividad económica en Baorucoco

Rama de actividad	Provincia			%	% total país
	Hombres	Mujeres	Total		
Total	14,935	6,491	21,426	100.0	100.0
Agricultura, ganadería y pesca	6,080	849	6,929	32.3	9.7
Industria y minería	1,240	210	1,450	6.8	11.9
Servicios financieros e inmobiliarias	302	156	458	2.1	6.0
Transporte y actividades relacionadas	840	45	885	4.1	6.7
Comercio y hostelería	2,324	1,625	3,949	18.4	28.3
Servicios domésticos	36	871	907	4.2	6.1
Administración pública	1,763	1,483	3,246	15.1	9.4
Construcción	1,076	18	1,094	5.1	6.7
Otros servicios	714	879	1,593	7.4	10.0
No declarada	560	355	915	4.3	5.2

Fuente: IX Censo Nacional de Población y Vivienda 2010

* Tomada de Perfiles Provinciales

El nivel educativo es también un factor limitante en la provincia Baoruco. Según el censo del 2010, reportado en Perfiles Provinciales, el porcentaje de analfabetismo era de un 24.9%, en comparación con un 12.8% a nivel nacional.

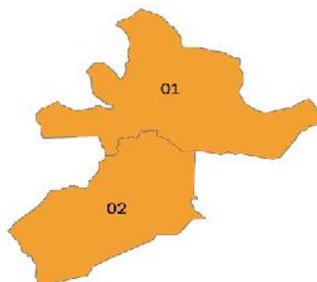
Para los efectos de este diagnóstico también se analiza la información de la Oficina Nacional de Estadísticas, específicamente la contenida en la ventana *Tu Municipio en Cifras*. La información socioeconómica es más precisa para los municipios de Galván y su

Distrito Municipal El Salado; para el municipio de Neiba y su Distrito Municipal El Palmar, en los cuales se concentra la producción de uva de la Provincia Baoruco.

Tu municipio en cifras



Nombre del municipio	01 Galván
Distritos municipales del municipio	02 El Salado (D. M.)
Superficie	281.5 km ²
Densidad de población	56 hab/km ²
Provincia a que pertenece	BAORUCO
Región de planificación de pertenencia	06 ENRIQUILLO
Ley de creación del municipio	Ley 83-97 del 12-5-1997



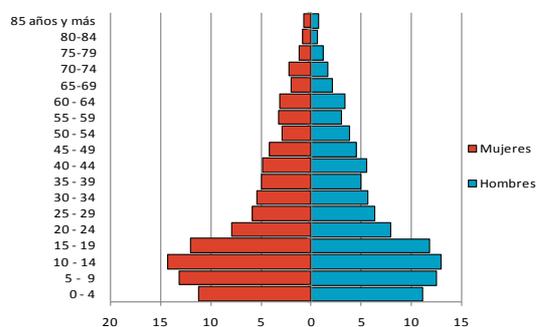
1. POBLACIÓN

Cuadro 1.1
Población del municipio por sexo, según distrito municipal, año 2010

Municipio y distrito municipal	Sexo		Total
	Hombres	Mujeres	
Galván	6,744	6,473	13,217
El Salado (D. M.)	1,328	1,157	2,485
Total	8,072	7,630	15,702

Fuente: IX Censo Nacional de Población y Vivienda 2010

Pirámide de la población del municipio, año 2010



Cuadro 1.2
Indicadores censales, año 2010

Índice de envejecimiento: mayores de 65 años por cada 100 menores de 15 años	17.9
Menores de 5 años por cada 100 mujeres en edad fértil	51.0
Población residente nacida en el extranjero	521
Población residente nacida en otro municipio (inmigrantes internos)	741
Crecimiento intercensal de la población 2002-2010 (%)	9.4

Fuente: IX Censo Nacional de Población y Vivienda 2010

Cuadro 1.3
Estadísticas vitales, año 2010

Matrimonios registrados	14
Divorcios registrados	1
Defunciones registradas de residentes en el municipio	34
Nacimientos registrados de madres residentes en el municipio	452

Fuente: Estadísticas Vitales 2010

2. CALIDAD Y CONDICIONES DE VIDA

Cuadro 2.1
Indicadores de condiciones de vida, año 2010

Porcentaje de viviendas con techo de asbesto, cemento, yagua, cana y otros	7.6
Porcentaje de viviendas con piso de tierra u otros	17.8
Porcentaje de viviendas con las paredes de tabla de palma, yagua y tejamanil	21.0
Porcentaje de hogares con automóvil de uso privado	5.6
Porcentaje de hogares con provisión de energía eléctrica (tendido eléctrico o planta propia)	89.7

Fuente: IX Censo Nacional de Población y Vivienda 2010

3. ECONOMÍA Y EMPLEO

Cuadro 3.1
Indicadores de economía, año 2010

Cantidad de parceleros de los asentamientos campesinos, 2009	342
Superficie (en tareas) de las parcelas de asentamientos campesinos, 2009	162,280
Cantidad de concesiones de explotación minera, 2010	1
Cantidad de empleados de empresas de Zonas Francas y Zonas Francas Especiales, 2009	0
Índice de feminización de plantillas Z.F.*	0.0
Cantidad de hoteles, 2008	0
Cantidad de camas en hoteles, 2008	0
Cantidad de colmados y colmadones identificados por el PSD**	94

Fuente: Relación de Establecimientos de Alojamientos Hoteleros (Ministerio de Turismo)
Boletín Estadístico de Zonas Francas (Consejo Nacional de Zonas Francas y Exportación)
Relación de Asentamientos Campesinos (Instituto Agrario Dominicano)
Levantamiento de colmados y colmadones (Ministerio de Interior y Policía)
*Z.F.: Zonas Francas

**PSD: Plan de Seguridad Democrática

Cuadro 3.2
Estructura del mercado laboral por sexo, año 2010

Indicadores	Hombres	Mujeres	Total
Población en edad de trabajar (PET)	6,164	5,766	11,930
Población económicamente activa (PEA)	2,632	995	3,627
Población ocupada	2,288	899	3,187
Población desocupada	344	96	440
Población inactiva	3,433	4,676	8,109
Tasa global de participación	42.7	17.3	30.4
Tasa de ocupación	37.1	15.6	26.7
Tasa de desempleo	13.1	9.6	12.1

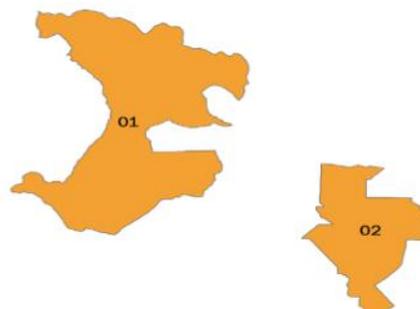
Fuente: IX Censo Nacional de Población y Vivienda 2010

Figura 3. Datos socio-económicos del municipio de Galván.
Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas (Tu Municipio en Cifras)

Tu municipio en cifras



Nombre del municipio 01 Neiba
Distritos municipales del municipio 02 EL Palmar (D. M.)
Superficie 282.4 km²
Densidad de población 129 hab/km²
Provincia a que pertenece BAORUCO
Región de planificación de pertenencia 06 ENRIQUILLO
Ley de creación del municipio Ley 40c del 9-6-1845



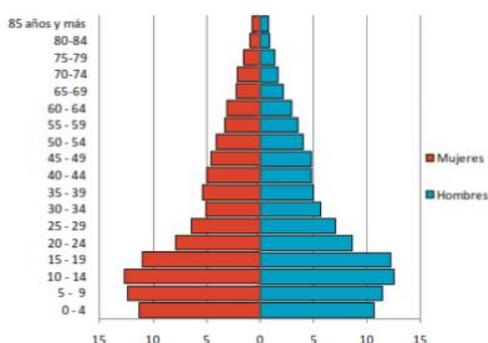
1. POBLACIÓN

Cuadro 1.1
Población del municipio por sexo, según distrito municipal, año 2010

Municipio y distrito municipal	Sexo		Total
	Hombres	Mujeres	
Neiba	14,140	12,965	27,105
EL Palmar (D. M.)	4,883	4,523	9,406
Total	19,023	17,488	36,511

Fuente: IX Censo Nacional de Población y Vivienda 2010

Pirámide de la población del municipio, año 2010



2. CALIDAD Y CONDICIONES DE VIDA

Cuadro 2.1
Indicadores de condiciones de vida, año 2010

Porcentaje de viviendas con techo de asbesto, cemento, yagua, cana y otros	9.0
Porcentaje de viviendas con piso de tierra u otros	16.9
Porcentaje de viviendas con las paredes de tabla de palma, yagua y tejamanil	14.8
Porcentaje de hogares con automóvil de uso privado	5.9
Porcentaje de hogares con provisión de energía eléctrica (tendido eléctrico o planta propia)	86.3

Fuente: IX Censo Nacional de Población y Vivienda 2010

3. ECONOMÍA Y EMPLEO

Cuadro 3.1
Indicadores de economía, año 2010

Cantidad de parceleros de los asentamientos campesinos, 2009	417
Superficie (en tareas) de las parcelas de asentamientos campesinos, 2009	12,913
Cantidad de concesiones de explotación minera, 2010	1
Cantidad de empleados de empresas de Zonas Francas y Zonas Francas Especiales, 2009	0
Índice de feminización de plantillas Z.F.*	0.0
Cantidad de hoteles, 2008	5
Cantidad de camas en hoteles, 2008	103
Cantidad de colmadones y colmadones identificados por el PSD**	193

Fuente: Relación de Establecimientos de Alojamientos Hoteleros (Ministerio de Turismo)
 Boletín Estadístico de Zonas Francas (Consejo Nacional de Zonas Francas y Exportación)
 Relación de Asentamientos Campesinos (Instituto Agrario Dominicano)
 Levantamiento de colmadones y colmadones (Ministerio de Interior y Policía)
 *Z.F.: Zonas Francas
 **PSD: Plan de Seguridad Democrática

Cuadro 1.2
Indicadores censales, año 2010

Índice de envejecimiento: mayores de 65 años por cada 100 menores de 15 años	20.4
Menores de 5 años por cada 100 mujeres en edad fértil	50.4
Población residente nacida en el extranjero	1,725
Población residente nacida en otro municipio (inmigrantes internos)	3,357
Crecimiento intercensal de la población 2002-2010 (%)	5.6

Fuente: IX Censo Nacional de Población y Vivienda 2010

Cuadro 1.3
Estadísticas vitales, año 2010

Matrimonios registrados	72
Divorcios registrados	18
Defunciones registradas de residentes en el municipio	216
Nacimientos registrados de madres residentes en el municipio	1,497

Fuente: Estadísticas Vitales 2010

Cuadro 3.2
Estructura del mercado laboral por sexo, año 2010

Indicadores	Hombres	Mujeres	Total
Población en edad de trabajar (PET)	14,827	13,345	28,172
Población económicamente activa (PEA)	6,267	2,954	9,221
Población ocupada	5,681	2,657	8,338
Población desocupada	586	297	883
Población inactiva	8,295	10,149	18,444
Tasa global de participación	42.3	22.1	32.7
Tasa de ocupación	38.3	19.9	29.6
Tasa de desempleo	9.4	10.1	9.6

Fuente: IX Censo Nacional de Población y Vivienda 2010

Figura 4. Datos socio-económicos del municipio de Neiba.
 Fuente: Oficina Nacional de Estadísticas (Tu Municipio en Cifras)

B. Caracterización de la producción de uvas

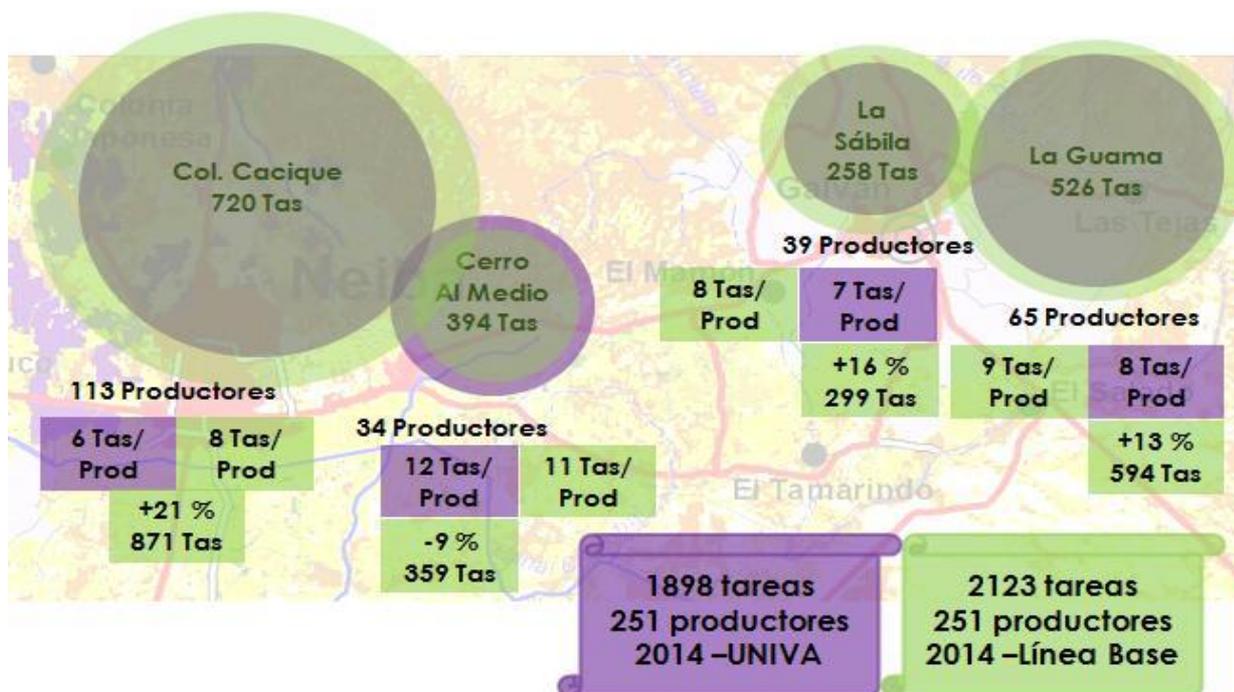


Figura 5. Distribución de la producción de uva por sector y ajuste de datos del INUVA según el Estudio de Línea Base. Fuente: Randazzo, Vita (2014). Estudio de Línea Base. Cadena de Valor de la Uva. Septiembre, 2014.

Los productores agrícolas en el Valle de Neiba se caracterizan por ser pequeños. Los tamaños de parcelas que más predominan son de menos de 16 tareas y los productores de uvas no escapan a esta realidad. Estos tenían en promedio unas 10 tareas. La producción de uvas beneficia a alrededor de 500 familias en la zona. Alrededor de la mitad de estas familias son productores y la otra mitad se beneficia con el apoyo en la producción, el manejo post-cosecha y la comercialización.

En el taller de diagnóstico participativo realizado se encontró que los participantes tienen en promedio 8.55 tareas sembradas de uvas y que las mismas producen 4.11 qq/ta. Esto está muy por debajo del promedio que se reporta de 15 qq/ta). También está muy por debajo de lo que ellos consideran ideal de tener entre 40 y 50 qq/ta, productividad muy optimista si la comparamos con los rendimientos de países tradicionalmente productores de uva, donde solo en casos excepcionales se alcanza este rendimiento.

Promedio de producción de uva por tarea			
Productor	Quintales	Tareas	Quintales/ Tarea
1	25	8	3.125
2	35	5	7.00
3	21	5	4.20
4	1.2	1	1.20
5	7	6	1.17
6	24	5	4.80
7	40	15	2.67
8	80	13	6.15
9	45	8	5.63
10	30	10	3.00
11	33	5	6.60
12	15	4	3.75
Total	356.2	85	
Promedio			4.11

Fuente: Grupo Focal. Elaboración propia.

El Instituto Nacional de la Uva (INUVA) estimó que en el 2014 existían unos 254 productores de uvas. Dicho instituto también estimó que estos productores cultivan unas 1898 tareas de tierra. Según el estudio de Línea Base realizado por Vita Randazzo en el 2014 se estimó que los 254 productores cultivan 2,123 tareas de tierra. Con el estimado del INUVA de un rendimiento de 15 quintales/tarea, la producción total de uvas se estima en 31,845 quintales. Estos datos no coinciden con los que aportaron los productores durante el taller, de 4.11 qq/ta. Con la introducción de variedades mejoradas, se espera que el rendimiento por tarea aumente, que también aumente el área sembrada y, por consiguiente, la producción total.

Como principal institución de apoyo a los productores de uvas en el país, se espera que el INUVA fomente su producción. Sin embargo, en el taller y en entrevistas a informantes claves salió a relucir que en vez de aumentar, la producción de uvas ha disminuido luego del establecimiento de dicho Instituto.

La Figura 5 presenta la distribución de la producción de uva en la provincia Baoruco, según los datos generados por el estudio de línea base realizado en el 2014. En dicho estudio se hizo el ajuste hacia arriba de la cantidad de tareas reportadas por el INUVA.

Se estima también que de la producción total de 31,825 quintales por año, aproximadamente el 85% se comercializa y se consume como uva de mesa fresca. Esto significa que la cantidad disponible para el mercado es de unos 27,068 quintales por año. Esta oferta está disponible desde marzo hasta noviembre.

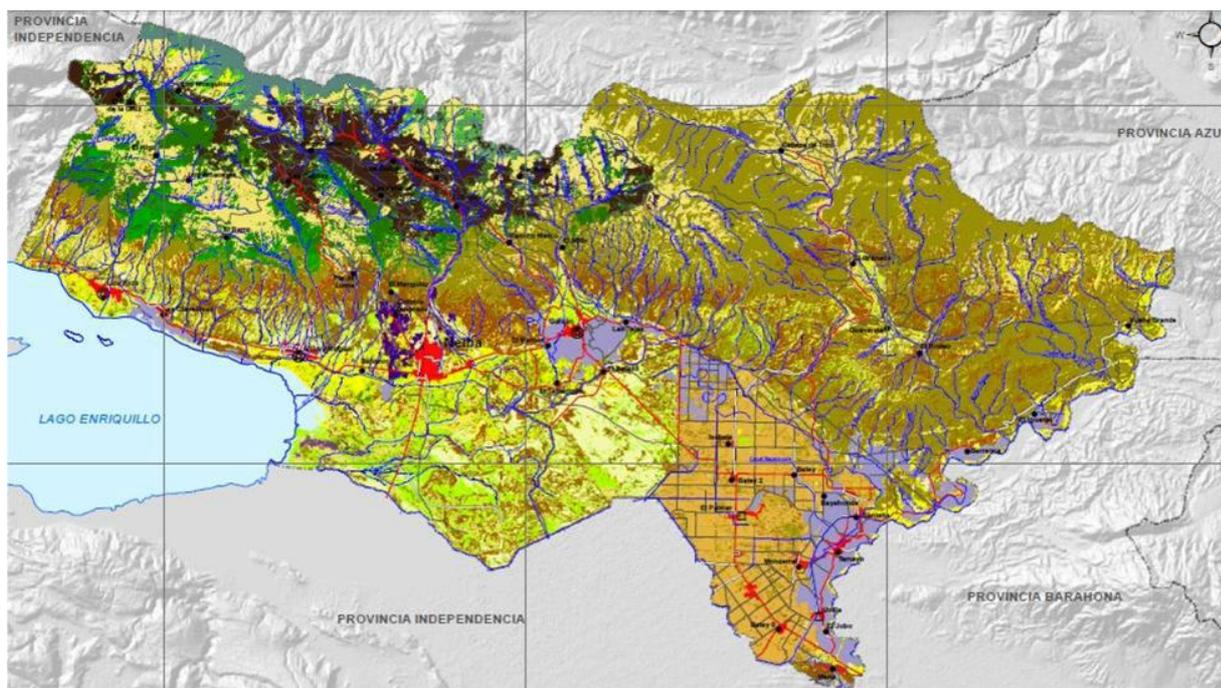


Figura 6 Mapa de uso de los suelos provincia Baoruco.

Tradicionalmente el enfoque de la producción de uvas en el Valle de Neiba era para el consumo fresco. Sin embargo, viendo la importancia de agregación de valor se han hecho esfuerzos para su procesamiento. Desde los años 70s se vienen haciendo esfuerzos artesanales de procesamiento, comenzando con la fabricación de mosto y mermelada. Más tarde, a principios de la década pasada, como una forma de contribuir con el desarrollo de los productores de uvas y de sus comunidades se estableció la Bodega Experimental Plaza Cacique. Se considera que esta bodega no se ha explotado a la capacidad que se necesita explotar para rendir los beneficios esperados.

Como aporte al desarrollo de la zona, la Dirección General de Desarrollo Fronterizo (DGDF), está interesada en que se obtenga el máximo potencial de esta bodega y que los productores se beneficien directamente de su operación y administración. Es por esta razón que dicha entidad ha aunado esfuerzos con el Consejo Nacional de Competitividad para apoyar al Clúster de la Uva de Neiba en la realización de un estudio de factibilidad que sirva de base para estimar el potencial de la Bodega y su rentabilidad y que también sirva de documento para la búsqueda de recursos adicionales para impulsar su crecimiento. La DGDF se interesa en que los productores manejen la Bodega, pero quiere cerciorarse de que se establece una unidad administrativa eficiente y que asegure su sostenibilidad.

Como las operaciones, la rentabilidad y la sostenibilidad de la Bodega dependen de la producción de uva, un diagnóstico de las condiciones de la misma tiene que analizar las condiciones de la producción de uvas en la zona. La producción de uvas es la razón de ser de la Bodega. Esto no significa que en dicho local no se incluyan otros productos. Es posible, y así lo expresan algunos actores consultados, que para que la empresa sea rentable y sostenible se necesiten incluir otros productos de la zona, inclusive, traer materia

prima de otras zonas, nacional o internacional, para su procesamiento en la Bodega. De lo contrario, para que la planta opere a su plena capacidad, habría que aumentar el volumen de producción de uvas para la producción de vino, y buscar nuevos mercados para el producto.

D. Comercialización de la uva

El documento más completo sobre el mercado de la uva de Neiba y sus productos derivados es el “Estudio de Mercado” realizado por el consultor Wagner Méndez, para el Clúster de la Uva en septiembre del 2014 y citado anteriormente, quien además contribuye en el presente estudio. Este documento estableció las bases para el diseño más tarde del Plan de Mercadeo. El estudio posee los elementos de la oferta y la demanda de uvas frescas y productos derivados con enfoque en el mercado nacional y el tamaño del mercado medido también por las importaciones y producción local de la uva y productos derivados. Esta sección gira en torno a los hallazgos principales de este estudio de mercado e informaciones primarias levantadas durante este proceso de investigación.

El estudio de mercado realizado se enfocó en el mercado de uva frescas, vino, pasas, mermelada y jugo. El mercado realmente presenta un gran potencial para la uva fresca. La recomendación no es que haya un enfoque en competir con la uva importada, sino en comercializarla como un producto especial diferente y con una estrategia de mercadeo lateral, enfocando las características particulares de la uva de Neiba y el aporte al desarrollo de la zona y la mejoría de las condiciones de vida de pequeños productores que viven en la marginalidad.

En la parte de la oferta de productos y su organización para aprovechar el potencial del mercado se encontró que se produce un estimado de 31,845 quintales de uvas por año. La misma es producida por unos 254 productores en un estimado de 2,123 tareas. La cantidad de tierra sembrada, el número de productores y la producción ha disminuido en los últimos tiempos. Esto afecta los ingresos de los productores por esta actividad.

Originalmente, para el desarrollo de la producción de uvas en la parte experimental, se introdujo una mejoría en el sistema de riego, instalando riego por goteo. En ese sentido se consideraba que no habría problemas con el riego. Sin embargo, hoy en día la finca está en completo abandono por falta de agua.

Proyectos emprendedores en el Clúster de la Uva han conllevado al procesamiento de la misma para la fabricación de vino a nivel industrial y mermelada a nivel artesanal. Se tiene una producción de vinos de más de 70,000 botellas al año y más de 35,000 unidades de mermelada de 8 onzas. Existe un gran potencial para jugo y sangría que debe ser explotado.

El mercado potencial para todos los productos del Clúster asciende a más de US\$100 millones de dólares. La mayor parte de esos productos son importados. Una mínima cantidad, especialmente la mermelada y el jugo, es de producción local. El tamaño de este mercado es lo suficientemente grande como para que el Clúster, contando con la

disponibilidad de materia prima, pueda involucrarse en la inversión en cualquier proyecto emprendedor para aprovechar su potencial.

De las informaciones obtenidas en diferentes reuniones y talleres sobresalen las debilidades del Clúster. Aunque existe un potencial de mercado, el mismo no será bien aprovechado si no se tienen las bases sólidas en la parte de la producción y los demás eslabones de la comercialización para aprovecharlo.

El sistema de comercialización de la uva fresca es débil por la reducida presencia de actores en el proceso y la falta de entrenamiento de dichas personas. Esta debilidad limita el desarrollo del mercado. Otro factor limitante en el desarrollo del mercado de la uva fresca es la competencia con la mejor uva para su industrialización.

El procesamiento de la uva es un aspecto clave para la generación de ingresos y mejorar las condiciones de vida de la Provincia. Sin embargo, hay un conflicto en el uso de la uva para su comercialización fresca y el procesamiento. La mejor uva se usa para el vino y el resto es la que se comercializa. Eso causa una baja en la calidad de la uva restante que se comercializa. Grandes cadenas de supermercados están dispuestas a comprar la uva si se les provee la calidad y las condiciones que se exigen.

Como una forma de promover la uva e incentivar su consumo, la Fundación Sur Adelante (FUSURA) institucionalizó la Feria de la Uva. La primera feria se realizó en agosto del 2009. Desde entonces, dicha feria se ha venido realizando anualmente con el apoyo de las diferentes entidades del sector, entidades privadas y el sector gubernamental.

E. Caracterización de la Bodega Experimental Plaza Cacique

1. Antecedentes

La Bodega Experimental Plaza Cacique fue establecida en los terrenos adquiridos por el Ministerio de Agricultura en los años 50s, en donde se estableció originalmente una plantación de uva en la zona. Este Centro Experimental de la Uva surge formalmente en el año 2002. Su finalidad fue contribuir con el desarrollo de la viticultura en el Valle de Neiba. Las informaciones plasmadas en fuentes secundarias coinciden con informaciones recolectadas en el taller de diagnóstico y los informantes claves. Los productores y otros informantes resaltan como hitos el establecimiento de la parcela experimental, luego el apoyo del proyecto FIDA, el establecimiento del INUVA, el apoyo de la DGDF y su gestión para el apoyo de Italia.

Para el establecimiento de la Estación Experimental Vitivinícola se consideró que el centro iba a constituir un aporte importante para el desarrollo socio-económico de la provincia Baohoruco. El proyecto original fue un esfuerzo conjunto de la DGDF, el Ministerio de Agricultura, el Consulado Dominicano en Milán (Italia) la “Confcooperative” de la región de Marche (Italia), la “Agencia Servizi Settore Agroalimentare Marche (ASSAM-Italia) y el Instituto Dominicano de Investigaciones Agropecuarias y Forestales (IDIAF).

La Estación Experimental Vitivinícola está integrada por el campo vitícola y la Bodega Experimental la cuenta con una estructura de 1,000 metros cuadrados de construcción y equipos para la producción de vinos. La cantidad de terrenos es de 150 tareas, incluyendo la finca experimental. La mayor parte del terreno está ocupado por la finca experimental en donde, por la falta de agua, las 30 variedades experimentales de uva se encuentran en estado de abandono. Muy poco se puede rescatar de este centro de germoplasma.

Con el establecimiento de la Bodega Experimental, se veía en el país un futuro muy promisorio para el desarrollo de la viticultura. Eso llamó la atención de expertos italianos, quienes en coordinación con el Gobierno Dominicano ofrecieron asesoría técnica para el cultivo de la uva y procesamiento para vino. Con todo esto se esperaba que la producción de uvas se consolidaría. Sin embargo, no se han visto los resultados esperados. Posiblemente los problemas organizacionales, políticos y gerenciales hayan sido claves en la falta de desarrollo de esta actividad económica en el Valle de Neiba. Estos problemas todavía continúan hoy en día y son el principal cuello de botella a vencer para la rentabilidad y la sostenibilidad de la Bodega y la producción en general.

Uno de los principales objetivos de establecer la planta de procesamiento era investigar la posibilidad de elaborar vino nacional con condiciones tropicales con capacidad para competir en el mercado internacional. El experimento comenzó con los respectivos procesos de vinificación, tanto en vino tinto como blanco. Se obtuvieron esos dos además del vino rosado.

La planta procesadora brinda apoyo a los productores. Los productores llevan su producción y también participan en los procesos de procesamiento, aportando su mano de obra.

Según uno de los documentos sueltos del archivo de la DGDF, especialistas dicen que las uvas cosechadas en climas tropicales y sub-tropicales sirven para consumo fresco y la preparación de diversos otros productos, tales como vinos, jugos, cócteles, concentrados, jaleas, pasas y brandis. Sin embargo, no se están explotando a plenitud, todo lo que puede obtenerse de la uva criolla producida en el Valle de Neiba, solo se produce vino, el cual tiene un destino definido –el Plan Social de la Presidencia-

2. Aspectos administrativos

Desde su establecimiento en el año 2002, la Estación Experimental, incluyendo la planta de procesamiento, es administrada por la DGDF. La DGDF posee también los títulos de propiedad de los terrenos y la estructura física. Sin embargo, por razones financieras, las operaciones de procesamiento (vendimias) están bajo la responsabilidad del INUVA. La gestión administrativa está siendo afectada por diferentes causas: las debilidades de las organizaciones locales como son la cooperativa y otras organizaciones locales, que no están listas para la gerencia de este empresa; la falta de apropiación del Proyecto de parte de los productores, posiblemente causado por el paternalismo arraigado que se observa a nivel de la Provincia y a nivel nacional; la incidencia de intereses políticos de la zona dificultándose la unidad de criterios y decisiones a favor de establecer un verdadero

programa de desarrollo local basado en este cultivo. Se nota también que hay lucha de intereses entre los diferentes actores, incluyendo las fuerzas encontradas para que el INUVA mantenga el control y status actual de la vendimia.

Además de la parte administrativa e institucional, el asunto financiero es también determinante, ya que se quiere operar la Bodega en forma eficiente. Actualmente el control financiero de la comercialización lo ejerce el INUVA, mientras los costos de mantener la Planta es una responsabilidad de la DGDF. Los productores, aunque quisieran, no cuentan con el capital de trabajo necesario para cubrir los costos de procesamiento de la uva, ni para el mantenimiento de la planta durante los meses sin producción. Existe la planta procesadora, con algunas limitaciones fácilmente corregibles, pero para que los productores puedan asumir el compromiso es evidente que además de faltar una buena capacidad gerencial de todo el proceso, hace falta el capital de trabajo para las operaciones de producción.

El financiamiento de cada vendimia, a través del Banco Agrícola, es garantizado por el INUVA, siendo esta una de las principales razones de su involucramiento en la administración de la vendimia y de la comercialización del vino ante el Plan Social de la Presidencia. Además, el INUVA tiene el acceso a las instancias correspondientes para completar las transacciones de las operaciones de ventas y cobro del producto al Plan Social de la Presidencia. El INUVA, por una resolución legal, cobra el 5% del valor de cada botella de vino vendida.

Esta operación se lleva a cabo una vez al año, entre agosto y diciembre, época en que se cosecha la mayor producción de uvas. La producción de vino es exclusivamente para la venta al Plan Social de la Presidencia, para su donación incluyéndolo en las canastas navideñas, cada año. Algunos opinan que aunque éste es un buen cliente para los vinos producidos, es evidente que no debería ser el único, pues esta práctica no garantiza la sostenibilidad de la bodega como una empresa con fines de lucro.

Por otro lado, los productores de uva expresan en forma reiterada su interés en recibir las operaciones de la Planta de parte de la DGDF, institución que mantiene los títulos de propiedad, además de que ha podido mantener la planta en funcionamiento. Este interés de parte de los productores no está respaldado por una propuesta concreta, que garantice resultados y beneficios tanto en el orden económico como en lo social, ya que estos dos son de los propósitos más importantes de estas inversiones del Estado y de la Cooperación Internacional. La pregunta es si los productores están actualmente organizados y en capacidad para asumir la administración de la Planta y llevarla al éxito como empresa productiva. De acuerdo a lo observado durante el proceso de este diagnóstico, la respuesta es .. todavía no, aunque existe el potencial para hacerlo en el futuro cercano.

3. Aspectos de producción de la Bodega

Actualmente la Bodega se utiliza solo una vez al año en la vendimia de agosto a diciembre para la producción del vino que se le suple al Plan Social de la Presidencia, y otra pequeña cantidad que se vende directamente a clientes. Se estima que esto representa menos de un 10% de la capacidad de producción de la planta. Este proceso de producción de vino lo apoyan tanto la DGDF, el INUVA, como los productores, quienes además de entregar la cosecha de sus uvas a la planta, aportan mano de obra durante el proceso de elaboración de vino. En la Bodega la uva es inspeccionada y pesada para determinar la calidad y la cantidad de cada productor. Luego la misma se macera para extraer el jugo que luego sigue el proceso normal de fabricación.

Se menciona que en oportunidades, cuando la bodega no logra completar los compromisos contenidos en la orden de compra del Plan Social de la Presidencia, ésta se suple del vino casero que producen algunas familias, y completan así la cantidad de botellas de vino comprometido. Es evidente que no hay una estandarización de la calidad del vino que va al mercado ni hay un control de calidad del producto siendo recibido por este cliente. La figura 5 ilustra sobre el flujo que sigue de la uva que se produce y destina para la producción de vino en la Bodega Experimental.

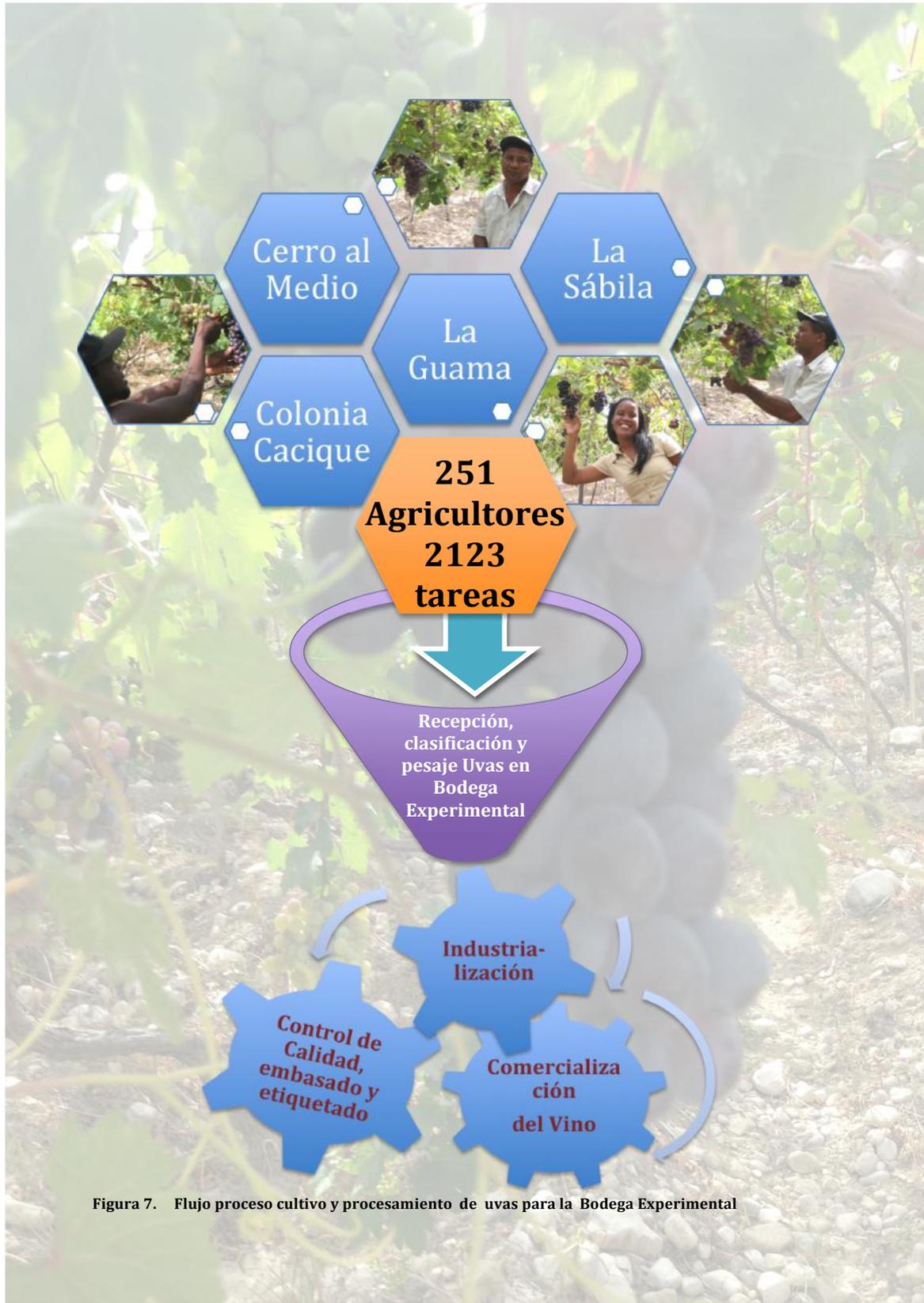


Figura 7. Flujo proceso cultivo y procesamiento de uvas para la Bodega Experimental

4. Aspectos de mercado de la Bodega

El vino que se produce en la Bodega se vende principalmente al Plan Social de la Presidencia. Esto no requiere de un mayor esfuerzo en la estrategia de mercadeo. Aunque es un cliente excelente no es seguro en una proyección de largo plazo. El esfuerzo mayor que se hace es el “lobbying” (lobbismo) para lograr cada año que el Plan Social de la Presidencia compre la mayor cantidad de botellas de vino y sobre todo lograr el pago de la factura, lo que se hace directamente al INUVA. La producción de vino ha ido creciendo. En el año 2004 se produjeron 2,500 botellas y el año pasado, 70,000. El objetivo para este año 2015 es poder producir y vender 100,000 botellas, siempre y cuando la producción de uvas en el campo lo permita y se consiga el acuerdo de compra con el Plan Social de la Presidencia.

Aparte de la venta que se hace para el Plan Social, no se consideran elementos del mercado, contenidos en el Estudio de Mercado que se realizó, e implementar la estrategia de mercadeo con la que cuenta el Clúster para producir y comercializar más vino, considerando el potencial del mercado del mismo a nivel nacional.

En cuanto a la oferta de vinos, de la producción total de uvas frescas se estima que aproximadamente el 15% se dedica a la producción de vino y otros productos derivados como la mermelada. Esto representa un total de alrededor de 4,777 quintales. Con esta cantidad se tiene una proyección de producir alrededor de 100,000 botellas de vino en la vendimia del 2015. Se estima que un quintal de uvas produce unas 30 botellas de vino. Un quintal de uva se vende en promedio por RD\$ 2,500.00

Se estima que entre un 70% y un 80% de este vino se elabora en la fábrica de vinos de la Bodega Plaza Cacique. La Cooperativa también produce alrededor de un 5% del vino que se vende. Esto es alrededor de unas 5,000 botellas de vino al año. Además, de forma artesanal se producen entre 25 y 30 tanques de 55 galones al año. Existen también otros productores individuales de vino. Estos producen vino de calidad variada. Esta dispersión en la producción del vino ha afectado la imagen y la calidad del mismo, lo cual afecta su comercialización.

5. La competencia con vinos importados.

En cuanto a los aspectos de la demanda del vino a nivel nacional, se resalta que el mercado es bien competitivo en la República Dominicana. Los principales países suplidores de vino a la República Dominicana son España, Chile, Estados Unidos, Francia, Argentina e Italia. Las importaciones totales de vino en el 2013 ascendieron a 10.6 millones de litros, con un valor FOB de US\$ 31.7 millones de dólares. La Tabla 3 muestra las importaciones totales de vinos a la República Dominicana según las estadísticas de la base de datos de las naciones Unidas. Los tipos de vino que se importan en la República Dominicana son el vino espumoso y el vino seco. Últimamente se ha estado importando vino sin alcohol.

Es muy evidente que el vino criollo no puede competir, ni en calidad ni en precios con los vinos importados, además de que el volumen que se produce no es significativo con

relación al volumen importado. Una botella de vino producido en Neiba, se vende a RD\$ 200.00 en los supermercados y estos la compran al productor artesanal de vino a RD\$ 160.00 al por mayor en cajas de 12 botellas. Los productores de vino casero detallan la botella en RD\$ 200.00 y el galón a RD\$ 600.00. La libra de uva en finca la venden entre RD\$ 25 y RD\$ 30 por libra, pero en los expendios de uva, en la calle la oferta es entre RD\$ 50 y RD\$ 60.00 la libra. Un quintal de uvas produce 30 litros de vino artesanal. Es decir asumiendo un precio de RD\$ 160.00 por botella (valor a que compra el supermercado) un quintal de uva produce RD\$ 4,800.00. Solo la materia prima, uva, representa el 62 % en la composición de costos de la producción de una botella de vino. Vendiendo al gobierno a RD\$ 200.00 la botella, un quintal de uva produce RD\$ 6,000.00 siendo el costo de la materia prima el 50% de la composición de costo total. Hace falta el análisis de costo de botella de vino en la Bodega Plaza Cacique, y luego un análisis comparativo de los precios del vino criollo con el vino importado. En los supermercados de Santo Domingo, la botella de vino importado más barato es de RD\$ 280.00 por botella.

Además, por referencia y conocimiento de los aspectos del mercado de los consultores, se sabe que la implementación del DR-CAFTA, las importaciones están haciendo más competencia a la producción local. La cantidad de uvas y vinos que ahora entra al país es mayor a precios menores. Esto también salió a relucir en el taller de diagnóstico como un de los elementos que afecta la comercialización y con el cual hay que lidiar para tener éxito en el mercado.

Tabla 3. Importaciones de vino en la República Dominicana, (2008-2013).

Año	Cantidad (Litros)	Valor FOB (US\$)	Precio FOB (US\$/Kg)
2009	7,500,969	22,563,249	3.01
2010	8,717,517	26,161,892	3.00
2011	9,268,561	29,011,769	3.13
2012	9,454,044	31,220,007	3.30
2013	10,623,538	31,693,408	2.98

Fuente: Elaborada por el autor con datos de COMTRADE, 2014

El consumo de vino en la República Dominicana es entre un 2% y un 3% del consumo total de bebidas alcohólicas (Mendez, Wagner (2009), GAIN Report DR9001 del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos). Esto significa que todavía hay un gran potencial de crecimiento para el consumo de vino en el país. Además, por las características alimenticias y culinarias del vino, no es difícil ganar participación en el mercado en comparación con otras bebidas alcohólicas. El problema actual es calidad de vino y volumen de producción, sostenidos por una buena estrategia de mercado.

La tasa de crecimiento promedio de las importaciones de vino a la República Dominicana durante el período del 2009 al 2013 fue de 9%. Este crecimiento se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Crecimiento de las importaciones de vino en la República Dominicana, 2008-2013.

Año	Cantidad (Litros)	Tasa de Crecimiento (%)
2009	7,500,969	-
2010	8,717,517	16
2011	9,268,561	6
2012	9,454,044	2
2013	10,623,538	12
Promedio	9,112,926	9

Fuente: Elaborada por el autor con datos de COMTRADE, 2014

6. Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Para beneficio de los productores de uvas del Valle de Neiba la Bodega tiene que jugar el rol para la cual fue establecida. Para cumplir con dicho rol, ésta tiene que ser rentable y autosostenible. Tomando como base este diagnóstico se diseñará el estudio de factibilidad técnica y económica.

A continuación se presenta un análisis de los elementos internos y externos que deben ser considerados para el diseño de una estrategia de relanzamiento de la Bodega. Los elementos internos son las fortalezas y las debilidades. Los elementos externos son las oportunidades y amenazas. Los mismos pueden también clasificarse como elementos positivos (fortalezas y oportunidades) y elementos negativos (debilidades y amenazas). Las informaciones para cada uno de estos elementos fueron tomados de resultados del Estudio de Línea Base, el Estudio de Mercado y el taller participativo con los productores y entidades del sector. Aunque el enfoque de este diagnóstico y el posterior estudio de factibilidad es para la Bodega y considerando la integración de todo el sistema desde la producción hasta la comercialización, este análisis FODA considera todos los elementos del sistema.

En el marco del proyecto de apoyo a la competitividad del Clúster de la Uva se hizo un análisis FODA. Méndez condujo aquel taller y también participó en este taller reciente para generar informaciones actualizadas y aplicadas a la Bodega. Todas estas informaciones ofrecidas en estos talleres por los participantes se presentan en la siguiente matriz.

Un análisis FODA es un factor clave en los procesos de planeación estratégica y sirve de base para los análisis de factibilidad y planes de negocios. Los elementos de este análisis serán considerados para el análisis de la factibilidad de la Bodega.

Normalmente los resultados de un análisis FODA de una organización se presenta en forma de matriz. A continuación se presenta la matriz del análisis FODA elaborado con insumos de los productores e informantes claves participantes en los talleres. El mismo no se puede considerar como un documento inflexible, sino como un documento dinámico que se puede ir actualizando dependiendo de las condiciones internas y externas.

Tabla 5. Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

	Internos	Externos
Positivos	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de suelos y clima favorables para la producción de la uva, principal fuente de materia prima. • 12 variedades de Uva están probadas y se adaptan a las condiciones de producción. • Cultura alrededor de la UVA y capacidades instaladas para procesar sus derivados (mermelada, vino, pasas). • Condiciones naturales para el turismo rural alrededor del Lago Enriquillo y de la Sierra de Neiba • Se cuenta con la variedad Aramón Criolla, única en el mundo. • Infraestructura de la Bodega Experimental de la Colonia Plaza Cacique con algunos equipos para el procesamiento. • Materiales promocionales físicos, página web y redes sociales. • Cooperativa de Vitivinicultores del Valle de Neiba (COOPEVINE) fortalecida institucionalmente. • Se cuenta con el capital humano para las labores técnicas y mano de obra. • Se cuenta con las tierras aptas para la expansión de la producción y suplir materia prima adicional. • El Clúster cuenta con un estudio de mercado y un plan de mercadeo. 	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potencial para aumentar la producción y productividad de los cultivos de uva. • Posibilidad de expansión del mercado y un mercado creciente hacia Haití. • Aprovechamiento de la articulación generada por el Clúster y los Estudios impulsados. • Apoyo de entidades públicas estratégicas y de investigación. • Mejores condiciones crediticias con instituciones estatales y privadas. • Potencial de inversión para desarrollo de nuevos productos. • Potencial acuífero en los ríos y el subsuelo. • Aprovechamiento de nuevos nichos de mercado. • Demanda de los productos derivados por parte del Plan Social de la Presidencia. • Crecimiento del consumo de frutas en el país. • Potencial de incremento de la demanda a través del Programa del Desayuno Escolar • Un potencial de mercado de más de US\$100 millones de dólares para uva y sus derivados. • Crecimiento sostenido de la demanda de los productos. • Crecimiento de la población demandante. • Posibilidad del traspaso de la bodega a los productores organizados. • Potencial de creación de nuevos empleos.

Negativos	Debilidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> • Injerencia política en las organizaciones y decisiones con miras a beneficiar los productores. • Mal manejo del cultivo que reduce la calidad y productividad de la uva. • Baja tecnificación del cultivo. • Limitada y deficiente infraestructura de riego. • Falta de conocimientos técnicos para el manejo de agroquímicos lo cual crea vulnerabilidad en los productores ante suplidores. • Falta de aprovechamiento de los incentivos gubernamentales para el desarrollo fronterizo. • Productores con bajo nivel de capacitación técnica y gerencial. • Limitado servicio de asistencia técnica. • Dinámica paternalista entre productores y funcionarios del gobierno. • Letargo y retroceso en los procesos de comercialización. • Politización de los procesos para acceder a fuentes de financiamiento. • Escasos servicios de provisión de insumos. • Falta de títulos de propiedad de los parcelas y de las residencias lo cual impide utilizarlos como garantía para acceder a créditos. • Debilidad de la capacidad de gestión y de articulación con otras entidades del sector público para concretizar las propuestas y proyectos de desarrollo. • Servicios públicos locales deficientes. • Débil cohesión y fragmentación entre productores. • Subutilización de la Bodega. • Poca participación de los sectores productivos en los foros nacionales de toma de decisiones. • Falta de infraestructura que cumplan con las condiciones oficiales para certificación sanitaria. • Baja capacidad de negociación frente a intermediarios, debido a la falta de información de mercado, facilidades de almacenamiento y transporte. • Bajo empoderamiento de los productores. • Alto nivel de endeudamiento por parte de los productores y débil capacidad de pago. • Altas pérdidas post-cosecha. • Deficiencia en la presentación de los productos (etiqueta, empaque, etc.) • Baja calidad en el producto procesado. • Insuficiencia en la cantidad y capacidad de los equipo de procesamiento. Una de las prensas para exprimir la uva está dañada y la que se tiene es muy pequeña. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sustitución de la producción de uva por otros cultivos que prometen tener un mayor potencial. • Incremento en las importaciones de productos competidores y reducción de los precios debido a las facilidades del tratado de libre comercio. • Plagas y enfermedades. • Incidencia de fenómenos naturales. • Falta de seguro agrícola para el cultivo. • Que empeoren los servicios público (agua y luz). • Baja inversión en las áreas rurales, lo que incentiva el proceso migratorio hacia el centro urbano. • Desvinculación entre la oferta académica universitaria en la región y la demanda técnica de los productores de uva. • Aumento de las importaciones • Exigencia de calidad de los consumidores • Que los consumidores prueben los productos y no les guste, causando una imagen negativa. • Deterioro de los equipos. • Nuevos competidores. Otras provincias se interesan en producir productos derivados de la uva de mayor calidad. • Producción menos que la demanda y puede no haber consistencia en asegurar la oferta. • Que no se reciba el apoyo financiero necesario para para las operaciones. • El cambio climático. • Dependencia estatal en las operaciones. • Incertidumbre sobre la entrega de la Bodega a los productores.

Fuente: Adaptación del FODA del Plan Municipal de Desarrollo de Neiba, 2012-2016, e insumo del taller participativo con miembros del clúster, 2014 y el taller realizado en julio del 2015.

ANEXOS

Anexo I



Estudio de Factibilidad para el Relanzamiento de la Bodega Experimental Plaza Cacique

Taller Diagnóstico Participativo y Análisis FODA para el Relanzamiento de la Bodega Experimental Plaza Cacique

Jueves 30 de julio del 2015
Neiba, República Dominicana

I. Objetivo de la Consultoría

Elaborar un estudio de factibilidad para el relanzamiento de la Bodega Experimental Plaza Cacique. Se contempla hacer un diagnóstico participativo incluyendo consultas a actores claves locales en estrecha coordinación con la administración actual de la Bodega. Además recibir retroalimentación de representantes de las diferentes asociaciones de productores de uva; de la Cooperativa, INUVA y de otras entidades de apoyo al Clúster de la Uva para obtener los resultados esperados.

II. Objetivo del Taller

Levantamiento de información primaria sobre la situación de la Bodega Plaza Cacique, desde el abastecimiento de la materia prima hasta la comercialización del producto.

III. Participantes (30 personas)

En el taller participaran:

- Representantes de las asociaciones de productores de Uva.
- Representantes del Cluster
- INUVA
- Coopevine
- Comerciantes (colmados, supermercados)
- Vendedores ambulantes de uvas y de vino
- Fabricantes artesanales de vino
- IDECOOP
- COOPACREME
- Entidades financieras -Agrícola y Banco de Reservas
- Turismo
- DGDF

IV. Lugar

Local de la Junta de Regantes

Anexo II

Lineamientos y Preguntas para el Grupo Focal

I. Introducción

- Objetivos de la consultoría
- Objetivos del grupo focal
- Orientación sobre el mismo

II. Preguntas

A. Generalidades

1. ¿Cuáles han sido los aspectos más sobresalientes de la producción de uvas en el Valle de Neiba desde sus inicios hasta la fecha?
2. ¿Cómo ha beneficiado la producción de uvas a la zona?
3. ¿Qué elementos han afectado su desarrollo?

B. Aspectos de producción

4. ¿Cómo ha evolucionado (aumentado o disminuido) la producción de uvas en la zona?
5. ¿Cuáles son los principales factores que han afectado la producción?
6. ¿Cuáles son los principales factores que afectan actualmente?

C. Aspectos de procesamiento

7. ¿Cómo ha beneficiado la bodega a la producción de uvas?
8. ¿Cómo ha mejorado la bodega las condiciones de vida de los productores?
9. ¿Qué factores afectan el buen desenvolvimiento de la bodega Plaza Cacique?

D. Aspectos de comercialización

10. ¿Han recibido ustedes entrenamiento en comercialización?
Especifique
11. ¿Qué problemas de comercialización se presentan?
12. ¿Qué hacen ustedes para lograr un mayor beneficio en la comercialización de sus productos?

E. Apoyo institucional

13. ¿De qué instituciones reciben ustedes apoyo?
14. ¿Cuál es la institución que ustedes consideran que más apoya a la cadena desde la producción hasta la comercialización?
15. ¿Cómo se han beneficiado ustedes del apoyo institucional?

F. Aspectos gerenciales

16. ¿Han recibido ustedes entrenamiento gerencial (de administración)?

17. ¿Cuál es el aspecto gerencial que ustedes consideran clave para el mejor desarrollo del sector?
18. ¿Qué aspectos se necesita considerar de ahora en adelante para el florecimiento del sector productor de uvas en la zona?
19. ¿Tienen algún aporte adicional?

Anexo III

TALLER DE DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO Y ANÁLISIS FODA PARA EL RELANZAMIENTO DE LA BODEGA EXPERIMENTAL PLAZA CACIQUE

Resultados del Grupo Focal

1. ¿Cuáles han sido los aspectos más sobresalientes de la producción de uvas en el Valle de Neiba desde sus inicios hasta la fecha?
 - **Miguel:** *Inició a partir del segundo viaje de Colón, tomó importancia en el 1959 con la parcela experimental, en la época de Trujillo. Para el Gobierno de Juan Bosch se trajeron 60 variedades. El Proyecto FIDA ayudó con la promoción. Se estimaba que en 1990 había 6000 tareas sembradas. Luego se mejoró la calidad en presentación sabor de la fruta. Luego surge el Instituto de la Uva (Comercializaba la uva con frigorífico). Se llevaba la uva a la capital. Con la creación del Instituto de la Uva se ha caído la producción. Se desplazaron a los productores y las organizaciones de base. Con el Gobierno de Hipólito Mejía se apoya la comercialización. Luego viene la crisis económica. La bodega experimental recibe apoyo de la Cooperación Italiana.*
 - *Punto de decadencia: DR-CAFTA con la entrada de uvas en cualquier época del año de todas partes del mundo. Se deprimieron los precios y muchas personas abandonaron la producción.*
2. ¿Cómo ha beneficiado la producción de uvas a la zona?
 - Jesús: Es cultivo número 1 para población
 - Ariel: Genera empleo
 - Crecimiento en la economía
3. ¿Qué elementos han afectado su desarrollo?
 - La falta de agua
 - Las prácticas del proceso de hacer el vino de parte del Instituto: La industrialización es estacional y tiene el riesgo de que se pierden algunos clientes.
4. ¿Cómo ha evolucionado (aumentado o disminuido) la producción de uvas en la zona?
 - Ha disminuido las tareas: de 6 mil a 2 mil
 - La productividad ha disminuido: todos en los últimos 4 o 5 años. El producto no es tan rentable.
 - La productividad 20 quintales por tareas por año redujo en un 50%
5. ¿Han recibido ustedes entrenamiento en comercialización y otros apoyos? Especifique

- Del INUVA: 4 productores
- Del Clúster a través del Proyecto del Consejo Nacional de Competitividad (CNC)
- Capacitación: 14 personas han recibido capacitación del Clúster, INUVA, FIDA 3 y El Instituto de la Uva ha traído técnicos extranjeros. (Sin embargo no cuenta con dinero para implementar las técnicas)
- Ha sido muy buena.

6. ¿Cuánto cosechan por tarea?

- 25 quintales/ 8 tareas
- 35 q/ 5 tareas
- 21/ 5tareas
- 1.2 / tareas
- 7 quintal/ 6 tareas
- 24 quintales/ 5 tareas
- 15 tarea/ 40 quintales
- 13 tareas/80 quintales
- 8 tareas/ 45 quintales
- 10 tareas/30 q
- 33/ 15 t
- 4 tarea/15 q
- Promedio: 3.97 QQ/Ta en 2 cosechas por año (Marzo, abril y mayo; agosto, septiembre y octubre)

Promedio de producción uvas por tareas			
Productor	Quintales	Tareas	Quintales/Tarea
1	25	8	3.125
2	35	5	7.00
3	21	5	4.20
4	1.2	1	1.20
5	7	6	1.17
6	24	5	4.80
7	40	15	2.67
8	80	13	6.15
9	45	8	5.63
10	30	10	3.00
11	33	5	6.60
12	15	4	3.75
Total	356.2	85	
Promedio			4.11

7. ¿Cuál sería el mejor escenario? 40-50 quintales por tareas al año

8. ¿Por qué hay algunos que producen más que otros?

- Hay algunas zonas que tienen mayor disponibilidad de agua
- El sistema de riego influye
- No hay recursos para pagar el abono

9. ¿Cuál sería el momento óptimo de la cosecha?

- 4 meses después la poda. Se mide el grado de maduración (Grado Brix) y se verifica que la semilla esté marrón.

10. ¿Qué buenas prácticas de cosecha utilizan?

- Limpiar las que están verde o podridas, se recomienda que las laven
 - No se lavan
 - Las colocan en un Huacal
 - Fumigación
 - La uva no se puede lavar por el producto
 - Dependiendo del período de decadencia del producto
 - Se cumple con la regla de fumigación de decadencia. No se debe fumigar después de madurar.

Anexo IV

Respuestas Directas Registradas Durante el Análisis FODA con Diferentes Actores Vinculados a la Producción e Industrialización de la Uva en Neiba

FORTALEZAS	Frecuencia	Porcentaje
Materia Prima	6	22.22%
Uva		
Materia Prima		
La Materia Prima en este Caso la Uva		
Materia Prima		
Materia Prima		
Materia Prima		
Capital Humano	5	18.52%
Disponibilidad de trabajo de los productores		
Hay Personas con conocimiento de los procesos en la zona		
Recursos Humanos		
Personal con capacidad		
Estamos Organizados		
Equipos	15	55.56%
Estructura, Equipos		
El buen Funcionamiento de la bodega		
Unidad de todos los sectores		
Las herramientas que tenemos los equipos		
La estructura		
Equipos, Estructura		
Los tanques para el almacenamiento de los productos		
Equipos		
Estructura Física		
Estructura y Equipamiento de la Bodega		
La planta física		
Maquinarias y Equipos Disponibles		
la estructura		
Lo que más nos fortalece son las maquinas de trabajo		
Los equipos		
Tierras	1	3.70%
TOTAL	27	100.00%

OPORTUNIDADES	Frecuencia	Porcentaje
Financiamiento para producir	1	4.35%
El traspaso de la bodega a los productores	1	4.35%
Se puede mejorar la calidad del vino	1	4.35%
Ayuda de las Instituciones	1	4.35%
Expandir el mercado	12	52.17%
expandir el mercado		
Moles todo el producto		
Tienen espacio para expandirse		
Se le pudiera dar un uso mas intensivo en el año		
Poder moler toda la uva de los productores		
Moles todo la producción		
Aprovechar la bodega todo el año		
Poner a producir la bodega en su máximo esplendor		
Poner a Funcionar a Capacidad la bodega Plaza cacique		
Tenemos expansión		
Mas equipos		
Ampliación del área de la planta		
Aprovechar el tiempo para resolver problemas	1	4.35%
Creación de Nuevos empleos	4	17.39%
La creación de empleos		
Desarrollar empleo		
Generación de empleos		
Mas oportunidad de empleo		
Diversificación de los productos	2	8.70%
Diversificación de productos que se puedan elaborar con materia prima local		
Diversificar la producción		
TOTAL	23	100.00%

DEBILIDADES	Frecuencia	Porcentaje
Injerencia Política	1	4%
Administración con criterios Políticos y no Empresarial	1	4%
Esta a mano no solo de los productores		
Falta de Unificación	1	4%
Poca visión Empresarial	1	4%
Mala Calidad del Producto Procesado	1	4%
Bodega Subutilizada	1	4%
Pocos Equipos	11	44%
Falta de Equipo		
Pocos Equipos		
Falta de Equipo Adecuado		
Falta de Equipo		
Falta de Equipo		
Falta de Equipo		
Que haya suficiente Equipo		
Equipo de Laboratorio para analíticas		
Falta de Equipo		
Ampliación de la bodega		
La bodega es muy pequeña		
Falta de Equipo ampliación de Bodega		
Falta de Equipo-Ampliación de Bodega		
Falta de Apoyo de Autoridades	1	4%
Poca diversidad de productos		
La Bodega es muy pequeña		
Problemas en el Sistema eléctrico	2	8%
Falta de energía permanente		
Falta de energía permanente		
Falta de recursos	4	16%
No hay recursos para el mantenimiento de la bodega		
Poco Recursos		
Falta de recursos		
No tienen financiamiento para un sistema de riego adecuado		
La presa esta dañada y la que tienen actualmente es muy pequeña	1	4%
Total	25	100%

AMENAZAS	Frecuencia	Porcentaje
Deterioro de los equipos	2	9.52%
Que se deterioren los equipos		
Que se dañen los equipos		
Nuevos competidores	1	4.76%
Otras provincias se interesen por producir productos derivados de la uva de mayor calidad		
Que la producción sea menor que la demanda	1	4.76%
Que reciban poco apoyo o financiamiento	1	4.76%
Baja producción de materia prima	1	4.76%
Disminuciones de las plantaciones de uva	1	4.76%
Trabas políticas a los productores vitícolas	1	4.76%
Que no haya un libre desenvolvimiento en los productos	1	4.76%
Cambio climático	4	19.05%
Falta de regadíos		
La falta de agua		
La falta de agua		
Falta de agua		
Falta de recursos para el manejo de la bodega		
Dependencia Estatal	7	33.33%
Dependencia estatal		
No somos dueño de la bodega		
No son dueño de la planta		
Bloqueos políticos para que no puedan entrar a la planta		
No somos dueño de la bodega		
Que la Administración de la bodega le prohíba la entrada a la misma		
Que no son dueños de la bodega		
Incertidumbre y dudas sobre la intención de ceder la bodega	1	4.76%
Total	21	100%