

Universidad San Francisco de Quito

Colegio de Administración para el Desarrollo

ENOCULTURA:

Cadena logística para local de venta de vinos

Cesar Felipe Rovalino Vásquez

Trabajo de titulación para obtener el título de Licenciatura en

Administración de Empresas

Pablo Carrera Narváez, MBA

Quito, 3 de Diciembre del 2012

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN

ENOCULTURA:

Cadena logística para local de venta de vinos

Cesar Felipe Rovalino Vásquez

Pablo Carrera Narváez, MBA
Director de Trabajo
Final de Titulación

Magdalena Barreiro, PHD
Decana del Colegio de
Administración para el Desarrollo

Quito, 28 de Noviembre del 2012

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art.144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

Nombre:

C. I.:

Fecha:

I	INDICE.....	4
Ii	Resumen Ejecutivo.....	8
Iii	Análisis Macro y Micro económico.....	14
1	Proposición de la empresa y concepto.....	14
	1.1 Descripción del Negocio.....	14
	1.2 Propuesta.....	14
	1.3 Objetivos estratégicos.....	14
2	Filosofía empresarial.....	15
	2.1 Misión.....	15
	2.2 Visión.....	15
	2.3 Valores.....	16
3	Análisis económico	18
	3.1 Mercado de Inversiones.....	18
	3.2 Sector Real	20
	3.3 Sector Externo.....	20
	3.4 Sector Financiero.....	21
4	Análisis sectorial de la industria.....	22
	4.1 Antecedentes.....	23
	4.2 Descripción de la industria.....	24
	4.3 Análisis de la industria.....	25

	4.3.1	Macro entorno.....	25
	4.3.2	Micro entorno.....	25
5		Productos y servicios.....	26
6		Análisis de Oportunidades y Amenazas.....	29
7		Factores críticos de éxito	29
8		Ventaja competitiva.....	31
9		Marketing estratégico.....	32
	9.1	Producto.....	32
	9.2	Precio.....	36
	9.3	Plaza.....	38
	9.4	Promoción.....	39
10		Actividades previas al inicio de operaciones.....	41
	10.1	Aprobar nombre de empresa.....	41
	10.2	Abrir cuenta de integración de capital.....	42
	10.3	Celebrar Escritura Pública.....	43
	10.4	Solicitud de Aprobación de Escrituras en Superintendencia	44
	10.5	Cumplir Disposiciones de la Resolución.....	44
	10.6	Inscripción en Registro Mercantil.....	44
	10.7	Elaborar e Inscribir Nombramientos de la Directiva	45
	10.8	Reingresar Escritura a la Superintendencia de Compañías.....	45

10.9	Obtener Patente Municipal.....	46
10.10	Obtener RUC.....	46
10.11	Retirar cuenta de integración de capital.....	47
10.12	Abrir cuenta bancaria.....	47
10.13	Obtener permisos para imprimir facturas.....	48
10.14	Certificado del Medio Ambiente.....	48
10.15	Uso de Suelo.....	49
10.16	Licencia Metropolitana.....	49
10.17	Licencia de la Corporación Metropolitana de Turismo de Quito.....	50
10.18	Permiso de Funcionamiento de Salud.....	50
10.19	Permiso del Cuerpo de Bomberos de Quito.....	50
11	Talento Humano.....	51
11.1	Organigrama.....	51
11.2	Recursos Humanos.....	51
11.2.1	Perfil del talento humano.....	52
11.2.2	Proceso de contratación.....	53
11.2.3	Proceso de inducción.....	54
11.2.4	Análisis de desempeño y competencias.....	55
11.2.5	Cronograma de vacaciones.....	55
11.2.6	Entrevista de salida del trabajo.....	56

	11.2.7 Remuneraciones.....	56
	11.2.8 Plan de Capacitación del personal	56
	11.2.9 Clima laboral de la empresa.....	56
12	Actividades Operativas.....	58
13	Aspectos Logístico.....	59
	13.1 Ruta Crítica del Proyecto (Arranque y Puesta en Marcha).....	60
	13.2 Manejo de Inventarios.....	64
14	Análisis Financiero	70
	14.1 Proyección de ventas.....	71
	14.1.1 Costo de Ventas.....	72
	14.1.2 Depreciación.....	72
	14.1.3 Gastos Publicitarios.....	72
	14.1.4 Intereses Pagados.....	73
	14.1.5 Impuestos pagados.....	73
	14.1.6 Proyección de Flujos.....	73
	14.2 Punto de Equilibrio.....	74
	14.3 Balance General.....	75
	Anexos.....	76
	Referencias Bibliográficas.....	86

Resumen Ejecutivo

La presente propuesta para la creación de un centro cultural educativo enológico que brinde excelentes conocimientos en el arte de la producción y consumo del vino, es realizada por un grupo de estudiantes en etapa de culminación de su carrera, que cuentan con los conocimientos necesarios para emprender en un proyecto exitoso.

La estructura del negocio plantea un lugar acogedor que pueda dar la sensación de comodidad y tranquilidad para los clientes que incluye un servicio de tarjetas prepago que permitan al cliente consumir lo que se ajuste a sus recursos monetarios.

El proyecto que reconoce la existencia de un dispositivo en el mercado que permite mantener la botella de vino abierta conservando todas sus propiedades, incluye la venta de eventos de capacitación, vino en botellas y copas y el servicio de restaurante en el cual sea posible realizar eventos de maridaje eventos de degustación y cata de vinos muy codiciados en el mercado en la época actual.

Se propone la creación de este centro cultural de enología *EnoCultura* que a más de promover la cultura de enología y cata de vinos en Quito implica, educar a jóvenes y adultos sobre la cultura del vino, promoviendo una visión diferente del consumo de esta bebida y ofertar distintos servicios para promover el consumo de vino ecuatoriano de alta calidad y brindar un servicio de excelencia enmarcados en valores como la calidad, hospitalidad, confianza y puntualidad.

Análisis Macro y Micro económico

Desde el punto de vista macroeconómico, por los resultados proporcionados por los entes oficiales se determina que el Proyecto cuenta con las condiciones del entorno adecuadas para su desarrollo tanto desde el punto de vista del potencial de crecimiento de la economía (PIB 7.8%) y la dinámica que ello supone y de los precios internacionales del petróleo (más de 100 dólares por barril), como por la estabilidad de los precios de los bienes y servicios, baja inflación y del régimen

salarial vigente en el País, que ubica a la RMMU en 292 dólares, lo cual permite que proyectos de este naturaleza tengan opciones de éxito importantes.

De las evidencias existentes en el entorno se determina que existen las mejores condiciones para iniciar nuevos proyectos e impulsar el mercado de inversiones; no obstante la presencia de ciertos elementos que podrían desalentar el aumento al impuesto de salida de divisas y los resultados negativos en saldos de balanza de pagos, en especial en balanza comercial no petrolera.

Pero a lo anterior es necesario contrastar con los mejores resultados obtenidos en especial en cuanto a reducción de deuda externa pública llegando a un valor de US\$ 10.055,3 millones, sin superar el 25 % en relación al PIB, lo cual le coloca en una situación ventajosa frente a otros países cuyos coeficientes deuda / PIB superan el 70 % y en algunos casos inclusive el 100 %.

Otros elementos importantes radican en los resultados de las remesas recibidas US\$ 2.672,4 millones y el valor en IED (US\$ 567,8 millones) que aumentó en US\$ 409,7 millones respecto a 2010. Sin desmerecer tampoco al comportamiento de las tasas de interés cuya máxima convencional es 9,33% y en cuanto a riesgo país que de un valor superior a ls 4 mil puntos se redujo a 812 puntos.

De otro lado es importante mencionar que de un estudio de mercado realizado por LA Oficina de Promoción de Exportaciones PROCHILE en el año 2011, el consumo per cápita del ecuatoriano era alrededor de una copa de vino al año hacia el 2000, mientras que para junio del 2011 llegó a una botella y media en promedio. Destacándose que a partir de la década de los noventa inició el auge de la cultura gastronómica y enológica.

El proyecto ha definido como sus principales clientes a los estudiantes universitarios que se encuentran cursando las carreras de gastronomía, hospitalidad y afines.

Dentro del mercado ecuatoriano y específicamente en Distrito Metropolitano de Quito, no existen mayor desarrollo de actividades de capacitación o formación en enología. Esta tarea ha sido típicamente desarrollada por algunas universidades pero como parte del proceso de formación profesional, en forma optativa. No obstante, existe la identificación de tan solo un emprendimiento, de naturaleza privada pero sin finalidad de lucro, La Cofradía del Vino, el mismo que para el presente proyecto se considera como la mayor competencia, ya que es el único lugar de enseñanza de la cultura del vino en Quito.

Aspectos operativos y organizacionales

Para la ejecución del proyecto se ha contemplado el cumplimiento riguroso de la normativa nacional para la creación y funcionamiento de negocios, lo cual considera la existencia de un sinnúmero de acciones que en la realidad se han considerado como barreras para su desarrollo, pues, la obtención de los permisos adecuados para el funcionamiento de la empresa son muchas veces son trabados por burocracia. Se determina por el otro lado que los factores críticos de éxito son el mantenimiento de los impuestos en los niveles actuales y se espera que estos se reduzcan. El mantenimiento de alianzas estratégicas con las universidades y los acuerdos con hoteles serán la base para mantener una clientela estable y una adecuada política de precios dando una amplia posibilidad de diferenciación en los servicios.

La Gestión de talento humano de EnoCultura se considera otro de los elementos claves para la diferenciación en el mercado, pues el negocio incorpora el elemento de trato directo con el cliente y ello supone la incorporación de recursos con competencias laborales certificadas y con alto grado de proactividad al crecimiento y desarrollo.

La ejecución del plan de acción prevé un período de 39 semanas para su operación y puesta en marcha, incluyendo todas las actividades pre operativas buscando coincidir el evento de apertura o inauguración con el inicio de las actividades académicas aprovechándole como un elemento de apalancamiento, con una Ruta Crítica del Proyecto claramente definida.

El proyecto para su implementación requiere la observancia de la ruta crítica cuyo cálculo permite determinar que existe una 90 % de probabilidad de que el arranque coincida con el inicio de las actividades académicas pues se calculó un coeficiente de 1.29 que corresponde a un valor de distribución z de 90 %. Para este cálculo se utilizó una Varianza de 1.36, equivalente a una desviación estándar 1.17.

Uno de los aspectos de mayor importancia en el éxito de los negocios es un adecuado manejo de los inventarios, por lo cual en términos relativos, según su representatividad dentro de las ventas, los más importantes son los vinos, la tapas y los souvenir ((copas especiales para degustaciones), en virtud de que los otros ítems (cursos y degustaciones) se traducen en necesidades de inventario de botellas de vino.

Para estos ítems se desprende que el número total de botellas de vinos requeridas es de 2668 que corresponden a un valor de 56.408 dólares. El número total de tapas es de 3478 con un valor de 6.957 dólares y de copas es 1386 con un valor de 5.543 dólares totalizando un valor requerido final de 68.908 dólares.

Al someter los datos calculados al Modelo de Demanda Independiente, se determina que los puntos de re orden son 167 botellas, 173 copas y 43 tapas. Respectivamente se determina que el valor de cantidad óptima de pedido es de: 292 botellas de vino, 518 copas y 487 tapas, con un tiempo para realizar un nuevo pedido de 26, 90 y 34 días, para botellas de vino, copas y tapas, respectivamente.

Análisis Financiero

La proyección de ventas realizada para el proyecto prevé un valor inicial de ventas de 14.800 dólares con un crecimiento de 3% durante los primeros 10 meses, 5% en los meses cercanos a navidad y 4% como crecimiento estable durante los siguientes años. Los costos de ventas esperados son equivalentes al 45%, tomando en cuenta que mayoritariamente se trata de un centro de cultura y educación cuyo costo se relacionaría en mayor proporción al capital humano destinado para los servicios que brindamos.

El valor presente neto de estos flujos y su respectiva tasa interna de retorno es:

VPN	\$ 221.107,08
TIR	20,88%

Hemos utilizado el concepto de valor terminal ya que tenemos el supuesto de que la empresa durará a perpetuidad, por lo tanto, el valor presente de la empresa se muestra a continuación:

Valor terminal	16475626,37	9445605,27
VPN TOTAL	\$ 9.666.712,35	

Para cada mes del primer año se pudo determinar que se debería vender un valor de \$17.250 para llegar al punto de equilibrio. A partir del segundo año hasta el quinto se deberá vender entre \$227.000 y \$400.000 para alcanzar el mismo.

Del resultado del análisis del entorno macro y micro económico, así como de los aspectos organizativos y financieros se establece que el proyecto es viable pero a

partir del tercer año de funcionamiento, con un valor presente neto de 221 mil dólares y una Tasa Interna de Retorno de 20.88 %, que se considera razonable para esta rama de la industria.

Análisis Micro y Macro económico

1 Proposición de la empresa y concepto

1.1 Propuesta

Nuestra propuesta incluye la creación de un centro cultural educativo enológico que sea capaz de brindar excelentes conocimientos en el arte de la producción y consumo del vino.

Durante la última década, el consumo de vino especialmente en Latinoamérica se ha ido propagando. Por este motivo, muchas empresas en el ámbito culinario y de hospitalidad han incluido a sus servicios la venta y degustación de vinos. Así, restaurantes como *Sur* cuentan con su propia cava de vino y ofrecen a sus clientes vinos importados de alta calidad. Además la industria ecuatoriana ha ido evolucionando en los últimos años, el detalle podrá encontrarse en el análisis de industria.

La estructura del negocio plantea un lugar acogedor con luces tenues que puedan dar la sensación de comodidad y tranquilidad para nuestros clientes. Además, planificamos un servicio de tarjetas prepago que permitan al cliente consumir lo que se ajuste a sus recursos monetarios. Detallaremos la estructura de precios dentro de nuestro plan de Marketing estratégico.

Una de las interrogantes al plantear la idea del negocio fue el correcto mantenimiento del vino para evitar que se convierta en vinagre o pierda sus características más

relevantes. Para esto reconocimos un dispositivo en el mercado que permite mantener la botella de vino abierta conservando todas sus propiedades.

Además de los eventos y cursos que ofreceremos en EnoCultura, planeamos tener un servicio de restaurante que permita que conocedores del vino disfruten los exquisitos sabores acompañados con la gastronomía adecuada.

Creemos que este negocio es sustentable y será capaz de cambiar por completo la percepción que tienen muchos ecuatorianos de la bebida. En otras palabras, planeamos convertir al vino en una bebida cultural, más no una bebida alcohólica destinada únicamente al consumo excesivo.

1.2 Descripción del negocio

El negocio que planteamos tiene como eje fundamental los eventos de degustación y cultura del vino. Realizaremos dichos eventos semanalmente y así mismo incluiremos mini eventos diarios que permitan un conocimiento general sobre el tema.

Además la apertura del local será extendida, es decir, permitiremos que en cualquier momento, cualquier persona pueda acceder a la educación cultural que ofrecemos.

Los cursos destinados a los estudiantes universitarios se realizarán previa cita en los horarios que sean adecuados para nuestros clientes. De igual manera, podremos acudir a ciertas universidades si el espacio y ambiente son suficientes para impartir los conocimientos sobre este ramo.

1.3 Objetivos estratégicos

Reconociendo el auge de esta bebida conjuntamente con el desconocimiento de enología en la mayoría de la población quiteña, proponemos la creación de nuestro centro cultural de enología *EnoCultura* que a más de promover la cultura de enología y cata de vinos en Quito implica lo siguiente:

- Educar a los jóvenes y adultos quiteños sobre la cultura del vino, promoviendo una visión diferente del consumo de esta bebida a partir del siguiente año.
- Ofrecer distintos servicios que se caractericen por la inclusión de la enología en nuestra cultura desde la apertura del centro.
- Promover el consumo de vino ecuatoriano de alta calidad mediante alianzas estratégicas hacia el 2013.
- Brindar un servicio de excelencia que permita elevar los conocimientos gastronómicos y de hospitalidad en la población quiteña hacia el 2015.
- Diversificar el negocio a nuevas líneas relacionadas con el cacao y el café para promover la industria ecuatoriana hacia el 2015.

2 Filosofía empresarial

2.1 Misión

Crear la cultura de enología y cata de vinos en Quito brindando excelente servicio y enseñanza.

2.2 Visión

Ser reconocidos en la enseñanza enológica a nivel nacional, posicionando nuestra marca como líder en el mercado.

2.3 Valores

1.1.1. Calidad: Establecemos como valor principal de nuestra empresa la calidad tanto de nuestro servicio como de los productos que ofrecemos. Además, consideramos que al ser un centro cultural de enología y cata de vinos debemos ofrecer excelente calidad de los conocimientos impartidos a nuestros clientes.

1.1.2. Hospitalidad: Al ser proveedores de un servicio, creemos que es fundamental tener un excelente trato hacia clientes y colaboradores. Así mismo, nuestro negocio debe girar en torno a la amabilidad y respeto hacia quienes formen parte del centro cultural.

1.1.3. Puntualidad: La puntualidad es un pilar muy significativo para el servicio que brindamos. Al participar en nuestros eventos los clientes deben tener la seguridad de que serán atendidos a la hora prevista y que la espera por obtener el servicio no será prolongada. De igual manera, quienes trabajen con nosotros deberán cumplir este valor.

1.1.4. Confianza: Pretendemos que nuestros clientes y colaboradores tengan la plena seguridad en que “*Enocultura*” brinda la mejor enseñanza sobre el vino.

3 Análisis económico

Basado en el último Informe de estadísticas Macroeconómicas del Banco Central.

Junio 2012.

Evolución de las tasas de inflación 2006-2012:

Año	Inflación
2006	2,87%
2007	3,32%
2008	8,83%
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	5,41%
2012	4,85%

Fuente: BCE

Según un estudio del Banco Central del Ecuador, la tasa de inflación en el año 2011 fue menor a la de Latinoamérica que para ese año alcanzó el siete por ciento. A inicios de este año, en mayo, Ecuador clasificó como la séptima economía de mayor inflación con el valor que podemos observar en la tabla. Sin embargo, se mantiene por debajo del promedio. Así, predicciones indican que la tasa inflacionaria tendería al tres por ciento en el largo plazo.

Además, consideramos importante incluir la evolución del salario básico mensual, ya que esto nos puede dar una noción del aumento o decremento de los ingresos en el mercado.

Evolución del Salario Básico mensual unificado (SBMU) 2006-2012:

Año	SBMU
2006	\$160,00
2007	\$170,00
2008	\$200,00
2009	\$218,00
2010	\$240,00
2011	\$264,00
2012	\$292,00

Fuente: BCE

Podemos notar que el SBMU ha ido aumentando paulatinamente con una tasa de incremento del 10,6% en el último año. Mientras que, en los últimos 6 años alcanzó el 11,74%

3.1 Mercado de Inversiones

Ecuador cuenta con importantes reservas petroleras y una fuerte agricultura. El crecimiento ha sido significativo en los últimos meses especialmente para la industria del petróleo a raíz del acelerado aumento del precio del petróleo.

Sin embargo, hacia junio de 2012, la inversión extranjera directa disminuyó en 36,4% de acuerdo a la Superintendencia de Compañías. Mientras que de enero a junio de 2011 la inversión extranjera constituyó US\$ 190,70 millones, en el 2012 apenas alcanzó US\$121,15 millones.

El dato alarmante es que de esa inversión tan solo el 7,57% fue para la constitución de nuevas empresas.

Por lo anteriormente expuesto se están tomando ciertas medidas. El diario el Comercio manifestó que en la Macrorrueda de Negocios realizada el 12 de junio de este año, 110 compradores extranjeros se reunieron con exportadores ecuatorianos con el fin de pactar negocios que puedan elevar la exportación a sectores no tradicionales y a su vez aumentar la inversión extranjera directa. Así, delegaciones de Corea, Japón, China, Brasil, Turquía, Canadá, Sudáfrica se reunieron con Estados Unidos, Guatemala, Perú, Chile, Reino Unido, Suecia, Francia, Rusia, Venezuela, México, España y Colombia.

Con esta Macrorrueda fue posible iniciar nuevos proyectos e impulsar el mercado de inversiones. Proyectos como la creación del Astillero en Posorja en Guayas, la planta generadora de energía en Machala y un puente programado por el Ministerio de Obras Públicas fueron algunos ejemplos.

Además, se espera que China logre invertir en el país en sectores que permitan exportar tecnología. De todas maneras, se debe tener en cuenta que existen ciertos

factores que podrían desalentar la inversión extranjera como el aumento al impuesto de salida de divisas.

3.2 Sector Real

El crecimiento del Ecuador ha sido irregular en estos últimos años a causa de las fluctuaciones en el precio de exportaciones primarias como el petróleo.

En 2011, el PIB per cápita se incrementó en 6,3% y el PIB anual en 7,8%. El sector no petrolero contribuyó con el 88,2% en el crecimiento anual del PIB y el petrolero con el 7,0%. El Consumo Final de los Hogares fue lo que contribuyó mayoritariamente al crecimiento del PIB (4,08%), seguido de la Formación Bruta de Capital Fijo (3,56%).

La Producción Nacional de Crudo de 2006 a 2011 presentó una tendencia a la baja. Sin embargo, desde abril de 2011, el crudo ecuatoriano se comercializa a niveles superiores al nivel del West Texas Intermediate (WTI), el cual en abril de 2012 tuvo un valor promedio de 103,3 US\$/barril, 6,1% menos que en el mismo mes de 2011. El crudo ecuatoriano en abril 2012 se situó en más de 109 US\$/barril pero en junio 2012 decayó a 80,04 US\$/barril. JPMorgan bajó su previsión del precio del crudo WTI en el 2012 en US\$ 12 a 96 US\$/barril y su proyección del 2013 en US\$ 22 a 99 US\$/barril.

3.3 Sector Externo

En 2011, la Cuenta Corriente de la balanza de pagos presentó un déficit de US\$ 259,3 millones, determinado principalmente por el saldo negativo de la Balanza de Bienes.

Para el año 2011, el saldo de la deuda externa pública fue de US\$ 10.055,3 millones, mientras que el saldo de la deuda externa privada fue de US\$ 5.201,2 millones. Los saldos de la deuda externa pública y privada en 2011 representaron el 14,1% y el 6,7% del PIB, respectivamente. Entre 2006 y 2011, los saldos nominales de ambas deudas disminuyeron. El saldo total de la deuda pública para el mes de Mayo del 2012, alcanzó los US\$16.260 millones, en donde US\$ 6.147 millones pertenecen a la deuda interna y US\$ 10.113 millones de deuda externa.

Las remesas recibidas durante 2011 alcanzaron los US\$ 2.672,4 millones, 3,1% más que en 2010. Las remesas recibidas durante el primer trimestre de 2012 alcanzaron los US\$ 595,8 millones, 9,2% menos que en el primer trimestre de 2011.

La Inversión Extranjera Directa durante el periodo 2006 - 2011 muestra un comportamiento irregular. En 2011, la IED (US\$ 567,8 millones) aumentó en US\$ 409,7 millones respecto a 2010.

3.4 Sector Financiero

Desde el 2008, las tasas referenciales pasivas y activas presentan una tendencia a la baja. En 2008, la tasa referencial pasiva promedio fue 5,09% y la tasa referencial

activa promedio fue 9,14%. A julio 2012, la tasa pasiva referencial es 4,53%, la tasa activa referencial es 8,17%, la tasa legal es 8,17% y la tasa máxima convencional es 9,33%.

Desde 2009, el riesgo país en Ecuador presenta una ligera tendencia a la baja. Sin embargo, en abril de 2012, el riesgo país promedio del Ecuador se ubicó en 812 puntos; incrementándose en 11 puntos con respecto al mes anterior. Al contrastar con el promedio de América Latina, que para abril de 2012 fue de 479, el riesgo país de Ecuador se encuentra por encima en 333 puntos.

Según el último reporte del Banco Central del Ecuador de las Condiciones Financieras de los Títulos del Gobierno Nacional, hasta abril 2012, el país contaba con 25 emisiones de bonos desde que se dolarizó. De estos, 21 están depreciados en el mercado (84%).

El índice bursátil Dow Jones aumentó de 8.885,06 puntos en 2009 a 11.961,66 en 2011. El índice a junio 2012 es de 12.805,39 puntos.

4 Análisis sectorial de la industria

4.1 Antecedentes:

La industria del vino se ha ido desarrollando poco a poco a lo largo del tiempo. Hacia los últimos años la industria del vino ha logrado llegar a un apogeo en el que no solamente se considera al vino como una bebida alcohólica, sino más bien como un acompañante para las comidas. Notamos que acorde a un estudio de mercado

realizado por la compañía Prochile en el año 2011, el consumo per cápita del ecuatoriano era alrededor de una copa de vino al año hacia el 2000 mientras que para junio del 2011 llegó a una botella y media en promedio. ¹

En Ecuador, la industria de vino comenzó su desarrollo en el año 1860 en la ciudad de Ambato, sin embargo, el consumo de vino nacional en Ecuador alcanza únicamente el 10% del consumo global.

En un inicio, el consumo de vino en Ecuador era limitado destinándose únicamente a clases altas. Un siglo después de la creación de los primeros viñedos en Ecuador, empezaron las primeras importaciones de vino al granel manteniendo las mismas proporciones de consumo. A partir de la década de los noventa inició el auge del vino en el país, destacándose entre todos el vino chileno, que actualmente posee más del 73% del mercado (Prochile 2011).

4.2 Descripción de la industria:

La industria del vino es aún bastante incipiente relacionada a otras industrias en el Ecuador. En nuestro país el mayor proveedor de vinos es Chile, cuya industria se encuentra mucho más evolucionada que la nuestra.

A nivel mundial, el vino se ha desarrollado de gran manera especialmente con un target hacia las clases altas. Países como Inglaterra, Francia e Italia utilizan el vino

¹ Ver referencias

como acompañante de sus comidas y el consumo per cápita es superior al de países latinoamericanos.

Además, la industria del vino ha logrado un auge significativo desde la producción de vino en caja de menor calidad que se destina para la gastronomía en todo el mundo.

4.3 Análisis de la industria:

4.3.1 Macro entorno

Dentro de la economía ecuatoriana, se han podido evidenciar 2 tendencias sumamente fuertes en los últimos meses. Hemos considerado que estas tendencias son importantes para la realización de nuestra empresa por lo que las analizamos a continuación:

1. Alza continua de impuestos a productos de consumo especial

El actual gobierno ecuatoriano emitió la Ley de Fomento Ambiental y Optimización de los Ingresos del Estado a finales del año 2011 donde se realizaron modificaciones en el cálculo de impuestos a productos de consumo especial donde se incluyen las bebidas alcohólicas. Estos cambios han generado el alza exponencial de los precios de estos productos alcanzando en ciertos casos hasta 135% de incremento, según vivencias de los consumidores

2. Boom de cultura gastronómica y enológica

Durante los últimos meses, varios restaurantes internacionales han comenzado su funcionamiento en Quito. El mercado actualmente es apto para la apertura de

restaurantes ya que cada vez la gente se interesa más por conocer diversas culturas especialmente dentro del área de gastronomía. Algunos de los restaurantes que se han abierto son: *Sur, Segundo Muelle, Haiku*.

- Apertura restaurante Sur Cava Bar

Este restaurante nace con la idea de la degustación. Se especializa en parrilladas argentinas y cuenta con una cava de vino que contiene vinos reconocidos internacionalmente. El eje central del local es la cocina contemporánea.

4.3.2 Micro entorno

- Clientes

Nuestros principales clientes serán estudiantes universitarios cursando gastronomía, hospitalidad y carreras afines. Para esto formaremos alianzas estratégicas de modo que podamos dictar las clases de enología en nuestro local.

- Competencia

Hemos identificado a la Cofradía del Vino como nuestra mayor competencia, ya que es el único lugar de enseñanza de la cultura del vino en Quito.

Esta empresa sin fines de lucro nació en el año 2002 con el objetivo de establecer la cultura del vino en el país. Al momento la Cofradía del Vino es un ente reconocido a nivel nacional e internacional ya que otorga certificados sobre la educación en este campo. La Cofradía incluye dentro de sus servicios cursos de especialización en vino, sociedad al club, etc.

- Canales de distribución

Al ser proveedores de un servicio, nuestro único canal de distribución sería el propio local de EnoCultura. Además, bajo petición podríamos dar charlas o eventos en distintos hoteles de la ciudad.

- Proveedores

En un inicio, nuestro proveedor de vino sería *Liquors* hasta consolidar nuestra empresa y contactar directamente con los productores de vino.

Además, contactaremos con *Dos Hemisferios* para poder propagar la venta de vino ecuatoriano.

- Barreras

Obtener todos los permisos adecuados para el correcto funcionamiento de la empresa se puede convertir en una barrera de entrada al mercado ya que muchos de estos procesos son trabados por burocracia. Entre los permisos que debemos obtener se encuentran: RUC, Licencia Metropolitana de funcionamiento, Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos, Permiso de funcionamiento del Ministerio de Salud.

5 Productos y servicios

Enocultura brindaría los siguientes productos y servicios:

Mini eventos de degustación o tour de capacitación: con esto tenemos como iniciativa exponer las distintas facetas del vino y la variedad de cepas que existen en

el mundo. Con este servicio, los clientes podrán ampliar sus conocimientos sobre los tipos de vino y los acompañamientos adecuados a un bajo precio y en poco tiempo sin necesidad de citas.

Eventos de maridaje y cata de vinos: Proponemos un curso un poco más especializado que el anterior en el que quienes se inscriban tendrán la oportunidad de realizar una cata extensiva de nuestros vinos y aprender sobre la técnica de maridaje.

Cursos de enología y sommelier: Con este servicio, los participantes del curso podrán obtener una certificación avalada por una institución internacional en la que conste su conocimiento en el proceso de producción del vino y una pequeña introducción en recomendaciones de vino apropiado para cada ocasión.

Degustaciones: Ofrecemos distintos niveles de degustación tanto de vinos como de diferentes comidas que acompañan a cada tipo de vino. Las degustaciones las dirigimos especialmente para grupos de estudiantes cursando carreras relacionadas con gastronomía y hospitalidad.

Enoclub: Nuestro exclusivo club para socios de Enocultura abarca diferentes beneficios desde descuentos, catas hasta suscripción a catálogos relacionados a la industria.

Souvenirs (decantadores, descorchadores, vacuvin, etc): Como uno de los productos más importantes de Enocultura, ofrecemos distintos accesorios relacionados directamente con lo visto dentro de nuestros eventos o cursos.

Vino y Tapas: La venta de vinos y tapas es parte fundamental del giro del negocio.

Chocolates: Incluiremos dentro de los productos de nuestro negocio los chocolates ecuatorianos que sean producidos y empacados en el país. De esta manera nuestros clientes sabrán que podrán conseguir chocolates ecuatorianos en EnoCultura. Así, podremos diversificarnos en un futuro con la apertura de CacaoCultura.

MÓDULO 2

6 Análisis de Oportunidades y Amenazas

Eliminaron

personal no capacitadas
Alto costo del conocimiento

Crearon

Cultura Gourmet
conocimiento de la industria
acercamos el conocimiento a bajas esferas
una nueva experiencia en el consumo de bebidas
capacitacion a medida del conocimiento de los clientes

Aumentaron

servicio personalizado
musica tematica
aprendizaje
preocupacion por el aprendizaje
conciencia en el consumo de bebidas

Redujeron

Consumo excesivo de alcohol
musica a altos niveles
carta de platos



Oportunidades

- Deseo de culturización de la población
- Boom de la cultura gastronómica en el país
- Baja competencia en el mercado
- Préstamos para nuevos negocios
- Macrorrueda de negocios promueve inversión extranjera
- Demanda de las universidades
- Bajos costos al por mayor

Amenazas

- Alza continua de impuestos ICE
- Barreras gubernamentales (Burocracia administrativa)
- Poca aceptación que pueda tener el negocio
- Falta de gente capacitada en Somellierie y Enología para dictar cursos

7 Factores críticos de éxito

Consideramos que existen algunos factores críticos para lograr tener éxito en el negocio

- Que los impuestos se mantengan en el mismo nivel o de ser posible disminuyan: con la continua alza de impuestos a los bienes de consumo especial, el precio de la materia prima por así llamarla sería cada vez más alto y para mantener la competitividad no podremos incrementar demasiado los precios. Por esta razón, es de suma importancia que los impuestos con los que ingresamos al mercado se mantengan o de ser factible disminuyan en un futuro.
- Alianzas estratégicas con las universidades: al ser nuestro target principal estudiantes de universidades que estudien gastronomía u hospitalidad, necesitaremos realizar alianzas estratégicas que nos permitan tener un mercado fijo mes a mes.
- Acuerdos con hoteles: para la realización de eventos, conferencias o promociones de EnoCultura.
- Precios adecuados por parte del proveedor: de manera que podamos mantener un equilibrio entre costos y precios.
- Mercado cautivo

8 Ventaja competitiva

La siguiente tabla muestra una comparación entre la competencia directa e indirecta para EnoCultura. Se analizan temas como atención y variedad de productos.

VENTAJA COMPETITIVA/COMPETENCIA	Licorerías	La cofradía del vino	Cursos en hoteles	Cursos casa Humboldt	restaurantes	bares	universidades	Eno cultura
Variedad bebidas alcoholicas	5	1	3	2	3	5	1	5
variedad bebidas no alcoholicas	0	0	4	3	4	0	3	5
bajo precio producto	5	0	0	0	0	0	0	3
bajo precio servicio	0	1	1	1	0	0	2	3
experiencia capacitacion	0	4	4	4	2	3	4	5
alianzas estrategicas	3	4	3	3	2	2	3	5
atencion personalizada	0	3	3	3	2	1	3	5
aprendizaje	0	4	4	4	2	1	4	5
disponibilidad cursos	0	4	3	3	2	1	3	5
variedad de precio en la capacitacion	0	2	3	2	2	0	3	5
siendo 1= bajo								
siendo 5=alto								

A continuación se incluye una tabla comparativa entre nuestra principal competencia analizando los servicios ofrecidos por ambas.

Beneficios	Cofradía del Vino	EnoCultura
Eventos	SI	SI
Mini Eventos	NO	SI
Degustaciones	SI	SI
Sociedad	SI	SI
Venta accesorios	SI	SI
Tapas	NO	SI
Cursos	SI	SI

Nuestra ventaja competitiva sustentable gira en torno a los mini eventos y a la venta de tapas para acompañar al vino. Los mini eventos permitirán que la gente pueda adquirir cultura general sobre la enología y cata de vinos a un precio moderado.

Además, el funcionamiento de nuestro negocio se diferencia de la Cofradía del Vino ya que no es un lugar de consumo y post pago sino mas bien funciona a través de un lector de tarjetas prepago que permiten un nivel de consumo acorde a las preferencias del cliente. Así, los precios de un mini tour pueden variar entre 20 y 100 dólares.

9 Marketing estratégico

9.1 Producto

EnoCultura es un servicio cuyos procesos son personales y de estímulo mental. Nos referimos a procesos personales ya que pretendemos entregar todos nuestros servicios al uso del cliente. Nuestro proceso será principalmente de estimulación mental ya que nos enfocamos en la educación sobre la cultura del vino a estudiantes y a toda persona interesada en aprender sobre la misma. Las personas a las que dirigimos nuestro servicio son personas mayores de 18 años ubicados en la ciudad de Quito y sus alrededores con un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto. Nos enfocamos especialmente en estudiantes universitarios y personas trabajando en el ámbito de la hospitalidad.

Servicios

La empresa tiene dos tipos de servicios centrales y varios servicios complementarios. Los servicios centrales de la empresa son los mini eventos y las degustaciones los que están dirigidos al target principal de EnoCultura, los estudiantes universitarios.

Los mini eventos son servicios diarios ofrecidos por EnoCultura cuyo objetivo principal se basa en la enseñanza básica de los procesos de cultivo, cosecha, producción del vino. Además el servicio pretende dar conocimientos a los participantes sobre los diferentes tipos de vino y los acompañantes apropiados para cada uno de ellos. Los mini eventos serán realizados en grupos de 2 hasta 5 personas permitiendo la degustación de varios vinos y serán impartidos por un representante de EnoCultura.

Las degustaciones son servicios similares a los mini eventos pero serán dirigidas a grupos mayores de 15 personas en una forma más profunda enfocando la información impartida a la cata de todos los vinos que se encuentran en EnoCultura. En este servicio se resaltaré la enseñanza en la calidad de vino y la identificación de las diferentes características del vino y sus clases.

En torno a los servicios centrales antes mencionados existen servicios complementarios como son:

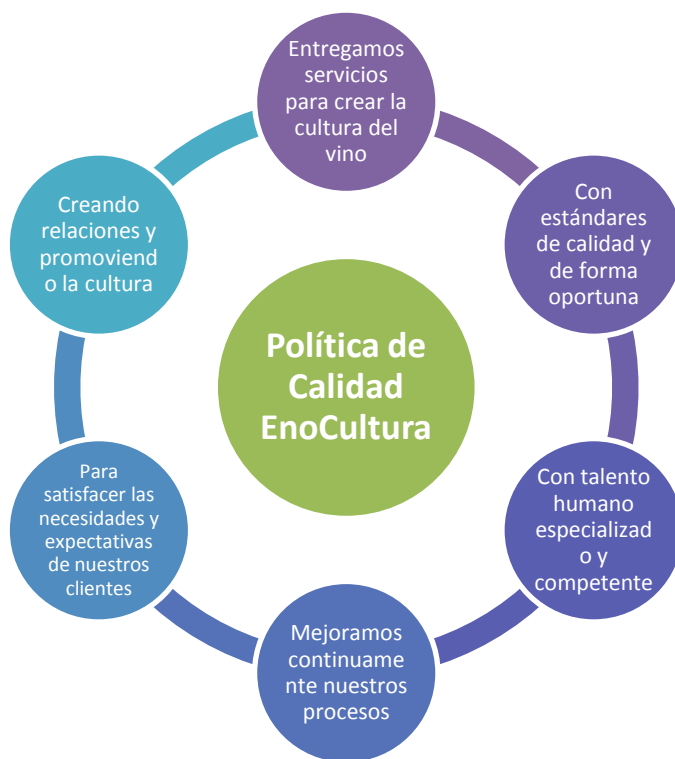
- Eventos de maridaje y cata de vinos: similares a los mini eventos pero centrados a la enseñanza de la comida apropiada para los diferentes vinos.
- Cursos de enología y sommelier: este servicio es el más especializado ofrecido por EnoCultura, se dirige a personas que deseen obtener el certificado de Sommelier en el Ecuador.

EnoCultura ofrece otros servicios y productos a sus clientes:

- Vino y Tapas: para aquellas personas que desean disfrutar de nuestros deliciosos vinos y picadas sin la necesidad de reservar cursos o mini eventos.
- Souvenirs: artículos relacionados con la cultura del vino como sacacorchos, dispositivos para preservar la calidad del vino y decantadores de vino.
- Chocolates: el propósito de vender chocolates en EnoCultura es crear la consciencia en los clientes de que este producto lo encuentran en nuestro local y en un futuro expandir nuestra línea de negocio hacia el chocolate.

Calidad

La calidad dentro de todos nuestros procesos será regida por el siguiente gráfico que especifica diferentes aspectos. Los servicios que entregaremos a los clientes serán basados en estándares de calidad y oportunos. Además el talento humano dentro de EnoCultura será siempre especializado y competente en cuanto a conocimiento sobre vino y trato al cliente. Nuestra institución se caracterizará por renovar y mejorar constantemente sus procesos y servicios ofrecidos para superar las expectativas de los clientes que se encuentran en constante evolución. Todos estos aspectos que diferenciarán a EnoCultura, le permitirá promover el aprendizaje y propagar el conocimiento sobre la cultura del vino.



Marcas

Ya que el mercado de la enseñanza de la cultura del vino no presenta un número representativo de competidores pretendemos posicionar a EnoCultura como la marca por excelencia de este mercado. Nuestra marca se establecerá en la mente de los consumidores como la institución que entrega la más alta relación entre precio y calidad para personas interesadas en aprender sobre enología y vino. Para establecer la marca de EnoCultura se pretende usar el siguiente logo en todas nuestras actividades, eventos y productos.



Personalización o estandarización de los servicios

Todos los servicios que entrega EnoCultura serán personalizados de acuerdo a los requerimientos y necesidades de los clientes. Nuestros servicios varían de acuerdo al nivel de aprendizaje que deseen obtener los clientes, es decir, información básica sobre los temas o a profundidad. También dependen de la cantidad de recursos monetarios que se desee pagar por los servicios ya que nuestros precios se encontrarán en rangos diversos. El tipo de conocimiento que se busque adquirir también se ajusta a cada cliente, es decir, aquellas personas que deseen conocer las características de diferentes vinos, maridaje y enología. El único servicio de EnoCultura que será estandarizado es el de Vinos y Tapas aunque los clientes podrán escoger los productos que deseen consumir a partir de una carta.

9.2 Precio

En nuestra empresa una de las estrategias que usaremos para tener un mayor nivel competitivo en el mercado es una estrategia dirigida de diferenciación.

Debido a que nuestro servicio posee una fuerte diferenciación con respecto a los demás competidores del mercado tomamos a esta como nuestra principal estrategia. Pretendemos asegurar nuestra ventaja competitiva con un producto dirigido a la enseñanza de la degustación de bebidas alcohólicas y no alcohólicas para atraer a las preferencias de los clientes interesados en el tema.

Como mencionamos anteriormente, el auge creciente de personas que buscan conocer y aprender más acerca de las diferentes culturas gastronómicas nos ha llevado a crear un servicio especialmente diseñado para el aprendizaje de los diferentes servicios ofrecidos para complacer los atributos especiales del producto que busca el cliente. Así mismo, hemos encontrado atractiva esta estrategia ya que el nicho de mercado es creciente por lo que este deberá ser rentable.

Además se ha analizado que los líderes en este mercado no ofrecen un servicio en degustación especializada que agregue conocimiento sobre la forma de disfrutar de bebidas alcohólicas y no alcohólicas en un entorno cultural ya que ellos se enfocan a la venta de un producto sin una experiencia de aprendizaje que incluya orígenes, evolución y uso de los sentidos.

Existen ciertos factores que hacen que nuestra empresa pueda ganar a sus competidores usando esta estrategia. Y esto es debido a que es peligroso para la competencia satisfacer a pequeños grupos de consumidores ya que estos perderían el enfoque principal hacia el nicho de mercado al cual ellos apuntan.

Consecuentemente se ha diferenciado nuestro nicho de mercado de tal forma que el tamaño no sea lo suficientemente grande como para incentivar la entrada de nuevos competidores en el mercado.

La estrategia dirigida de diferenciación considerara ciertas excepciones a ciertos productos y segmentos de mercado ya que existe la posibilidad de atraer más clientes por medio de promociones, descuentos, etc.

Por otro lado, existen ciertos peligros en el uso de una estrategia dirigida de diferenciación que deben ser tomados en cuenta. Uno de ellos es la competencia que pueda igualar y superar las capacidades de la empresa, es decir una nueva competencia que logre mejorar costos del producto y agregarle un mejor servicio reduciendo el precio final de oferta al cliente y mejorando sus costos de operación.

En fin de buscar una reducción de costos gracias al incremento de los volúmenes se genera un precio especial debido a clientes específicos como las Universidades u otros centros de educación superior en donde la rentabilidad de nuestros servicios se verá reflejada en el volumen de producto. Además, se va a emplear el poder de negociación de la empresa ante los proveedores para obtener concesiones para lograr reducir el precio de los insumos y generar una ventaja de costos ante los competidores del mercado.

También se busca posicionar la producción nacional de licores y bebidas no alcohólicas con el fin de sustituir productos de mayor costo para poder brindar productos de calidad a un bajo costo.

9.3 Plaza

EnoCultura brindará sus servicios de forma directa sin uso de intermediarios, es decir, los eventos serán realizados dentro de un local propio y de existir eventos en hoteles serán dirigidos por nuestro personal. Como mencionamos, por el momento tendremos un local propio donde se ofrecerán la mayoría de nuestros servicios para conveniencia de nuestros clientes, éste se ubicará en un sector estratégico en relación a la gastronomía y la cultura.

La ubicación exacta y el diseño del mismo se determinarán posteriormente. Sin embargo, es necesario establecer lineamientos básicos para la apropiada selección del local y su diseño:

- Amplio
- Iluminado
- Abierto
- Ventilación apropiada
- Correcto reparto de espacios
- Visibilidad
- Numerosos estacionamientos

Estas características deben ser cumplidas para que la experiencia en EnoCultura sea aprovechada y disfrutada por los clientes de la mejor forma.

9.4 Promoción

La promoción es una parte fundamental para el éxito de una empresa nueva y diferente a las existentes en el mercado. Por esta razón, EnoCultura tendrá promoción antes de abrir sus puertas para crear expectativa en las personas y crear interés por conocer nuestros servicios. Además realizaremos la promoción adecuada el momento de inauguración del local para llenar y superar el interés generado con la promoción previa. También tendremos promoción constante de nuestra empresa y servicios ofrecidos de acuerdo a nuestro segmento de mercado para mantener un flujo constante de clientes e incrementar las personas interesadas en aprender sobre

la cultura del vino. Finalmente, EnoCultura se caracterizará por su promoción post-venta que se basa en la retroalimentación de los clientes.

Todas estas estrategias de promoción se basarán en la creación de una imagen corporativa conjuntamente con el posicionamiento de la marca antes mencionado. La imagen de EnoCultura resaltarán nuestros atributos tangibles, es decir, el ambiente en nuestras instalaciones, nuestros empleados y los artículos asociados a nuestro servicio.

El ambiente en EnoCultura será sencillo y acogedor a través de su decoración y distribución de espacios. Será relajado pero moderno para atraer la atención de la juventud que es nuestro principal segmento para la enseñanza.

Nuestros empleados serán capacitados para brindar la mejor atención al cliente, es decir, estar siempre pendientes de las necesidades y requerimientos de los clientes. Además su imagen proyectará profesionalismo pero accesibilidad a través de su apariencia y uniforme.

Los artículos relacionados con el servicio de EnoCultura como tarjetería, facturas y souvenirs serán utilizados para la promoción directa e indirecta ya que la tarjetería será entregada a nuestros posibles clientes sean universidades, empresas, hoteles o particulares. Además facturas y souvenirs con el correcto manejo de nuestra marca ayudarán al posicionamiento de la misma.

Para apoyar la promoción de EnoCultura proponemos actividades de publicidad a través de medios masivos como prensa, radio y revistas; además de medios no tradicionales como el internet donde se encontrarán gran parte de nuestros clientes. También se realizarán relaciones públicas durante el lanzamiento de la empresa y en eventos realizados por la misma.

Por último, para entregar cada día servicios de calidad de acuerdo a los parámetros establecidos con anterioridad, se hará un seguimiento post-venta constante a nuestros clientes mediante encuestas, llamadas y visitas personales para conocer los aspectos en que EnoCultura sobresale y aquellos en que se deba mejorar para hacerlo continuamente.

MODULO 3

10 Actividades previas al inicio de operaciones

Al constituir el esfuerzo conjunto de varias personas, EnoCultura deberá constituirse como una empresa para el debido funcionamiento. Para realizar todo el proceso previo al inicio de nuestras actividades nos asesoraremos de un abogado en cuanto a trámites y requisitos para la constitución de la compañía y el funcionamiento del negocio. Se ha establecido que la empresa será de tipo sociedad de responsabilidad limitada. A continuación se detallan las actividades a realizar para la apertura de EnoCultura. La documentación necesaria para todos los pasos se obtuvieron de la página Otavalo Empresarial y de Mundo Gourmet

10.1 Aprobar nombre de empresa

Al ser una compañía de responsabilidad limitada se debe determinar una razón social y un nombre comercial para la misma. La razón social de la empresa es el

nombre mediante el cual se manejarán todos los trámites legales y mediante el cual se emitirán las facturas del negocio. El nombre comercial es aquel que será conocido por los consumidores, en nuestro caso será EnoCultura.

Para establecer la razón social se incluirán los nombres de los socios que constituyen la empresa incluyendo la terminación de compañía limitada. Se debe presentar diversas alternativas de nombres a la Superintendencia de Compañías para la debida aprobación de una de éstas.

En cuanto al nombre comercial del negocio, se debe constatar en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) que el mismo no se encuentre en uso para evitar problemas futuros. Es importante notar que el registro del nombre comercial no es un requisito ya que el uso del mismo por al menos seis meses otorga protección a la empresa.

10.2 Abrir cuenta de integración de capital

Posterior al registro del nombre de la compañía se debe crear una cuenta de Integración de Capital en banco ubicado en la ciudad de domicilio de la misma. Esta cuenta debe abrirse con un mínimo de \$400 por ser una sociedad de responsabilidad limitada. Para crear la cuenta se necesita la siguiente documentación:

- a. Copia de cédulas y papeletas de votación de las personas que constituirán la compañía
- b. Aprobación del nombre dado por la Superintendencia de Compañías
- c. Solicitud para la apertura de la cuenta de Integración de Capital que contenga un cuadro de la distribución del Capital.
- d. El valor del depósito

10.3 Celebrar Escritura Pública

Mediante la asesoría del abogado antes contactado se debe realizar la minuta de constitución de la compañía cumpliendo los requisitos de la misma y presentarla por triplicado en una Notaría para su legal aprobación. En la minuta debe constar la siguiente información:

- Personas que comparecen a la celebración de la escritura
- Naturaleza, nacional y denominación de la compañía
- Domicilio principal de la compañía
- Objeto social: tipo de actividades a realizar
- Duración de la compañía
- Acuerdos de disolución o liquidación
- Capital social y participaciones: distribución del capital
- Determinación de la Junta General de la compañía y sus atribuciones
- Determinar la administración: Presidente y Gerente General, atribuciones
- Derechos y obligaciones de los socios
- Establecer la entrega de Balances Contables, reparto de Utilidades y Formación de Reservas Legales
- Otras disposiciones

Además de la minuta de constitución, se requieren los siguientes documentos:

- a. Copia de cédulas y papeletas de votación de las personas que constituirán la Compañía (socios o accionistas)
- b. Aprobación del nombre dado por la Superintendencia de Compañías
- c. Certificado de apertura de la cuenta de Integración de Capital dada por el banco
- d. Pago derechos Notaría

10.4 Solicitud de Aprobación de Escrituras en Superintendencia de Compañías

Una vez notariada la minuta de constitución de la compañía se debe proceder a la debida aprobación de la misma por la Superintendencia de Compañías mediante la presentación de los siguientes documentos:

- a. Tres copias certificadas de las Escrituras de constitución
- b. Copia de la cédula del Abogado que suscribe la solicitud
- c. Solicitud de aprobación de las Escrituras de constitución de la Compañía

La Superintendencia de Compañías entregará una resolución de aprobación de las escrituras de la empresa con un extracto y tres resoluciones de aprobación.

10.5 Cumplir Disposiciones de la Resolución

A partir de la aprobación de las escrituras se debe publicar el extracto entregado por la Superintendencia en un periódico de la ciudad de domicilio de la compañía, también se debe marginar las tres resoluciones de aprobación en la Notaría donde se celebró la Escritura. Finalmente se deberá obtener la patente municipal y el certificado de existencia legal. Los documentos necesarios para este proceso son:

- a. Copia de las Escrituras de constitución y de la resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías.
- b. Formulario para obtener la patente en el Municipio de Quito
- c. Copia de la cédula de ciudadanía de la persona que será representante legal de la Empresa.

10.6 Inscripción en Registro Mercantil

Después de cumplir el proceso anterior se debe proceder a inscribir las escrituras en el Registro Mercantil presentando la siguiente documentación:

- a. Tres copias de las Escrituras de constitución con la marginación de las resoluciones.

- b. Patente municipal.
- c. Certificado de inscripción otorgado por el Municipio.
- d. Publicación del extracto.
- e. Copias de cédula y papeleta de votación de los comparecientes.

10.7 Elaborar e Inscribir Nombramientos de la Directiva

Este paso es propio de la empresa y es el nombramiento del Presidente y Gerente General de la compañía elaborando actas de nombramiento que contengan las atribuciones y obligaciones de cada persona. El nombramiento de estos cargos debe ser inscrito en el Registro Mercantil mediante los siguientes documentos.

- a. Tres copias de cada Nombramiento
- b. Copia de las Escrituras de Constitución
- c. Copias de cédula y papeleta de votación del Presidente y Gerente General

10.8 Reingresar Escritura a la Superintendencia de Compañías

Para finalizar el proceso de trámites en la Superintendencia de Compañías se debe ingresar las escrituras en la misma para el otorgamiento de cuatro hojas de datos de la empresa. Se deben presentar además la siguiente documentación:

- a. Formulario RUC 01A
- b. Formulario RUC 01B
- c. Nombramientos Gerente y Presidente inscritos en el Registro Mercantil
- d. Copias de cédulas y papeletas de votación de Gerente y Presidente
- e. Tercera copia certificada de la Escritura de Constitución debidamente inscrita en el Registro Mercantil
- f. Una copia de la panilla de luz o agua del lugar donde tendrá su domicilio la Compañía
- g. Publicación del extracto

10.9 Obtener Patente Municipal

Al ser una persona jurídica de responsabilidad limitada dedicada a actividades comerciales es indispensable obtener la patente municipal pagando una base de \$13 para que el negocio pueda entrar en funcionamiento (CESDE). Es preciso entregar los siguientes documentos:

- a. Formulario de inscripción de Patente Municipal
- b. Copia de la cédula de identidad y del certificado de votación del representante legal
- c. Copia de la escritura notariada de constitución de la compañía

10.10 Obtener RUC

Una vez recibidas las hojas de la Superintendencia de Compañías se debe acudir al SRI (Servicio de Rentas Internas) para la obtención del RUC correspondiente para la empresa, este dato servirá como nuestra identificación. Para obtener el RUC se necesitan los siguientes documentos:

- a. Formulario 01A con sello de recepción de la Superintendencia de Compañías.
- b. Formulario 01B con sello de recepción de la Superintendencia de Compañías
- c. Original y copia de los nombramientos Gerente y Presidente inscritos en el Registro Mercantil.
- d. Original y copia de la Escritura de constitución debidamente inscrita en el Registro Mercantil.
- e. Original y copia de la cédula de identidad y papeleta de votación del Representante Legal.
- f. Una copia de la planilla de luz, agua, teléfono, pago del impuesto predial del lugar donde estará domiciliada la Compañía a nombre de la misma o, contrato de arrendamiento.
- g. Original y copia de las 4 hojas de datos entregados por la Superintendencia de Compañías.

- h. Patente Municipal
- i. Si el trámite lo realiza un tercero, adjuntar carta firmada por el Representante Legal autorizando.

10.11 Retirar cuenta de integración de capital

Posterior a la obtención del RUC, es necesario presentarlo en la Superintendencia de Compañías para que ésta nos permita retirar el monto que fue depositado al momento de abrir la cuenta de Integración de Capital. En este paso deberá entregar la siguiente documentación:

- a. Carta de solicitud de la Superintendencia de Compañías al banco para que se devuelva el monto depositado.
- b. Copia de cédula del Representante Legal y de los accionistas de la Compañía.
- c. Solicitud de retiro del depósito de la cuenta de Integración de Capital

10.12 Abrir cuenta bancaria

Después de completado este proceso se puede proceder a la apertura de una cuenta bancaria sea ésta de ahorros o corriente. Los documentos necesarios variarán según la institución pero en general son los siguientes:

- a. Solicitud de apertura de cuenta.
- b. Copia de cédula y papeleta de votación de las personas que manejarán la cuenta.
- c. Copia de planilla de servicios básicos con domicilio de las personas que manejarán la cuenta.
- d. Depósito con un monto mínimo

10.13 Obtener permisos para imprimir facturas

Para el correcto funcionamiento del negocio es preciso contar con facturas legalizadas al momento de realizar cualquier transacción comercial, este permiso se obtendrá en el SRI luego de presentados los siguientes documentos:

- a. Solicitud de inspección emitido por el SRI.
- b. Permiso de Bomberos.
- c. Certificados, contratos o facturas de proveedores de la Compañía.
- d. Certificado de cuenta bancaria a nombre de la Compañía.
- e. Registro patronal en el IESS.
- f. Patente Municipal.
- g. Facturas o contrato de compraventa que sustenten la propiedad mobiliaria.
- h. Panilla de luz, agua, teléfono o carta del pago del impuesto predial a nombre de la Compañía

10.14 Certificado del Medio Ambiente

Mediante la obtención de este certificado se garantiza que se cumplen con las regulaciones establecidas por la Secretaría del Medio Ambiente para un negocio que tiene expendio de alimentos, se debe pagar un valor de \$53,80 (MundoGourmet). Es necesario presentar:

- a. Formulario solicitud.
- b. Carta del Impuesto Predial del dueño del local
- c. Copia del RUC de la compañía
- d. Copia de la cédula de identidad

10.15 Uso de Suelo

Como parte de los requisitos del Municipio de Quito donde se domiciliará EnoCultura se debe obtener el Certificado de Uso de Suelo que habilita la posibilidad de subdividir o modificar la estructura o reparto de ambientes de un local en caso de que éste sea de propiedad de la empresa. Para obtener el certificado es precisa la siguiente documentación:

- a. Solicitud de Uso de suelo
- b. Copia de la carta del Impuestos Predial
- c. Copia de la Cédula de identidad y de la papeleta de votación
- d. Copia del Informe de Regulación Metropolitana

10.16 Licencia Metropolitana

Para el funcionamiento del negocio dentro del distrito metropolitano de Quito se requiere obtener este documento ya que es el que habilita al mismo a la realización de la actividad económica. Esta licencia es la integración de varios trámites administrativos como “Uso y Ocupación de Suelo (ICUS), Sanidad, Prevención de Incendios, Publicidad Exterior, Ambiental, Turismo, y por convenio de cooperación Ministerio de Gobierno (Intendencia de Policía)” (MundoGourmet). Se necesitan los siguientes documentos:

- a. Formulario único de Solicitud de Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas (LUAE)
- b. Copia de escritura de constitución de la empresa
- c. Copia del nombramiento del actual representante legal
- d. Copia de la Cédula de identidad y de la papeleta de votación de representante legal

10.17 Licencia de la Corporación Metropolitana de Turismo de Quito

Esta licencia permite el debido registro del negocio dentro de la corporación de turismo de Quito mediante el pago del 1/1000 sobre los activos. Se deberá presentar los siguientes documentos:

- a. Formulario de registro Copia del Informe de uso de suelo.
- b. Dos copias de la Patente.
- c. Copia del RUC Copias de la cédula de identidad y papeleta de votación.
- d. Inventario de los bienes muebles y activos del local.

10.18 Permiso de Funcionamiento de Salud

Al ser un negocio que manejará bebidas y alimentos, es preciso obtener un permiso de funcionamiento emitido por el Ministerio de Salud con un costo de \$65 o \$126. Para este trámite se necesita:

- a. Planilla de Inspección.
- b. Copia del RUC Copia de la cédula de identidad y papeleta de votación.
- c. Copia de la Licencia Metropolitana.
- d. Copia de carnés de personas que manejan los alimentos
- e. Copia de Certificados de Manipulación de Alimentos

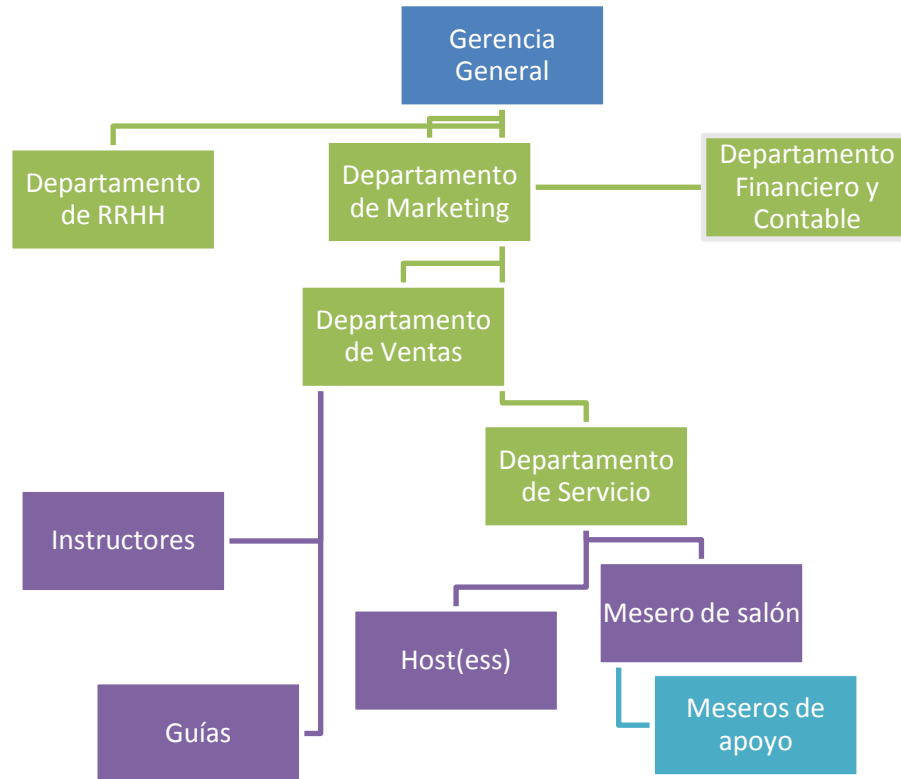
10.19 Permiso del Cuerpo de Bomberos de Quito

Todo negocio debe obtener el permiso emitido por el cuerpo de bomberos para que su funcionamiento sea habilitado (Cuerpo de Bomberos). Es necesario entregar:

- a. Solicitud de inspección del local
- b. Informe favorable de la inspección
- c. Copia del RUC
- d. Copia de la patente municipal

11 Talento Humano

11.1 Organigrama



11.2 Recursos Humanos

La Gestión de talento humano de EnoCultura deberá encargarse de diferentes áreas correspondientes al manejo del personal perteneciente a la empresa.

11.2.1 Perfil del talento humano:

La gerencia general contará con la presencia de una persona con mucha experiencia que conozca el mercado, con visión y comprometido con la empresa. Debe estar muy bien informado sobre el consumidor y las tendencias del mercado.

El departamento financiero y contable contara con la presencia de un contador y un especialista financiero. El contador se busca una persona joven con experiencia ya que debe estar muy al corriente de los cambios en el manejo de la contabilidad y los trámites para el pago de impuestos, etc. El especialista en fianzas debe ser una persona con algunos años de experiencia en el mercado. Adicionalmente buscamos que sean afines ya que su trabajo es muy en conjunto además que sean personas minuciosas y perfeccionistas en busca de la optimización del dinero

El departamento de Recursos humanos contara con un joven y con experiencia sicólogo industrial que se dedique a la selección de los mejores y aptos candidatos para los diferentes puestos de trabajo además de manejar lo relacionado a los empleados, velando por la productividad de la empresa y asegurándose de mantener un buen ambiente laboral.

El departamento de marketing contara con la presencia de un especialista en el área de marketing, joven, innovador, creativo, proactivo y con experiencia, que maneje la información del mercado y tendencia. Además de ser el ejecutor de las estrategias de ventas y el marketing mix es decir plaza, precio, promoción, y producto. Coordinara acciones con el departamento de ventas.

El departamento de ventas será conformara por guías e instructores:

- Como guías se contratara a personas jóvenes con pasión y conocimiento sobre el vino que se relacionen fácilmente con las personas y puedan transmitir su pasión por el vino. Además de ser los responsables de informar a clientes sobre promociones y eventos.
- Los instructores deben ser personas con mucha experiencia, elegantes y que conozcan muy bien la enología, deben ser los encargados de llevar el inventario y hacer sugerencias sobre nuevos productos de interés. Además de ser los responsables de informar a clientes sobre promociones y eventos.

El departamento de servicio es el responsable de la atención al cliente y es el responsable de la logística mientras se desarrolla el servicio deben ser personas muy amables preparadas en servicio y protocolo

11.2.2 Proceso de contratación:

Inicialmente, ya que la empresa es nueva, se requiere que el departamento de recursos humanos esté a cargo del proceso de contratación.

Para esto, el responsable de cada área de la empresa deberá llenar un formulario de requisición de personal.

- Requisición de personal: este formulario es realizado por quienes busquen colaboradores para cada puesto. Deberá ser llenado a cabalidad y debe incluir el análisis y descripción del puesto que se busca, solicitud de competencias y habilidades, requisitos mínimos de experiencia y educación.

Consecuentemente, el departamento de talento humano se encargará de realizar las convocatorias a los puestos requeridos. Se estima que este proceso en el caso de la empresa se realice en un período no superior a 3 meses. Se dará preferencia a los puestos de mayor importancia para el propio giro del negocio.

Una vez realizada la convocatoria, recursos humanos deberá llevar a cabo el proceso de selección del personal que deberá incluir una entrevista preliminar, análisis de conocimientos técnicos y psicológicos, análisis de referencias, investigación de experiencia previa, entrevista profunda de selección y finalmente la presentación de la terna escogida.

La terna será designada por recursos humanos y aprobada por el jefe inmediato de la persona a ser contratada. Bajo ninguna modalidad será recursos humanos completamente responsable de la contratación. De la misma manera, se espera que los respectivos jefes de área sean los responsables en caso de despido o relevo del personal.

Recursos humanos se encargará así mismo de solicitar un formulario de aplicación para el trabajo en el que constarán los datos del contratado y expectativas del puesto al que se dirigirá.

Finalmente dentro del proceso de contratación, deberá hacerse la recepción de documentos apropiados que cumplan con la normativa del ministerio laboral.

11.2.3 Proceso de inducción:

La gestión de talento humano será responsable del proceso de inducción de nuevos colaboradores.

- Inducción a la empresa: se espera que la inducción a la empresa cumpla con la explicación de aspectos generales de EnoCultura. Los nuevos empleados deberán conocer plenamente la normativa del negocio, políticas propias de la empresa incluyendo la política de calidad, giro del negocio, plan estratégico de EnoCultura y roles esenciales dentro de la empresa.
- Inducción al puesto: La inducción al puesto será realizada por un par o jefe inmediato a la persona contratada. Quien dirija la inducción al puesto será responsable de comunicar las expectativas que se tienen, los roles fundamentales y el manejo del equipo a su cargo. En el caso de las primeras contrataciones al formalizarse la empresa, la inducción será realizada por recursos humanos conjuntamente con los fundadores de EnoCultura.

Se espera que en todo momento durante el proceso de inducción, participen los puestos gerenciales para generar mayor confluencia entre los objetivos de la empresa y los de los colaboradores.

11.2.4 Análisis de desempeño y competencias

Recursos humanos deberá realizar un análisis de desempeño y competencias de los trabajadores anualmente de modo que se puedan determinar falencias o posibles

necesidades de contratación. El análisis de desempeño deberá ser medido a manera de una encuesta de 360 grados en las que se evalúa a la persona desde diferentes perspectivas. Así mismo, la persona será evaluada por sus pares, subordinados y jefes a la vez.

Una vez realizado el análisis de desempeño, recursos humanos deberá reunirse con cada colaborador y detallar los resultados del proceso conjuntamente con soluciones a posibles problemas o no conformidades.

11.2.5 Cronograma de vacaciones

El cronograma de vacaciones deberá ser planificado anualmente y de manera conjunta. Se planificará en avance las vacaciones de todo el personal correspondientes a su tiempo de servicio. A las personas que hayan trabajado por más de cinco años consecutivos en la empresa se les otorgará un día más de vacaciones por año extra trabajado sin que se pueda exceder de 5 días adicionales.

Cabe mencionar que este cronograma puede estar sujeto a cambios a medida que se cumplan las metas mensuales que establezca EnoCultura. Así, se podrá cambiar el horario de vacaciones siempre y cuando se llegue a un acuerdo conjunto y que el proceso sea aprobado tanto por recursos humanos como por la gerencia.

11.2.6 Entrevista de salida del trabajo

En caso de que algún colaborador salga de EnoCultura ya sea por motivos personales, del negocio, por vencimiento del contrato o por despido, deberá atender a una entrevista de salida del trabajo que será grabada e incluirá el motivo de salida, aspectos a mejorar y aspectos sobresalientes tanto de su puesto como en general de la empresa.

11.2.7 Remuneraciones

Recursos humanos es el encargado de comunicar y ejercer el rol de pagos de los empleados. En caso de que se superen las ventas establecidas en el mes, el

responsable de cada departamento deberá comunicar personalmente a recursos humanos el incremento de sueldo que deberán recibir los involucrados. La remuneración será pagada el último viernes de cada mes y en caso de existir bonos se pagarán a los quince días del mes vencido.

11.2.8 Plan de Capacitación del personal

El plan de capacitación deberá ser realizado semestralmente e incluirá:

- Presupuesto de capacitación: basado en parámetros fijados por la alta gerencia
- Seguimiento de capacitación: encuestas y análisis de resultados de las capacitaciones otorgadas
- Asistencia a la capacitación: control y verificación de asistencia de los partícipes

11.2.9 Clima laboral de la empresa

A más de lo anteriormente mencionado, el departamento de gestión de talento humano será responsable por atraer, desarrollar y retener a los colaboradores promoviendo un buen clima laboral y manteniendo un plan de motivación mensual.

Así mismo, el responsable de recursos humanos deberá presentar indicadores a la alta gerencia que sean útiles para medir la productividad de los empleados y que a su vez respalden las acciones del departamento de gestión de talento humano.

Las actividades previas son aquellas que se explicaron en la sección correspondiente por lo que no se detallarán en este segmento.

Posterior a estas actividades nos dedicaremos durante dos meses a la búsqueda y establecimiento de alianzas y clientes estratégicos que serán de vital importancia para nuestro funcionamiento. Éstos serán universidades e institutos que tengan materias como la enología, maridaje y cata de vinos como parte del pensum académico de carreras relacionadas a la gastronomía y a la hospitalidad. Realizar estas alianzas nos permitirá constar con una base constante de clientes para EnoCultura.

Las actividades de talento humano en cuanto a la búsqueda y contratación de personal se desarrollarán durante dos meses en base a las pautas establecidas con anterioridad.

Después de contar con el talento humano de nuestro negocio es preciso buscar y pactar con los proveedores del vino y de los alimentos. A esta actividad le dedicaremos un mes de trabajo para analizar las diferentes opciones y encontrar aquella que se adapta a nuestras necesidades de producto, forma de pago y beneficios.

Como se puede observar en la tabla, siguen las actividades de publicidad las cuales inician con redes sociales a partir de la búsqueda de proveedores para comenzar a concientizar a nuestros potenciales clientes de la apertura de nuestro negocio. Además dedicaremos nuestros recursos a la publicación en dos meses en revistas relacionadas a la línea de nuestro negocio y de nuestro mercado target. Por último, realizaremos la publicación en prensa escrita durante dos semanas de forma esporádica y un mes antes de la apertura de EnoCultura se intensificarán estas publicaciones.

Las actividades que siguen son las de diseño y adecuación del local para las necesidades de nuestro negocio, estas actividades comienzan a la par con la búsqueda y contratación de proveedores con la contratación de un arquitecto y el

diseño del local. Después se dedicarán tres meses a la implementación de este diseño y un mes al diseño interior de EnoCultura, es decir, mesas, mantelería, decoración, etc.

Finalmente, se prevé realizar un evento de inauguración de EnoCultura en la tercera semana del mes de octubre, en este evento se pretende reunir a proveedores, clientes y socios.

13 Aspectos Logístico.

13.1 Ruta Crítica del Proyecto (Arranque y Puesta en Marcha)

A fin de establecer el tiempo requerido para la puesta en marcha del proyecto y determinar la probabilidad de que este proyecto esté listo para coincidir con el comienzo educativo para esto estableceremos la ruta crítica del proyecto. Partiremos del Cuadro de Actividades Operativas inserto arriba, en el cual se detallan todas las actividades hasta la operación, determinándose la necesidad de 39 semanas hasta llegar a la fase de inauguración. No obstante, a fin de determinar con mayor rigurosidad los plazos y las holguras dentro del período pre operativo, se procede a efectuar un ajuste en las actividades y una priorización de las mismas, incluyendo algunas que a criterio del autor son fundamentales para el éxito del proyecto, tales como: la consecución del préstamo sin lo cual sería imposible la realización del proyecto, por las deficiencias financieras del grupo promotor y un proceso de retroalimentación y recalcado de costos ya en la fase de funcionamiento pleno.

Una vez realizada la priorización de actividades y los correspondientes ajustes, se determinó conforme consta en el cuadro siguiente, que las actividades priorizadas son 20, incluyendo actividades anotadas en el párrafo anterior.

ACTIVIDADES PRIORIZADAS PUESTA EN MARCHA	
ACTIVIDAD	DESCRIPCION
A	Analisis y valoracion de oportunidades de necesidades del mercado (bussines plan)
B	Conformacion de Equipos de trabajo, propuestas y obtencion de presupuestos
C	obtencion prestamo, Conformacion de la empresa y aprobacion judicial
D	busqueda de local, adecuaciones y compra de equipos
E	Tramites para funcionamiento previos (registro mercantil)
F	obtencion de RUC, matricula de comercio, patente municipal, bomberos, etc
G	busqueda de proveedores
H	Seleccion de personal y compra de mercaderia
I	completar tramites funcionamiento
J	capacitacion de los empleados en equipos y manejo de producto
K	recepcion y almacenamiento de mercaderia
L	Gestion de clientes
M	decoracion del local
N	puesta en marcha publicidad antes de la inaguracion
O	tour a clientes exclusivos
P	inaguracion
Q	tour a estudiantes
R	puesta en marcha publicidad despues de la inaguracion apertura para el publico
S	retroalimentacion
T	modificacion de costos y producto (proporciones de los productos en inventario)

A partir de este proceso de priorización de actividades, se establecen dentro del detalle su grado de prelación o continuidad, fijándose tres escenarios para el tiempo, uno optimista, el segundo pesimista y el final el más probable, para posteriormente aplicar la herramienta de cálculo de tiempo esperado, el cual se determina en 48 semanas totales pero incluyendo los tiempos para actividades adicionales y los tiempos de actividades posteriores al acto inaugural.

PUESTA EN MARCHA		SEMANAS			TIEMPO ESPERADO FINAL
ACTIVIDAD	PREDECESORA	OPTIMISTA	MAS PROBABLE	PESIMISTA	
A	,-	2	3	4	3.00
B	,-	2	3	4	3.00
C	A,B	3	4	5	4.00
D	C	3	4	5	4.00
E	C	3	4	5	4.00
F	E	3	4	5	4.00
G	C	2	3	4	3.00
H	D,F,G	2	3	4	3.00
I	D,F,G	3	4	5	4.00
J	H	2	3	4	3.00
K	I,J	1	2	3	2.00
L	K	1	2	3	2.00
M	L	2	3	4	3.00
N	M	2	3	4	3.00
O	L,M	2	3	4	3.00
P	N,O	1	1.5	2	1.50
Q	P	2	3	4	3.00
R	Q	2	2.5	3	2.50
S	R	2	2.5	3	2.50
T	S	1	1.5	2	1.50

Con los valores de tiempos esperados de cada actividad, se procedió a trazar las actividades y establecer las necesarias y eliminar las duplicaciones de los tiempos, cuando las actividades son simultáneas, con lo cual es posible calcular las medias de variabilidad de los datos, pero adicionando los tiempo de inicio y tiempos de finalización de cada una de las actividades, para poder calcular la Ruta Crítica del Proyecto y analizar la probabilidad de que el proyecto arranque con éxito en 40 semanas para coincidir con la temporada de inicios de período educativo lo cual implica un aspecto favorable para el logro del punto de equilibrio del proyecto.

PUESTA EN MARCHA			
ACTIVIDAD	DESCRIPCION	VARIANZA TOMADA EN CUENTA	RUTA CRITICA
A	Analisis y valoracion de oportunidades de necesidades del mercado (bussines plan)	0.11	SI
B	Conformacion de Equipos de trabajo, propuestas y obtencion de presupuestos	0.11	SI
C	obtencion prestamo, Conformacion de la empresa y aprobacion judicial	0.11	SI
D	busqueda de local, adecuaciones y compra de equipos		NO
E	Tramites para funcionamiento previos (registro mercantil)	0.11	SI
F	obtencion de RUC, matricula de comercio, patente municipal, bomberos, etc	0.11	SI
G	busqueda de proveedores		NO
H	Seleccion de personal y compra de mercaderia	0.11	SI
I	completar tramites funcionamiento		NO
J	capacitacion de los empleados en equipos y manejo de producto	0.11	SI
K	recepcion y almacenamiento de mercaderia	0.11	SI
L	Gestion de clientes	0.11	SI
M	decoracion del local	0.11	SI
N	puesta en marcha publicidad antes de la inauguracion	0.11	SI
O	tour a clientes exclusivos	0.11	SI
P	inauguracion	0.03	SI
Q	tour a estudiantes	0.11	SI
R	puesta en marcha publicidad despues de la inauguracion apertura para el publico	0.03	SI
S	retroalimentacion	0.03	SI
T	modificacion de costos y producto (proporciones de los productos en inventario)	0.03	SI

Al aplicar las medidas de variabilidad (Varianza) para la tabla anterior se establece un valor de 1.36, lo que equivale a una desviación estándar 1.17. Con estos valores, se pudo calcular un coeficiente de 1.29 que corresponde a un valor de distribución z de 90 % que significa que el proyecto tiene un 90 % de probabilidad de coincidir con el arranque del período educativo, lo cual ocurre por el bajo grado de dispersión en los datos, confirmándose las bondades del presente proyecto. En caso de demora resulta fundamental mantener un control riguroso de las visitas de estudiantes al proyecto.

A fin de obtener mayor detalle de la forma de cálculo de estos coeficientes e indicadores puede verse el anexo número 5.

13.2 Manejo de Inventarios

Uno de los aspectos de mayor importancia en el éxito de los negocios es un adecuado manejo de los inventarios, es por esta razón que en el caso particular del presente proyecto se incluyen los detalles de cálculo de los inventarios óptimos tanto en cantidades como en tiempos de permanencia. Para esta finalidad se parte de la determinación de los ítems que se manejan dentro del negocio, siendo estos los siguientes:

LISTA DE PRODUCTOS		
PRODUCTO	precio	Demanda 1 MES
curso enologia	300.1	10
degustaciones	50	70
eventos maridaje y cata	20.1	55
mini eventos	70.25	5
suscriptores club	20	10
vinos	40	80
tapas	10	251
souvenirs (copas)	10	100
total		581

En términos relativos, según su representatividad dentro de las ventas, estos bienes y servicios se distribuyen como sigue, siendo los más importantes dentro del total de ventas para el primer mes de trabajo los vinos, las tapas y los souvenirs ((copas especiales para degustaciones), en virtud de que los otros ítems (cursos y degustaciones) se traducen en necesidades de inventario de botellas de vino.

LISTA DE PRODUCTOS		
PRODUCTO	Ventas por Item	PORCENTAJE CON RELACION A LAS VENTAS
curso enologia	3001	20%
degustaciones	3500	24%
eventos maridaje y cata	1105.5	7%
mini eventos	351.25	2%
suscriptores club	200	1%
vinos	3200	22%
tapas	2510	17%
souvenirs (copas)	1000	7%
total	14868	

A fin de determinar la necesidad de inventarios de producto, se realiza adicionalmente la conversión de necesidades de vino para los servicios que requieren de este bien durante su prestación, obteniéndose los siguientes resultados:

LISTA DE PRODUCTOS	
PRODUCTO	botellas requeridas
curso enologia	30
degustaciones	35
eventos maridaje y cata	28
mini eventos	20
suscriptores club	
vinos	80
tapas	
souvenirs (copas)	
total	193

A partir de esta conversión se obtienen las siguientes necesidades de inventario de botellas de vino, las cuales están en función del comportamiento de las ventas y su respectivo crecimiento proyectado:

MESES

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
ventas	14868	15016	15167	15622	16090	16573	17070	17582	18110	18653	19586	20565	204,901
crecimiento		1.00%	1.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	5.00%	5.00%	5.00%	

inventario botellas de vino	193	194	196	202	208	215	221	228	234	246	259	271	2,668
costo inventario total	5000	5050	5100	5254	5411	5573	5741	5913	6090	6273	6587	6916	68,908
costo inventario tapas	502	507	512	527	543	560	576	594	611	642	674	708	6,957
costo inventario copas	400	404	408	420	433	446	459	473	487	512	537	564	5,543
costo inventario vinos (CT)	4098	4139	4180	4306	4435	4568	4705	4846	4992	5119	5375	5644	56,408
inventario copas	100	101	102	105	108	111	115	118	122	128	134	141	1,386
inventario tapas	251	254	256	264	272	280	288	297	306	321	337	354	3,478

Del cuadro anterior se desprende que el número total de botellas de vinos requeridas es de 2668 que corresponden a un valor de 56.408 dólares. El número total de tapas es de 3478 con un valor de 6.957 dólares y de copas es 1386 con un valor de 5.543 dólares totalizando un valor requerido final de 68.908 dólares.

Al someter los datos calculados al Modelo de Demanda Independiente, en el caso del ítem botellas de vino, al partir de los valores de demanda diaria 11 botellas y el tiempo de entrega 15 días se obtienen los valores de punto de reorden ROP (167 botellas) y de cantidad óptima de pedido (292 botellas), así como se determina que para este caso el número de pedidos en el año es de 9 veces, fijándose que el tiempo necesario para realizar un nuevo pedido es de 26 días. Con un costo estimado por pedir de envío de cincuenta dólares para mayor detalle véase el cuadro siguiente.

CALCULO DE INVENTARIO OPTIMO Y TEIMPO DE RESPOSICION

	BOTELLAS DE VINO	
demanda anual (D)	2,668	botellas
demanda diaria (dm)	11	botellas
tiempo de entrega dias (t)	15	días
ROP(re order point)(dm)(t) o punto para volver a pedir	167	Botellas
costo unitario(Cu)	21	\$
Costo de manejar una unidad (CH)	3	\$
costo de ventas (D)*(Cu)	55,496	\$
costo unitario por pedir	50	\$
Cantidad optima de pedido (Q)	292	Botellas
costo total del inventario (CT)	56,408	\$
numero de pedidos de inventario al ano (N)	9	veces
tiempo para volver a pedir	26	días

Para el caso de las copas la aplicación de éste modelo de demanda independiente, como puede verse en el cuadro de la página siguiente, se establece que para satisfacer una demanda diaria de 6 copas con una demora para entrega de 30 días, el valor del punto de reorden ROP es de 173 copas determinándose que la cantidad óptima de pedido Q optima es de 518 copas con lo cual se establece una necesidad

de realizar 3 nuevos pedidos por año, con una necesidad de tiempo para realizar un nuevo pedido de 90 días.

CALCULO DE INVENTARIO OPTIMO Y TIEMPO DE RESPOSICION

	COPAS	
demanda anual (D)	1,386	copas
demanda diaria (dm)	6	copas
tiempo de entrega dias (t)	30	dias
ROP(re order point)(dm)(t) o punto para volver a pedir	173	copas
costo unitario(Cu)	4	\$
Costo de manejar una unidad (CH)	0.6	\$
costo de ventas (D)*(Cu)	5,249	\$
costo unitario por pedir	55	\$
Cantidad optima de pedido (Q)	518	copas
costo total del inventario (CT)	5,543	\$
numero de pedidos de inventario al ano (N)	3	veces
tiempo para volver a pedir	90	dias

Para el caso de las TAPAS, la situación se reproduce de idéntica manera, diciendo que para la demanda diaria de 14 tapas con un tiempo de entrega requerido de 3 días se fija en 43 tapas el punto de re orden ROP con una cantidad óptima por pedido de 487 tapas a realizarse 7 veces en el año a los 34 días.

CALCULO DE INVENTARIO OPTIMO Y TEIMPO DE RESPOSICION

	TAPAS	
demanda anual (D)	3,478	tapas
demanda diaria (dm)	14	tapas
tiempo de entrega dias (t)	3	dias
ROP(re order point)(dm)(t) o punto para volver a pedir	43	tapas
costo unitario(Cu)	2	\$
Costo de manejar una unidad (CH)	0.3	\$
costo de ventas (D)*(Cu)	6,814	\$
costo unitario por pedir	10	\$

Cantidad optima de pedido (Q)	487	tapas
costo total del inventario (CT)	6,957	\$
numero de pedidos de inventario al ano (N)	7	veces
tiempo para volver a pedir	34	dias

Como conclusión podemos decir que para el arranque del proyecto se necesita un valor de inventario de botellas de 292 con un costo de 6.132 dólares para el primer pedido. Adicionalmente un inventario en copas de 518 con un costo de 2.072 dólares y un inventario de tapas de 487 tapas con un costo de 974 dólares. Es decir es necesario para la apertura del negocio un inventario mínimo valorado en 9.178 dólares. Que tienen un tiempo de duración estimado de 26, 90 y 34 días para poder llegar al punto de reorden con el fin de evitar los faltantes y no se pierdan las ventas.

MÓDULO 4

14 Análisis Financiero

Para la estimación del valor de la empresa hemos considerado un modelo basado en ventas. La tabla a continuación exhibe los valores utilizados en el modelo:

Variables	
Inversión inicial	250000
Tax	22%
inflación	4%
Riesgo de mercado	7,00%
Tasa libre de riesgo (Bono USA)	0,64%
Beta	1,11
Depreciación lineal	10 años
Margen operativo	20%
Crecimiento de ventas	4%
Capacidad productiva per. Inicial	80%
Capacidad productiva	95%
D/A	40%
E/A	60%
D/E	67%
Riesgo País (BCE)	7,67%
Interés	8,17%

La beta del negocio fue obtenida mediante el uso de datos de Estados Unidos, transformados a nacionales a través del costo de oportunidad de capital internacional.

Cálculo Beta	
Intl. Beta Food Processing	0,71
Intl. Beta Educational Services	0,75
Unlevered	0,73
Beta Nacional levered	1,1096
Re	15,37%
WACC	11,77%

Como notamos en la tabla anterior, promediamos la beta de dos industrias correspondientes al ámbito de negocio dentro del que se encuentra EnoCultura. Así, obtuvimos la relación de la empresa frente al mercado. Se puede verificar que una vez que la beta fue transformada a nacional, EnoCultura se movería por encima del mercado, es decir, a medida que los ingresos de los posibles consumidores aumenten, el consumo en nuestra empresa también aumentaría. Lo anterior tiene como pilar fundamental la estructura de capital de la empresa que estaría distribuida así: 40% de deuda y 60% de capital propio.

Para el cálculo del retorno esperado (R_e), se utilizó la estructura de CAPM, en la cuál a más de la tasa libre de riesgo, beta y prima de mercado incluimos el riesgo de país de Ecuador como factor fundamental para el desenvolvimiento de *EnoCultura*. Con este resultado, se obtuvo el WACC (weighted average cost of capital) que se convertirá en la tasa de descuento para la obtención del valor de la empresa.

Por otro lado, es importante mencionar que para mayor relación con la realidad del mercado los flujos tienen el efecto inflacionario y que la tasa de interés utilizada es la tasa activa referencial al 2012 obtenida del Banco Central del Ecuador (8,17%).

La proyección de las ventas se realizó de manera mensual para el primer año y anual durante los siguientes cuatro años. Se estima que la capacidad productiva durante los primeros años del negocio alcance únicamente el 50% y pueda explotarse al 100% a partir del quinto año.

14.1 Proyección de ventas

Hemos determinado un crecimiento de 3% durante los primeros 10 meses, 5% en los meses cercanos a navidad y 4% como crecimiento estable durante los últimos años. Los precios y algunas variables importantes utilizadas se detallan a continuación:

MODELO EN BASE A VENTAS				
Curso de enología y sommelier	300		Crecimiento	4,85%
Degustaciones	50		Costo de Venta	45%
Eventos de maridaje y cata	20		Capacidad productiva 5 años	50%
Mini eventos	70		Gastos en publicidad	15%
Suscripciones Enoclub	20			
Vinos	3200	en promedio (moda)		
Tapas	2500	en promedio		
Souvenirs	1000	en promedio		

Por motivos de cálculo, se utiliza un índice inflacionario en ventas, el cual se exhibe a continuación:

Inflación					
	4,85%				
Índice	1,05	1,09935225	1,15267083	1,20857537	1,26719128

14.1.1 Costo de Ventas:

Mediante un análisis de supuestos, estimamos que el costo de ventas aproximado para el negocio se acercaría al 45%, tomando en cuenta que mayoritariamente se trata de un centro de cultura y educación cuyo costo se relacionaría en mayor proporción al capital humano destinado para los servicios que brindamos.

14.1.2 Depreciación:

La depreciación dentro del estado de resultados es estática (no acumulable) y fue calculada a un plazo de 10 años depreciables utilizando la planta y equipo al costo. De esta manera, durante los primeros 12 meses se obtiene un mismo valor de depreciación, que cambia durante los últimos años debido a nuevas adquisiciones de activos fijos.

14.1.3 Gastos Publicitarios:

EnoCultura requiere ingresar con fuerza al mercado, especialmente considerando que se trata de un negocio innovador y que tiene como objeto realizar un cambio estructural en la percepción acerca del vino en Ecuador. Por esto, hemos

determinado un porcentaje estable basado en las ventas que se destinará periódicamente a publicidad. Este porcentaje alcanza el 15%.

14.1.4 Intereses Pagados:

Los intereses pagados fueron calculados a través de la siguiente tabla de amortización:

DATOS TABLA DE AMORTIZACIÓN						
Monto de Deuda	\$ 100.000,00					
Plazo de la deuda	\$ 5,00					
Tasa de Interés real	\$ 0,08					
Tasa de Interés nominal	\$ 0,13					
CUOTA A PAGAR	\$ 25.157,97					
TABLA DE AMORTIZACIÓN						
Período	-	1	2	3	4	5
Saldo inicial		\$ 100.000,00	\$ 84.695,48	\$ 67.337,67	\$ 47.651,10	\$ 25.323,32
Saldo Final	\$ 100.000,00	\$ 84.695,48	\$ 67.337,67	\$ 47.651,10	\$ 25.323,32	\$ 0,00
Pago de Capital		\$ 15.304,52	\$ 17.357,81	\$ 19.686,58	\$ 22.327,77	\$ 25.323,32
Pago de Interés		\$ 13.416,25	\$ 11.362,95	\$ 9.034,19	\$ 6.392,99	\$ 3.397,44
Cuota (anualidad)		\$ 28.720,76	\$ 28.720,76	\$ 28.720,76	\$ 28.720,76	\$ 28.720,76

14.1.5 Impuestos pagados:

Mediante el uso de una estructura condicional, utilizamos el supuesto de que durante los años que no se obtenga utilidades no se realizarán pagos de impuestos, ni se harán ajustes tributarios. Esto, fundamentalmente lo basamos en posibles cambios político-económicos que pudiesen afectar las leyes sobre pago de impuestos en el futuro y que por ende afectarían la proyección de flujos para la empresa.

14.1.6 Proyección de Flujos:

Consideramos tres tipos de flujos para estimar el flujo real: bruto al proyecto, de inversión y de pago de deuda. Con esto, logramos verificar el impacto de cada área en la valoración final.

- Los flujos brutos al proyecto se calculan con la utilidad neta ajustada (que realiza un ajuste tributario).

- El flujo de inversión consiste en los cambios de capital de trabajo (calculado por la diferencia entre activos corrientes y pasivos corrientes) y los cambios en activos fijos que constituirían los gastos de capital (*capital expenditures*).
- El flujo de deuda proviene de la tabla de amortización. (Pagos de Capital)

La siguiente tabla muestra los flujos descontados al proyecto:

Flujos	-\$ 250.000,00	-\$ 301.673,40	-\$ 90.391,60	\$ 27.394,27	\$ 265.950,97	\$ 1.087.261,48
Flujos descontados	-\$ 250.000,00	-\$ 269.907,27	-\$ 72.357,45	\$ 19.619,70	\$ 170.416,59	\$ 623.335,50

El detalle de los flujos se encuentra en el anexo número 2

El valor presente neto de estos flujos y su respectiva tasa interna de retorno es:

VPN	\$ 221.107,08
TIR	20,88%

Hemos utilizado el concepto de valor terminal ya que tenemos el supuesto de que la empresa durará a perpetuidad, por lo tanto, el valor presente de la empresa se muestra a continuación:

Valor terminal	16475626,37	9445605,27
VPN TOTAL	\$ 9.666.712,35	

14.2 Punto de Equilibrio

Mediante el punto de equilibrio calculamos la cantidad de ventas que deberá realizar EnoCultura para no tener ni pérdida ni ganancia. Utilizamos proyecciones de costos fijos que presentamos anteriormente y de igual forma el porcentaje de costo de ventas del 45% del total de ventas. Para cada mes del primer año se pudo determinar que se debería vender un valor de \$17.250 para llegar al punto de equilibrio. A partir del segundo año hasta el quinto se deberá vender entre \$227.000 y \$400.000 para alcanzar el mismo.

El detalle del punto de equilibrio se lo puede encontrar en el anexo 4

14.3 Balance General:

Los siguientes supuestos fueron utilizados para la proyección del balance general:

Caja y Bancos	2%
Cuentas por cobrar	35%
Inventario	75%
Cuentas por pagar	60%
IESS	11%

Caja y bancos: el 2% de las ventas, ya que esperamos reinvertir el dinero en efectivo para poder crecer más rápidamente y evitar que EnoCultura tenga excesiva capacidad ociosa y dinero inutilizado.

Cuentas por cobrar: 35% de las ventas, ya que estimamos que en su mayoría las ventas realizadas serán por tarjeta de crédito o efectivo por lo que este valor no deberá ser muy elevado.

Inventario: estimamos que el valor de inventario representará una gran parte del costo de ventas por lo que determinamos un 75% del mismo.

Cuentas por pagar: para mayor estabilidad, esperamos apalancarnos en un 60% con proveedores

IESS: aportación patronal del 11,25% de los salarios a empleados.

La inversión inicial se dividirá de la siguiente manera:

Equipos	15%
Vehículos	15%
Muebles	20%
Local	40%
Inventario inicial	10%

Los valores anteriormente expuestos fueron utilizados en el cálculo de las cuentas, asumiendo crecimiento del 2% anual para equipos y muebles a partir del segundo año.

El Capital fue obtenido mediante la resta: activos totales – pasivos corrientes – deuda a largo plazo – utilidades retenidas.

El balance general cuadra en \$2'135,310 hacia el último año.

El detalle del balance general se puede observar en el anexo 3

Anexos

1 Ventas

	1												2	3	4	5
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Ventas	\$ 14.867,73	\$ 15.016,41	\$ 15.166,57	\$ 15.621,57	\$ 16.090,22	\$ 16.572,92	\$ 17.070,11	\$ 17.582,21	\$ 18.109,68	\$ 18.652,97	\$ 19.585,62	\$ 20.564,90	\$ 234.268,60	\$ 508.643,49	\$ 1.153.761,66	\$ 2.710.249,57
Costo de Ventas	\$ 6.690,48	\$ 6.757,38	\$ 6.824,96	\$ 7.029,71	\$ 7.240,60	\$ 7.457,81	\$ 7.681,55	\$ 7.912,00	\$ 8.149,36	\$ 8.393,84	\$ 8.813,53	\$ 9.254,20	\$ 105.420,87	\$ 228.889,57	\$ 519.192,75	\$ 1.219.612,31
Utilidad Bruta	\$ 8.177,25	\$ 8.259,02	\$ 8.341,61	\$ 8.591,86	\$ 8.849,62	\$ 9.115,11	\$ 9.388,56	\$ 9.670,22	\$ 9.960,32	\$ 10.259,13	\$ 10.772,09	\$ 11.310,69	\$ 128.847,73	\$ 279.753,92	\$ 634.568,91	\$ 1.490.637,26
Costos Fijos	\$ 9.331,65	\$ 9.331,65	\$ 9.331,65	\$ 9.331,65	\$ 9.331,65	\$ 9.331,65	\$ 9.331,65	\$ 9.331,65	\$ 9.331,65	\$ 9.331,65	\$ 9.331,65	\$ 9.331,65	\$ 123.105,25	\$ 141.899,83	\$ 171.496,63	\$ 217.319,04
Depreciación	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 2.050,00	\$ 2.228,50	\$ 2.410,57	\$ 2.596,28
Utilidad Operativa	-\$ 1.310,65	-\$ 1.228,88	-\$ 1.146,29	-\$ 896,04	-\$ 638,28	-\$ 372,79	-\$ 99,34	\$ 182,32	\$ 472,42	\$ 771,23	\$ 1.284,19	\$ 1.822,79	\$ 3.692,49	\$ 135.625,59	\$ 460.661,71	\$ 1.270.721,94
Gastos Publicitarios	\$ 2.230,16	\$ 2.252,46	\$ 2.274,99	\$ 2.343,24	\$ 2.413,53	\$ 2.485,94	\$ 2.560,52	\$ 2.637,33	\$ 2.716,45	\$ 2.797,95	\$ 2.937,84	\$ 3.084,73	\$ 35.140,29	\$ 76.296,52	\$ 173.064,25	\$ 406.537,44
UAll	-\$ 3.540,81	-\$ 3.481,34	-\$ 3.421,27	-\$ 3.239,27	-\$ 3.051,81	-\$ 2.858,73	-\$ 2.659,86	-\$ 2.455,01	-\$ 2.244,03	-\$ 2.026,71	-\$ 1.653,65	-\$ 1.261,94	-\$ 31.447,80	\$ 59.329,07	\$ 287.597,46	\$ 864.184,51
Intereses Pagados	\$ 1.118,02	\$ 1.118,02	\$ 1.118,02	\$ 1.118,02	\$ 1.118,02	\$ 1.118,02	\$ 1.118,02	\$ 1.118,02	\$ 1.118,02	\$ 1.118,02	\$ 1.118,02	\$ 1.118,02	\$ 11.362,95	\$ 9.034,19	\$ 6.392,99	\$ 3.397,44
Utilidad antes de Impt	-\$ 4.658,83	-\$ 4.599,36	-\$ 4.539,29	-\$ 4.357,29	-\$ 4.169,83	-\$ 3.976,75	-\$ 3.777,88	-\$ 3.573,04	-\$ 3.362,05	-\$ 3.144,73	-\$ 2.771,67	-\$ 2.379,96	-\$ 42.810,76	\$ 50.294,88	\$ 281.204,47	\$ 860.787,07
Impuestos pagados	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 11.064,87	\$ 61.864,98	\$ 189.373,16
Utilidad Neta	-\$ 4.658,83	-\$ 4.599,36	-\$ 4.539,29	-\$ 4.357,29	-\$ 4.169,83	-\$ 3.976,75	-\$ 3.777,88	-\$ 3.573,04	-\$ 3.362,05	-\$ 3.144,73	-\$ 2.771,67	-\$ 2.379,96	-\$ 42.810,76	\$ 39.230,01	\$ 219.339,49	\$ 671.413,91

2 Flujo, VAN y TIR

Flujo Bruto AL PROYECTO																		
	1										2		3		4		5	
Utilidad Neta Ajustada	-\$ 3.786,77	-\$ 3.727,30	-\$ 3.667,24	-\$ 3.485,24	-\$ 3.297,78	-\$ 3.104,70	-\$ 2.905,82	-\$ 2.700,98	-\$ 2.489,99	-\$ 2.272,68	-\$ 1.899,62	-\$ 1.507,90	-\$ 33.947,65	\$ 46.276,68	\$ 224.326,02	\$ 674.063,92		
Depreciación	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 156,25	\$ 2.050,00	\$ 2.228,50	\$ 2.410,57	\$ 2.596,28		
Flujo Bruto al Proyecto	-\$ 3.630,52	-\$ 3.571,05	-\$ 3.510,99	-\$ 3.328,99	-\$ 3.141,53	-\$ 2.948,45	-\$ 2.749,57	-\$ 2.544,73	-\$ 2.333,74	-\$ 2.116,43	-\$ 1.743,37	-\$ 1.351,65	-\$ 31.897,65	\$ 48.505,18	\$ 226.736,59	\$ 676.660,20		

Flujo de Inversión AL PROYECTO																		
	1										2		3		4		5	
Cambios de KTN	-\$ 3.955,19	-\$ 6.930,22	-\$ 6.904,96	-\$ 6.828,42	-\$ 6.749,58	-\$ 6.668,38	-\$ 6.584,75	-\$ 6.498,60	-\$ 6.409,87	-\$ 6.318,48	-\$ 6.161,59	-\$ 5.996,86	-\$ 74.066,76	-\$ 38.976,78	\$ 18.743,73	\$ 153.065,15		
Cambios Activos Fijos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	-\$ 208.000,00	-\$ 1.785,00	-\$ 1.820,70	-\$ 1.857,11	\$ 232.212,81	
Venta de activos	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
Flujo de Inversión	-\$ 3.955,19	-\$ 6.930,22	-\$ 6.904,96	-\$ 6.828,42	-\$ 6.749,58	-\$ 6.668,38	-\$ 6.584,75	-\$ 6.498,60	-\$ 6.409,87	-\$ 6.318,48	-\$ 6.161,59	-\$ 213.996,86	-\$ 75.851,76	-\$ 40.797,48	\$ 16.886,61	\$ 385.277,96		

Flujo de Pago de Deuda AL PROYECTO																		
	1										2		3		4		5	
- Pago de Capital	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 17.357,81	\$ 19.686,58	\$ 22.327,77	\$ 25.323,32		
Flujo de Pago de Deuda	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 17.357,81	\$ 19.686,58	\$ 22.327,77	\$ 25.323,32		

Flujo Libre de Caja AL PROYECTO																		
	1										2		3		4		5	
Flujo Bruto al Proyecto	-\$ 3.630,52	-\$ 3.571,05	-\$ 3.510,99	-\$ 3.328,99	-\$ 3.141,53	-\$ 2.948,45	-\$ 2.749,57	-\$ 2.544,73	-\$ 2.333,74	-\$ 2.116,43	-\$ 1.743,37	-\$ 1.351,65	-\$ 31.897,65	\$ 48.505,18	\$ 226.736,59	\$ 676.660,20		
Flujo de Inversión	-\$ 3.955,19	-\$ 6.930,22	-\$ 6.904,96	-\$ 6.828,42	-\$ 6.749,58	-\$ 6.668,38	-\$ 6.584,75	-\$ 6.498,60	-\$ 6.409,87	-\$ 6.318,48	-\$ 6.161,59	-\$ 213.996,86	-\$ 75.851,76	-\$ 40.797,48	\$ 16.886,61	\$ 385.277,96		
Flujo de Pago de Deuda	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 1.275,38	\$ 17.357,81	\$ 19.686,58	\$ 22.327,77	\$ 25.323,32		
Flujo Libre de Caja	-\$ 6.310,34	-\$ 9.225,89	-\$ 9.140,57	-\$ 8.882,03	-\$ 8.615,73	-\$ 8.341,45	-\$ 8.058,94	-\$ 7.767,95	-\$ 7.468,24	-\$ 7.159,53	-\$ 6.629,58	-\$ 214.073,14	-\$ 90.391,60	\$ 27.394,27	\$ 265.950,97	\$ 1.087.261,48		

Flujos	-\$ 250.000,00	-\$ 301.673,40	-\$ 90.391,60	\$ 27.394,27	\$ 265.950,97	\$ 1.087.261,48
Flujos descontados	-\$ 250.000,00	-\$ 269.907,27	-\$ 72.357,45	\$ 19.619,70	\$ 170.416,59	\$ 623.335,50

VPN	\$ 221.107,08
TIR	20,88%

Valor terminal	16475626,37	9445605,27
VPN TOTAL	\$ 9.666.712,35	

3 Balance General

	1												2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
ACTIVOS CIRCULANTES																	
Caja y Bancos	\$ 297	\$ 300	\$ 303	\$ 312	\$ 322	\$ 331	\$ 341	\$ 352	\$ 362	\$ 373	\$ 392	\$ 411	\$ 4.685	\$ 10.173	\$ 23.075	\$ 54.205	
Cuentas por cobrar	\$ 5.204	\$ 5.256	\$ 5.308	\$ 5.468	\$ 5.632	\$ 5.801	\$ 5.975	\$ 6.154	\$ 6.338	\$ 6.529	\$ 6.855	\$ 7.198	\$ 81.994	\$ 178.025	\$ 403.817	\$ 948.587	
Total Corrientes	\$ 5.501	\$ 5.556	\$ 5.612	\$ 5.780	\$ 5.953	\$ 6.132	\$ 6.316	\$ 6.505	\$ 6.701	\$ 6.902	\$ 7.247	\$ 7.609	\$ 86.679	\$ 188.198	\$ 426.892	\$ 1.002.792	
ACTIVOS FIJOS																	
Inventario	\$ 5.000	\$ 5.050	\$ 5.101	\$ 5.254	\$ 5.411	\$ 5.574	\$ 5.741	\$ 5.913	\$ 6.090	\$ 6.273	\$ 6.587	\$ 6.916	\$ 78.785	\$ 171.058	\$ 388.014	\$ 911.465	
Equipos	\$ 3.125	\$ 3.125	\$ 3.125	\$ 3.125	\$ 3.125	\$ 3.125	\$ 3.125	\$ 3.125	\$ 3.125	\$ 3.125	\$ 3.125	\$ 3.125	\$ 38.250	\$ 39.015	\$ 39.795	\$ 40.591	
Vehículos	\$ 3.125	\$ 3.125	\$ 3.125	\$ 3.125	\$ 3.125	\$ 3.125	\$ 3.125	\$ 3.125	\$ 3.125	\$ 3.125	\$ 3.125	\$ 3.125	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500	\$ 37.500	
Muebles y enseres	\$ 4.167	\$ 4.167	\$ 4.167	\$ 4.167	\$ 4.167	\$ 4.167	\$ 4.167	\$ 4.167	\$ 4.167	\$ 4.167	\$ 4.167	\$ 4.167	\$ 51.000	\$ 52.020	\$ 53.060	\$ 54.122	
Local	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 8.333	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	
Propiedad Planta y Equipo	\$ 18.750	\$ 18.750	\$ 18.750	\$ 18.750	\$ 18.750	\$ 18.750	\$ 18.750	\$ 18.750	\$ 18.750	\$ 18.750	\$ 18.750	\$ 18.750	\$ 226.750	\$ 228.535	\$ 230.356	\$ 232.213	
Depreciación acumulada	\$ 156	\$ 313	\$ 469	\$ 625	\$ 781	\$ 938	\$ 1.094	\$ 1.250	\$ 1.406	\$ 1.563	\$ 1.719	\$ 1.875	\$ 3.925	\$ 6.154	\$ 8.564	\$ 11.160	
Planta y Equipo Neta	\$ 18.594	\$ 18.438	\$ 18.281	\$ 18.125	\$ 17.969	\$ 17.813	\$ 17.656	\$ 17.500	\$ 17.344	\$ 17.188	\$ 17.031	\$ 16.875	\$ 222.825	\$ 222.382	\$ 221.792	\$ 221.052	
Total Fijos	\$ 23.594	\$ 23.488	\$ 23.382	\$ 23.379	\$ 23.380	\$ 23.386	\$ 23.397	\$ 23.413	\$ 23.434	\$ 23.461	\$ 23.618	\$ 23.791	\$ 301.610	\$ 393.440	\$ 609.805	\$ 1.132.518	
TOTAL ACTIVOS	\$ 29.095	\$ 29.044	\$ 28.993	\$ 29.159	\$ 29.333	\$ 29.518	\$ 29.713	\$ 29.918	\$ 30.135	\$ 30.362	\$ 30.865	\$ 31.400	\$ 388.290	\$ 581.638	\$ 1.036.697	\$ 2.135.310	
PASIVOS CORRIENTES																	
Cuentas por pagar	\$ 0	\$ 3.030	\$ 3.060	\$ 3.152	\$ 3.247	\$ 3.344	\$ 3.444	\$ 3.548	\$ 3.654	\$ 3.764	\$ 3.952	\$ 4.150	\$ 47.271	\$ 102.635	\$ 232.808	\$ 546.879	
Impuestos por pagar	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 11.065	\$ 61.865	\$ 189.373	
Salarios por pagar	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 8.500	\$ 102.000	\$ 102.000	\$ 102.000	\$ 102.000	
Aporte IESS	\$ 956	\$ 956	\$ 956	\$ 956	\$ 956	\$ 956	\$ 956	\$ 956	\$ 956	\$ 956	\$ 956	\$ 956	\$ 11.475	\$ 11.475	\$ 11.475	\$ 11.475	
Total corrientes	\$ 9.456	\$ 12.486	\$ 12.517	\$ 12.608	\$ 12.703	\$ 12.800	\$ 12.901	\$ 13.004	\$ 13.110	\$ 13.220	\$ 13.408	\$ 13.606	\$ 160.746	\$ 227.175	\$ 408.148	\$ 849.727	
PASIVOS NO CORRIENTES																	
Deuda a Largo plazo	\$ 7.058	\$ 7.058	\$ 7.058	\$ 7.058	\$ 7.058	\$ 7.058	\$ 7.058	\$ 7.058	\$ 7.058	\$ 7.058	\$ 7.058	\$ 7.058	\$ 67.338	\$ 47.651	\$ 25.323	\$ 0	
TOTAL PASIVO	\$ 16.514	\$ 19.544	\$ 19.575	\$ 19.666	\$ 19.761	\$ 19.858	\$ 19.959	\$ 20.062	\$ 20.168	\$ 20.278	\$ 20.466	\$ 20.664	\$ 228.084	\$ 274.826	\$ 433.471	\$ 849.727	
Capital	\$ 17.239	\$ 18.758	\$ 23.216	\$ 27.647	\$ 31.897	\$ 35.961	\$ 39.834	\$ 43.509	\$ 46.981	\$ 50.243	\$ 53.329	\$ 56.047	\$ 248.327	\$ 355.703	\$ 432.777	\$ 443.721	
Utilidades retenidas acumuladas	-\$ 4.659	-\$ 9.258	-\$ 13.797	-\$ 18.155	-\$ 22.325	-\$ 26.301	-\$ 30.079	-\$ 33.652	-\$ 37.014	-\$ 40.159	-\$ 42.931	-\$ 45.311	-\$ 88.121	-\$ 48.891	\$ 170.448	\$ 841.862	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 12.581	\$ 9.499	\$ 9.419	\$ 9.492	\$ 9.572	\$ 9.660	\$ 9.754	\$ 9.856	\$ 9.966	\$ 10.084	\$ 10.398	\$ 10.736	\$ 160.206	\$ 306.812	\$ 603.226	\$ 1.285.583	
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO	\$ 29.095	\$ 29.044	\$ 28.993	\$ 29.159	\$ 29.333	\$ 29.518	\$ 29.713	\$ 29.918	\$ 30.135	\$ 30.362	\$ 30.865	\$ 31.400	\$ 388.290	\$ 581.638	\$ 1.036.697	\$ 2.135.310	
A- (PAS+PT)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	

4 Punto de Equilibrio

	1												2	3	4	5
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Ventas	\$ 17.250,73	\$ 17.250,73	\$ 17.250,73	\$ 17.250,73	\$ 17.250,73	\$ 17.250,73	\$ 17.250,73	\$ 17.250,73	\$ 17.250,73	\$ 17.250,73	\$ 17.250,73	\$ 17.250,73	\$ 227.554,99	\$ 262.051,50	\$ 316.194,92	\$ 399.846,04
Costo de Ventas	\$ 7.762,83	\$ 7.762,83	\$ 7.762,83	\$ 7.762,83	\$ 7.762,83	\$ 7.762,83	\$ 7.762,83	\$ 7.762,83	\$ 7.762,83	\$ 7.762,83	\$ 7.762,83	\$ 7.762,83	\$ 102.399,75	\$ 117.923,18	\$ 142.287,71	\$ 179.930,72
Margen de Contribución	\$ 9.487,90	\$ 9.487,90	\$ 9.487,90	\$ 9.487,90	\$ 9.487,90	\$ 9.487,90	\$ 9.487,90	\$ 9.487,90	\$ 9.487,90	\$ 9.487,90	\$ 9.487,90	\$ 9.487,90	\$ 125.155,25	\$ 144.128,33	\$ 173.907,20	\$ 219.915,32
Costos Fijos	\$ 9.487,90	\$ 9.487,90	\$ 9.487,90	\$ 9.487,90	\$ 9.487,90	\$ 9.487,90	\$ 9.487,90	\$ 9.487,90	\$ 9.487,90	\$ 9.487,90	\$ 9.487,90	\$ 9.487,90	\$ 125.155,25	\$ 144.128,33	\$ 173.907,20	\$ 219.915,32
Utilidad Operativa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

ACTIVIDAD	TIEMPO DE INICIO TEMPRANO (ES)	TIEMPO DE FIN TEMPRANO (EF)	TIEMPO DE INICIO TARDIO (LS)	TIEMPO DE FIN TARDIO (LF)	HOLGURA ES - LS	HOLGURA EF- LF	RUTA CRITICA
A	0.00	3.00	0.00	3.00	0.00	0.00	SI
B	0.00	3.00	0.00	3.00	0.00	0.00	SI
C	3.00	7.00	3.00	7.00	0.00	0.00	SI
D	7.00	11.00	13.00	17.00	6.00	6.00	NO
E	7.00	11.00	7.00	11.00	0.00	0.00	SI
F	11.00	15.00	11.00	15.00	0.00	0.00	SI
G	7.00	10.00	12.00	15.00	5.00	5.00	NO
H	15.00	18.00	15.00	18.00	0.00	0.00	SI
I	15.00	19.00	17.00	21.00	2.00	2.00	NO
J	18.00	21.00	18.00	21.00	0.00	0.00	SI
K	21.00	23.00	21.00	23.00	0.00	0.00	SI
L	23.00	25.00	23.00	25.00	0.00	0.00	SI
M	25.00	28.00	25.00	28.00	0.00	0.00	SI
N	28.00	31.00	28.00	31.00	0.00	0.00	SI
O	28.00	31.00	28.00	31.00	0.00	0.00	SI
P	31.00	32.50	31.00	32.50	0.00	0.00	SI
Q	32.50	35.50	32.50	35.50	0.00	0.00	NO
R	35.50	38.00	35.50	38.00	0.00	0.00	NO
S	38.00	40.50	38.00	40.50	0.00	0.00	NO
T	40.50	42.00	40.50	42.00	0.00	0.00	NO

6 Maridaje de vinos



7 Cata de vinos



8 Sistema de tarjetas magnéticas de consumo



Mejorar el aprendizaje de la cultura del vino



Referencias Bibliográficas

La importación de vinos se reduce en el Ecuador. (2011). *El Hoy*.

<http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-importacion-de-vinos-se-reduce-en-el-ecuador-498291.html>

La inversión extranjera en Ecuador baja 36,4%. (2012). *El Universo*.

<http://www.eluniverso.com/2012/07/25/1/1356/inversion-extranjera-ecuador-baja-364.html>

ProChile, O. C. (2011). *Estudios de Mercado Vinos en Ecuador*. Guayaquil.

<http://www.chilealimentos.com/medios/Servicios/noticiero/EstudioMercadoCoyuntura>
20

11/JUGOS/Estudio_mercado_Vino_ecuador_junio_2011.pdf

Ley de Fomento Ambiental y Optimización de los Ingresos del Estado. Asamblea Constituyente. (2011)

http://www.lexis.com.ec/webtools/biblioteca_silec/documentos/noticias/2011-24-11-Ley%20de%20Fomento%20Ambiental%20y%20Optimizaci%C3%B3n%20de%20los%20Ingresos%20del%20Estado.pdf

Ecuador abre rutas a la inversión. (2012). *El Comercio*.

http://www.elcomercio.com/negocios/Ecuador-abre-rutas-inversion_0_717528445.html

Noticias Municipio de Quito

http://noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/debe_pagar_la_patente_a_continuacion_una_guia--6764

Otavalo Empresarial <http://www.otavaloempresarial.com/servicios-de-la-vue/requisitos-para-constituir-una-compania>

CESDE <http://cesdecorp.org/2012/01/31/obtener-la-patente-municipal-en-quito/>

Pasos básicos para legalizar tu negocio.

<http://emprendedoresec.blogspot.com/2010/05/5-pasos-basicos-para-legalizar-tu.html>

Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito

http://www.bomberosquito.gob.ec/bomberos/index.php?option=com_content&view=article&id=5:permisos-de-funcionamiento-&catid=2:guia-de-tramites&Itemid=6

<http://www.sri.gob.ec/web/10138/96>

Realizado con la colaboración en conjunto de:

- **Felipe Sánchez**
- **Román Sánchez**
- **Stefany León**
- **Sandra Espinosa**
- **Jorge Camacho**