

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO
Colegio de Administración para el Desarrollo

**Proyecto Empresarial “FAST VINOS”: Estrategia de Recursos
Humanos**

María José Bahamonde Jaramillo

Trabajo Final de Titulación presentada como requisito para la obtención del
título de Licenciatura en Economía

Quito, 3 de diciembre 2012

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APORBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Proyecto Empresarial “FAST VINOS.”: Estrategia de Recursos
Humanos**

MARÍA JOSÉ BAHAMONDE JARAMILLO

Pablo Carrera Narváez, M.B.A
Director y Miembro del Comité de
Trabajo Final de Titulación

Magdalena Barreiro, Ph.D.
Decana del Colegio de Administración

Quito, Noviembre de 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: María José Bahamonde Jaramillo

C. I.: 171208431-6

Fecha: Diciembre 17, 2012

Resumen

El presente plan de negocio (FAST VINOS) planea vender vinos al por menor, a través de una página en Internet, la cual hace referencia a la venta de productos que tiene la página de Amazon.com. Por otro lado se piensa vender ciertos accesorios entre estos destapa corchos, *cooler* de champagne, vasos, copas, entre otros que hagan que el consumidor saque un verdadero provecho de la página. Para cada uno de nuestro productos, se piensa hacer la entrega en una caja diferente de la caja de origen de los vinos. Esto es algo que nadie hace, ya que todos entregan los vinos en las cajas originales que normalmente se encuentran en mal estado dado a que vienen desde el país de origen de los vinos. Es así que las cajas serán negras y con el logo de la empresa. FAST VINOS, es una empresa que brindará un servicio personalizado para cada gusto.

Abstract

This business plan (FAST VINOS) plans to sell wine at a retail price, through a website which refers to the sale of products that Amazon.com has on its page. On the other hand, this company plans to sell some accessories like: corkscrew, champagne cooler, glasses, etc., this would give the consumer the opportunity to have everything he needs in just one page! Additionally, each of our products are planned to be delivered in a different box than the original wine box. This is something that nobody does, since all of the wines are delivered in its original box which is usually found in poor conditions due to the importation mistreatments. Therefore, our boxes will be black and will come with the company's logo. FAST VINOS, is a company that will provide personalized service for every taste.

Tabla de Contenido

RESUMEN EJECUTIVO AMPLIADO	9
1.1 FILOSOFÍA EMPRESARIAL.-	12
Visión.-	12
Misión.-	12
Valores.-	12
2.2 ANÁLISIS SECTORIAL.-	13
Tecnología	13
Económico	14
Análisis específico economía	15
Político	17
Demográfico	17
1.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS.-	18
2.1 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	20
Fortalezas	20
Debilidades	20
Oportunidades	21
Amenazas	21
2.2 FACTORES PARA EL ÉXITO Y VENTAJA COMPETITIVA	21
Matriz 4 acciones	22
Rivalidad entre los competidores	22
Amenaza de Productos Sustitutivos.....	23
Poder de Negociación de los Proveedores.....	23
Poder de Negociación de los Compradores.....	23
Amenaza de Nuevos Entrantes	24
2.3 MARKETING ESTRATEGICO.-	26
Producto.....	26
Precio	28
Plaza o Distribución	28
Promoción.....	29
3.1 ACTIVIDADES PREVIAS AL INICIO DE LA OPERACIÓN.-	30
3.2 ORGANIGRAMA Y POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.-	33
3.2.1 Organigrama.....	33
3.2.2 Política de Recursos Humanos.	35
3.3 MARKETING OPERACIONAL.-	38
Lanzamiento y eventos promocionales.....	38
Publicidad.....	39
Promoción de ventas y campañas de fidelización	41
3.4 RECURSOS HUMANOS.-	45
3.4.1 Introducción.....	45
3.4.2 Cultura y Recursos Humanos.....	47
3.4.3 Análisis de Puestos.....	50
3.4.4 Reclutamiento	50
3.4.5 Selección	51

3.4.6 Evaluación del Desempeño y Compensación.....	52
3.4.7 Conclusión	53
Bibliografía: Aporte Personal Recursos Humanos.....	54
Bibliografía: Modulo 1,2,3 y 4 (Ma. José Bahamonde, Valeria Carrera, Felipe Garcés, Claudia Rodriguez, Delia Rojas)	54
ANEXOS	55

LISTA DE FIGURAS

Gráfico 1	14
Gráfico 2.....	26
Tabla 1	15
Tabla 2	34
Tabla 3	44
Figura 1	27
Figura 2	27
Figura 3	36
Figura 4	42

FAST VINOS

RESUMEN EJECUTIVO AMPLIADO

Socios:

María José Bahamonde
Valeria Carrera
Andrea Cáceres
Felipe Garcés Uribe
Claudia Rodríguez
Delia Rojas

Equipo Directivo:

Presidente: Felipe Garcés Uribe
Gerente General: Andrea Cáceres
Gerente de Marketing: Claudia Rodríguez
Community Manager: Delia Rojas
Ejecutivo de Ventas: María José Bahamonde
Gerente Financiero: Valeria Carrera

Industria:

Comercio Electronico
Industria de licores y bebidas
Comercio de Vinos

Número de empleados:

Actual: 0
Al iniciar las actividades: 8
Al final del primer año: 10
Al final del tercer año: 12

Alianzas/ Socios:

Posibles proveedores:
Liquors
Agencia y Representaciones Cordovez
El Bodegón
Almacenes Juan El Juri
Estas tres empresas mencionadas anteriormente, serán posibles proveedores de vinos a un precio especial, mas no se busca en ellos una sociedad como inversionistas de nuestro negocio.

Objetivos financieros:

La inversión Inicial para este proyecto es de:
\$27,705.00

Inversores actuales:

La inversión inicial será financiada por los mismos socios mencionados anteriormente.
Se esperan retornos de la inversión para el 5^{to} año.
La inversión será por un valor \$4617,50 que representa una participación 16,66% para los 6 socios actuales

Uso de los fondos:

Inversión inicial	
Diseño página web	\$2,300.00
Computadoras portátiles (3)	\$1,200.00
Impresora HP MO 280	\$115.00
Furgoneta repartición Chevrolet	\$15,340.00
Muebles y enseres local	\$8,750.00

Descripción del negocio :

En el año 2010 las importaciones de vino en el Ecuador bordearon los USD \$5.540.570,89 lográndose recuperar con un aumento del 24.28% en comparación al período 2009. El consumo per cápita de vino ha aumentado significativamente, dado que en el año 2000 apenas era de una copa de vino. Actualmente el consumo per cápita de vino en Ecuador es de una botella y media por consumidor.

El presente plan de negocio planea vender vinos al por menor, a través de una página en Internet, la cual hace referencia a la venta de productos que tiene la página de Amazon. Por otro lado se piensa vender ciertos accesorios entre estos destapa corchos, cooler de champagne, vasos, copas, entre otros que hagan que el consumidor saque un verdadero provecho de la página. Para cada uno de nuestro productos se piensa hacer la entrega en una caja diferente de la caja de origen de los vinos. Esto es algo que nadie hace, ya que todos entregan los vinos en las cajas originales que normalmente se encuentran en mal estado dado a que vienen desde el país de origen de los vinos. Es así que las cajas serán negras y con el logo de la empresa.

El actual negocio está dirigido a personas que tengan la capacidad de entrar al Internet, y que al mismo tiempo sean de nivel socio económico medio alto y alto, por los precios de los vinos y productos que se tiene. Por otro lado, al no ser estos precios altos, e inaccesibles, los vinos, regalos, y servicios podrían ser pagados por un chico joven de 24 años que tenga un trabajo, o ya sea por un padre o madre de familia.

Historia de la compañía :

En busca de una empresa que facilite el día a día de las personas, pensamos en que los servicios a domicilio tienen un crecimiento elevado en el mercado nacional como internacional. De forma paralela uno de los socios acoto el gran desarrollo que tiene la industria de los vinos. Es de ahí, de donde sale esta idea de entregar vinos de calidad a domicilio.

Dirección/ Equipo:

Los principales socios de la empresa tendrán las funciones mencionadas anteriormente y serán los encargados de emprender el negocio.

Presidente: Felipe Garcés Uribe

Gerente General: Andrea Cáceres

Gerente de Marketing: Claudia Rodríguez

Community Manager: Delia Rojas

Ejecutivo de Ventas: María José Bahamonde

Gerente Financiero: Valeria Carrera

Es una idea por el momento pero que se la tiene que ejecutar para que el negocio salga a la luz. Inicialmente no se tiene horarios de trabajo, hasta que se realice la constitución de la empresa. Posteriormente se tendrá que asignar horas de trabajo dentro lo establecido por la ley.

Productos/ Servicios:

A través del Internet se planea la venta de vinos al por menor, y de los diferentes servicios y productos que vende la empresa, la página estará a la disposición del público las 24 horas, por lo que el consumidor podrá pedir lo que desee a través de la página Web. Por otro lado las compras serán con pago de tarjeta de crédito. Adicionalmente, tendremos un local físico donde las personas podrán realizar sus compras si lo prefieren, aprovechando el hecho de que vamos a tener un stock determinado de vinos, el cual de cualquier manera va a ocupar un espacio

Tecnologías/ Conocimientos necesarios:

En el caso de nuestro negocio lo que nos interesa es la tecnología informática, que es aquella que permite el procesamiento de información por medios artificiales y que incluye todo lo relacionado con las computadoras. Por medio de este significado, se puede relacionar el avance tecnológico con la penetración que ha tenido el uso de Internet en los últimos años. Si se basa la empresa online del actual plan de negocios en el avance tecnológico que el país está teniendo, en el Internet, podría verse la posibilidad de que sea un negocio rentable, eficiente, y sobre todas las cosas un negocio que se ajusta a las nuevas necesidades del consumidor.

Mercados:

En el Ecuador, las principales zonas para el consumo del producto en este caso de licores y en especial del vino es en el supermercado, licorerías, tiendas del barrio, restaurantes, y bares, donde se expende entre un 60% a 65% de los licores y vinos del país. Por otro lado se reconoce que las marcas de vino que más se venden son: Navarro Correas, Gato Negro, Las Huertas, entre otros, con precios que oscilan entre los USD \$6 y USD \$100. El mercado objetivo va en función de la cantidad de gente que tiene acceso al Internet dentro del país, por lo que nuestro mercado comprende a más de 1' 700,000 personas. Es importante saber que no todas estas personas consumen vino, pero se debe aclarar que el consumo de vino per capita es de una botella.

Canales de distribución:

Como hemos mencionado anteriormente, el canal que nosotros vamos a utilizar es por medio de la Internet. Al segmento que nosotros queremos transmitir cuenta con Internet dado a que son personas las cuales se encuentran en una mejor clase social las cuales quieren ser guiados en cuanto al tema de vinos. Además del Internet que va a ser nuestro principal canal, incluiremos un local físico ya que queremos aprovechar el hecho de que de cualquier manera tendremos que utilizar un espacio para guardar el vino en stock para crear un local/lounge de degustación, y compra directa de nuestros productos.

Competencia:

Dentro de nuestras fortalezas se encuentran algunos factores importantes como el tener el conocimiento de una sommelier para que brinde los diversos servicios que ofrece la página; la comodidad de pedir desde su casa, y que le llegue en las siguientes 24 a 48 horas de haber hecho el pedido; y por último ser una empresa por Internet que permita a los consumidores ahorrar tiempo y esfuerzo a la hora de comprar sus vinos. Podemos ver que algunas de las debilidades que nuestro negocio afronta es que es difícil darle el posicionamiento y el valor a la marca a una empresa nueva y también es la segunda empresa que se va a dedicar a lo mismo, venta de vinos a través del Internet, por lo que tendremos que darle un giro al negocio.

Proyecciones financieras:

Período	1	2	3	4	5
Ventas	577679.8	645990.4	722378.7	807800.0	903322.4
Costo de ventas	462143.8	516792.3	577903.0	646240.0	722657.9
Utilidad Bruta	115536.0	129198.1	144475.7	161560.0	180664.5
Costos Fijos	1600.0	1680.0	1764.0	1852.2	1944.8
Gastos					
Administrativos	101578.8	106657.7	111990.6	117590.2	123469.7
Depreciación y amortización	4436.0	4436.0	4436.0	4436.0	4436.0
EBIT	7921.2	16424.3	26285.1	37681.6	50814.0
Interés	2252.0	1890.4	1489.0	0.0	0.0
Utilidad antes de impuestos	5669.1	14533.9	24796.1	37681.6	50814.0
Participación trabajadores	850.4	2180.1	3719.4	5652.2	7622.1
Impuestos	1204.7	3088.5	5269.2	8007.4	10798.0
Utilidad Neta	4464.4	11445.5	19526.9	29674.3	40016.0

Monto total de inversión:

Tiempo de recupero de la inversión (meses): 60

Mes en que se alcanza el punto de equilibrio operativo:

TIR del Proyecto: 20%

1.1 FILOSOFÍA EMPRESARIAL.-

Visión.-

Ser una empresa especializada en la venta de vinos por Internet que transmita una cultura y un gusto por el vino en el país.

Misión.-

Ayudar a los amantes del vino, tanto a expertos como a aficionados, a descubrir los mejores vinos y a disfrutar con ellos.

Valores.-

Compromiso: entrega garantizada y a tiempo utilizando productos de calidad, además de generar un servicio que transmita la cultura vinícola, apasionando a los clientes por la misma.

Sofisticación: productos entregados en un envase elegante, los cuales podrán pedirse en una página refinada que cumpla con las exigencias del cliente y que a la vez genere una experiencia vinícola diferente.

Confianza: que la página sea segura y confiable, en cuanto al pedido realizado y al pago.

Proximidad: estar cerca de los clientes, a través de canales de comunicación eficientes donde puedan pedir consejos específicos, expresar sus quejas o sugerencias y resolver sus dudas.

2.2 ANÁLISIS SECTORIAL.-

- **Tecnología**

En el caso de nuestro negocio lo que nos interesa es la tecnología informática, que es aquella que permite el procesamiento de información por medios artificiales y que incluye todo lo relacionado con las computadoras” (Real Academia Española, 2011). Por medio de este significado, se puede relacionar el avance tecnológico con la penetración que ha tenido el uso de internet en los últimos años. Si se basa la empresa online del actual plan de negocios en el avance tecnológico que el país está teniendo en el internet, entonces podría verse la posibilidad de que sea un negocio rentable, eficiente, y sobre todas las cosas un negocio que se ajusta a las nuevas necesidades del consumidor, que son principalmente basadas en el uso de internet. Por lo tanto, no solo las necesidades, sino también sus deseos que en este caso sería la compra en internet especialmente de vinos, y otras bebidas alcohólicas.

Debido al avance tecnológico que el país ha tenido, es posible identificar una nueva manera de comercio vía online, por lo que la actual empresa, tiene la posibilidad de crecer frente a su competencia, siempre y cuando se diferencie de las otras. Estudios demuestran que el uso de internet en Ecuador, ha ido incrementado en forma gradual, siendo así imprescindible mostrar datos de años anteriores del país, es así que en enero del 2003 el dato oficial indicaba que eran 3.000 los usuarios estimados mientras que para el 2005, los usuarios crecieron a 88.000 (Internet en Ecuador, 2005) esto significa que la tasa de crecimiento por año de usuarios de internet es de 1417, lo que da la clave de que un negocio online es rentable en el país, dado el alto crecimiento de usuarios. Por otro lado, en el 2005 en el Ecuador, había un 4.8% de penetración de internet, sin tomar en cuenta a los conectados por cibercafés o “café-nets” (Internet en Ecuador, 2005), mientras que en el censo del 2010, realizado por el INEC, se muestra que en el 2010 existía el 11.8% de penetración de internet, lo que significa que ha habido un crecimiento exponencial del internet en el país. A partir de la fuente del INEC actualmente 4000000 millones de personas usan internet en el Ecuador (INEC, 2010).

- Gráfico: El acceso a Internet por su parte, tuvo una mejora significativa en relación con los años anteriores al 2010, ya que aumentó 4 puntos en un solo año, del 7.7% en 2009 al 11.8% en 2010.



Gráfico 1

Fuente: Salazar, Andrea. 2011. *Penetración de Internet en Ecuador 2010*.

- **Económico**

Análisis general economía

En el año 2011, el Producto Interno Bruto (PIB) creció en 7.78%, para ubicarse en \$26.928,2 millones de dólares, frente a una expansión de 3,58% en el 2010. La proyección para el año 2012 según el Banco Central del Ecuador es de un crecimiento del 5% aproximadamente. Como podemos ver el crecimiento para el presente año es menor al del año pasado, pero sin embargo es un valor aceptable, que nos permite tener optimismo acerca de la implementación de nuestro negocio. Por otra parte, encontramos que la inflación para el mes de Agosto del 2012 es de 4,88%, un valor menor al de los meses pasados.

En cuanto a la balanza comercial, hubo un superávit de \$389 millones, de los cuales \$172 millones pertenecían al superávit generado por el año anterior. La balanza comercial petrolera tuvo una variación positiva anual para el período Enero-Junio del 20.12%, mientras que la balanza comercial no petrolera tuvo un incremento en su déficit de aproximadamente \$631 millones de acuerdo a la Cámara de Comercio de Quito.

Análisis específico economía

La importación y el consumo del vino son dos temas que van de la mano, ya que si la importación de vino aumenta, significa que el consumo pudo también haber aumentado, y por el contrario si disminuye la importación entonces se puede decir que disminuyó el consumo del mismo. A partir de las estadísticas, se muestra que la importación de vino, está dominada por la oferta de vino chilena con el 73% del mercado ecuatoriano, por otro lado, la importación de los vinos argentinos con un 13% (estudio de ProChile 2010). Según estos datos, al parecer los vinos chilenos son los que más acogida tienen por su precio, su sabor y por sobre todas las cosas, por la variedad que tiene el consumidor al momento de decidir qué vino comprar.

Un aspecto positivo del consumo de vino, es que en los últimos años se ha incrementado las ventas del vino de alta calidad, siendo así un mercado potencial para la importación de vinos y de cierta manera sería un buen mercado para la comercialización de este, tanto en un lugar físico como lo es un almacén, o en una tienda online que es lo que se propone en el actual plan de negocio.

En los últimos cinco años las importaciones de vino han aumentado, en el año 2000 se importaba 217,736 kilos mientras que en el año 2004, el Ecuador compró 636,719 kilos de vinos

Tabla 1: Estadísticas-Importaciones año 2009, 2010 basado en la cantidad kg

AÑO 2009	4.618.83
AÑO 2010	5.320.440

Tabla 1

Fuente: Banco Central del Ecuador. Importación de vinos al Ecuador.

El sector vinícola se desarrollo en el país en la época de los años cincuenta, el Dr. Guillermo Serra, Don Sebastián Montaner, y el Ing. Gaspar Serra, decidieron comenzar un proyecto para la elaboración de vinos, fundando

así la empresa “Unión Vinícola Internacional”, por el año de 1957, la cual tenía como sede la ciudad de Milagro, donde lanzan sus primeros productos “Vinos Castell” y “Santa Cena”. La empresa pasó por varios problemas frente a sus competidores, pero decidieron hacerse más fuertes con su producto estrella “champagne Grand Duval”, el cual tuvo inmediata aceptación en el mercado nacional. Con el ánimo de ampliar la comercialización de sus productos, poco tiempo después establecen en Quito una sucursal denominada “Vinícola hispana Ecuatoriana”. (Mercado de vinos, 2005)

Actualmente al Ecuador llegan vinos de diferentes partes del mundo países como Chile, Argentina, Francia, Perú entre otros países, exportan al Ecuador gran cantidad de vinos, debido a la gran acogida que tiene el producto en el país.

Un factor muy importante, y según la empresa de vinos ProChile, es que el consumo de vino en el Ecuador se ha incrementado en un 40% en los últimos años, (estudio de ProChile 2010).

En el Ecuador se consumen variedades de vino, por nombrar algunos de ellos se encuentra Cabernet Sauvignon, Malbec, Syrah, Merlot, Tempranillo y Pinot Noir, entre otros, por otro lado el vino es el producto más demandado por la clase media después de la cerveza y el whisky. “Del 90% del vino importado por Ecuador, Chile es su principal proveedor con un 73% de participación, seguido de Argentina (13.12%), Estados Unidos (5.34%), España (4.18%) y otros” (estudio de ProChile 2010). En concordancia con lo anterior, las importaciones totales de vino hacia Ecuador en el período 2000- 2009, han experimentado un crecimiento promedio de más de 178%.

En el año 2010 las importaciones de vino a Ecuador bordearon los USD \$5.540.570,89 lográndose recuperar con un aumento del 24.28% en comparación al período 2009. El consumo per cápita de vino ha aumentado significativamente, dado que en el año 2000 apenas era de una copa. Actualmente el consumo per cápita de vino en Ecuador es de una botella y media por consumidor (Investigación de mercado, 2011).

Actualmente en el Ecuador existe alrededor de unas 60 empresas nacionales que se dedican a la importación de vinos en Ecuador, de las cuales las que tienen el mayor peso específico son 3: Grupo Juan El Juri, Liquors y Agencia y Representaciones Cordovéz, que a su vez manejan el mercado de importación

del resto de bebidas alcohólicas (whisky, ron, vodka).

En el Ecuador, las principales zonas para el consumo del producto en este caso de licores y en especial del vino es en el supermercado, licorerías, tiendas del barrio, restaurantes, y bares, donde se expende entre un 60% a 65% de los licores y vinos del país (Investigación de mercado 2011). Por otro lado se reconoce que las marcas de vino que más se venden son: Navarro Correas, Gato Negro, Las Huertas, entre otros, con precios que oscilan entre los USD \$6 y USD \$100.

En el año 2002, se creó la Cofradía del vino, que es una organización que quiere potenciar el consumo del vino en el país, actualmente tiene más de 1.100 socios activos de todas las regiones de Ecuador. Esta organización realiza y organiza distintas actividades, entre estas se encuentran: catas, muestras y degustaciones.

La cultura del vino ha ido creciendo poco a poco en el país, es por esto que una gran diferencia es que antes los restaurantes ofrecían en la carta de licores los vinos, mientras que ahora en la mayoría de los restaurantes tanto nacionales como internacionales, el vino forma parte de la carta de presentación de los menús.

- **Político**

Las regulaciones que el gobierno a hecho para el sector licorero al subir los aranceles de productos importados, afectará al Precio de Venta que tendrán los productos vendidos en nuestra página, lo cual podría tener un impacto en la demanda del producto. Asimismo, la regulación para la venta de licor en los días domingo podría restringir las transacciones de compra en ese día pero sin embargo no afectaría la entrega de nuestros productos.

- **Demográfico**

Una parte muy importante, para desarrollar la actual empresa, es el motivo social, y su relación con la tendencia a consumir bebidas alcohólicas. En el Ecuador, se muestra un alto índice de consumo que mediante estadísticas se pueden comprobar, es así que según la fuente del la OMS(Organización Mundial de la Salud) el consumo anual per cápita en litros

de alcohol puro en Ecuador es de 5,4 siendo esa cifra la más alta de todo el continente americano (Consumo de alcohol, 2011). Por otro lado los datos de La Dirección Nacional de Salud Mental, del Ministerio de Salud Pública (MSP), mostró que en el año 2000 el consumo de alcohol era del 21,4%; en 2001 bajó levemente al 20,6%, pero en 2003 subió al 23,9% y en 2006 llegó al 23,5%, de lo cual la provincia de Pichincha que es la que consume mayor alcohol, presenta una incidencia de 619 casos de alcoholismo, siguiéndole Azuay con 343 casos, y Guayas con 303 (El consumo de licor se acelera 2007). Mediante estas estadísticas se puede identificar el alto grado de consumo de alcohol que se presenta en el país, de una u otra manera, las bebidas alcohólicas están presentes no solo en sus fiestas, y tradiciones, sino también en el estilo de vida de cada ecuatoriano.

Si los ecuatorianos consumen bebidas alcohólicas, entonces la idea de que compren vinos para su consumo vía online y que se adapten al sistema nuevo que propone la empresa del actual plan de negocio, sería factible, ya que a medida que los ecuatorianos usan más el internet, más beneficios pueden encontrar en la tienda online de vinos.

1.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS.-

El presente plan de negocio planea vender vinos al por menor, a través de una página en internet, la cual hace referencia a la venta de productos que tiene la página de Amazon. Entre los vinos que se planea vender en un principio se encuentran: Las Perdices Don Juan, Reserva Malbec, Trapiche Iscay, Espumante Dolce, Chaupi Estancia Palomino Fino 2009, Chaupi Estancia Pinot Noir 2006, Santa Julia Magna 2009, Casa Silva House Specialty Late Harvest, Cocodrilo Cabernet Sauvignon 2004, Emiliana Adobe Chardonnay 2010, Emiliana Merlot, Ventisquero Clásico Syrah 2009, Santa Julia Reserva Malbec, Estancia Mendoza Merlot-Malbec, Doña Dominga Reserva Carménère 2009, Casa Silva Quinta Generación Tinto 2007, Bogle Merlot 2008, Merlot, Montes Alfa, Cabernet Sauvignon, Casillero del Diablo, Malbec, Trapiche Roble. Por otro lado se piensa vender ciertos accesorios entre estos destapa corchos, cooler de champagne, vasos, copas, entre otros

que hagan que el consumidor saque un verdadero provecho de la página. Para cada uno de nuestro productos se piensa hacer la entrega en una caja diferente de la caja de origen de los vinos. Esto es algo que nadie hace, ya que todos entregan los vinos en las mismas cajas sucias que vienen desde el país de origen de los vinos. Es así que las cajas serán negras y con el logo de la empresa.

A través del internet se planea la venta de vinos al por menor, y de los diferentes servicios y productos que vende la empresa, la página estará a la disposición del público las 24 horas, por lo que el consumidor podrá pedir lo que desee a través de la página web. Por otro lado las compras serán con pago de tarjeta de crédito. Adicionalmente, tendremos un local físico donde las personas podrán realizar sus compras si lo prefieren, aprovechando el hecho de que vamos a tener un stock determinado de vinos, el cual de cualquier manera va a ocupar un espacio.

El actual negocio está dirigido a personas que tengan la capacidad de entrar al internet, y que al mismo tiempo sean de nivel socio económico medio alto y alto, por los precios de los vinos y productos que se tiene. Por otro lado, al no ser estos precios altos, e inaccesibles, los vinos, regalos, y servicios podrían ser pagados por un chico joven de 24 años que tenga un trabajo, o ya sea por un padre o madre de familia.

Otros servicios que se piensan ofrecer a través de la página son los siguientes:

- Asesoría de una sommelier certificada.
- Recomendaciones de maridajes y temperatura de servicio para cada uno de los vinos que se compran.
- Se presentará noticias de los vinos, por ejemplo los mejores vinos del 2012, el top 10 de los vinos blancos, datos curiosos, y recetas.
- Disponer de artículos y de un blog, donde se pueda encontrar sugerencias, tendencias, trucos, curiosidades, para que los consumidores se enteren más de este grandioso mundo.

Adicionalmente, nos gustaría diseñar una aplicación para celulares, de modo que los clientes puedan acceder a nuestros productos y servicios por medio de los mismos.

2.1 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Fortalezas

- Tener el conocimiento de una sommelier para que brinde los diversos servicios que ofrece la página.
- Es una empresa por internet que permite a los consumidores ahorrar tiempo y esfuerzo a la hora de comprar sus vinos.
- La comodidad de pedir desde su casa, y que le llegue en las siguientes 24 a 48 horas de haber hecho el pedido, nos hace únicos.
- Existe la venta de diversos vinos productos, y servicios.
- El autor de este negocio cuenta con diversos conocimientos de los vinos y esto ayuda a que los consumidores se sientan más satisfechos puesto que pueden obtener consejos oportunos para el consumo del vino.
- Conocimiento y contactos con los proveedores.
- El negocio va a vender los vinos y productos en cajas originales con el logo de la empresa, lo que da una imagen de calidad y esmero.

Debilidades

- Actualmente no se cuenta con el suficiente capital de inversión.
- Una dificultad es escoger al mejor personal, de acuerdo al organigrama que veremos a continuación.
- Es difícil darle el posicionamiento y el valor a la marca a una empresa nueva.
- Es la segunda empresa que se va a dedicar a lo mismo, venta de vinos a través del internet, por lo que tendremos que darle un giro al negocio.

Oportunidades

- Para tener la inversión se puede contar con la ayuda de un préstamo.
- El incremento en el uso del internet favorece a nuestro negocio, debido a que cada vez se puede llegar a más consumidores.
- Las aplicaciones para celulares harían que el consumidor se interese por esta nueva herramienta y la ponga en práctica con más facilidad, pudiendo adquirir los vinos desde cualquier lugar y a cualquier hora.
- La cultura del vino no está posicionada aún, pero encontramos muchos amantes del vino que están interesados en ella, por lo que transmitir esa motivación del vino es un beneficio extra de nuestra página.

Amenazas

- Hay varios sustitutos y rivales que tienen mayor experiencia en el negocio.
- No existen barreras de entrada fuertes que impidan la participación de nuevos competidores.
- El internet es un medio al que no todo el mundo tiene acceso, por lo que el número de clientes potenciales se restringe.
- Las compras en internet todavía son limitadas por el miedo que tiene el consumidor a que se clonen sus tarjetas o que sus pagos no se realicen efectivamente .

2.2 FACTORES PARA EL ÉXITO Y VENTAJA COMPETITIVA

Matriz 4 acciones

MATRIZ DE 4 ACCIONES	
<p>ELIMINAMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque en otro tipo de regalos. • Tener demasiado inventario de productos. • (Como industria) Eliminamos incertidumbre sobre qué vino escoger para cada ocasión gracias a nuestra asesoría. • Venta de vinos al por mayor. 	<p>CREAMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicio de asesoría personalizada en vinos, en base a la utilización de una base de datos. • Local físico (cava/ bar/ lounge y degustación) donde se puede adquirir los vinos. • Espacio para preguntas, consejos y comentarios de amantes del vino • Servicio a domicilio de vinos. • Entrega de vinos en paquete de regalo en caja de la empresa. • Paquetes de regalos en los cumpleaños de nuestros clientes.
<p>AUMENTAMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelos de cajas de entrega para vinos de regalo. • Velocidad de entrega a domicilio. • Opciones de regalo de vino más chocolates. • Facilidad en la búsqueda de vinos para cada ocasión. • Promociones y descuentos en fechas especiales. 	<p>REDUCIMOS</p> <ul style="list-style-type: none"> • La complejidad y el diseño de las cajas de entrega. • Regalos que se pueden enviar junto con los vinos. • Esfuerzo de nuestros clientes para adquirir sus vinos favoritos.

Además de utilizar la matriz de 4 acciones, vamos a analizar las 5 fuerzas de Porter para determinar factores externos que tengan repercusiones en el éxito de nuestra empresa.

Rivalidad entre los competidores

En el mercado de venta de vinos se encuentran grandes rivales, entre estos está Supermaxi (La Favorita), La taberna, la Cigarra, el Bodegón, Liquors, y Agencia y Representaciones Cordovéz. A estos lugares por lo general las personas acuden al momento de comprar sus vinos, ya sea por la ubicación, por los precios, o por sus ventas masivas.

Amenaza de Productos Sustitutivos

Entre los principales sustitutos se encuentra a Wines.com.ec, 1800-Drinks, Cesar de Burbia, Hernan Cabezas licores, Terruá Wine Lounge, y Liquors ya que todos estos ofrecen la venta de vinos y licores al por menor, a través del internet, además de que mantienen la cultura del vino.

Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación del productor es bajo debido a que en este negocio los proveedores son los que tienen la última palabra, se podría decir que los productores tienen muy poca importancia en este negocio debido a los bajos volúmenes que piden para la venta, además de esto, a la industria del vino se le da muy poca importancia lo que hace que los proveedores se sientan en el derecho de decidir y de poner los precios que les parezca y convenga, por lo tanto la falta de información del productor hace que este compre a precios altos los vinos y licores para los negocios.

Poder de Negociación de los Compradores

La industria del vino en Ecuador es un mercado nuevo y competitivo. Si bien hay mucha oferta de productos, no hay venta que sea realizada por profesionales con conocimiento de vino, esto daría como resultado una falta de información por parte de los consumidores a la hora de comprar vino. Por otro lado, hay un fenómeno mundial y cultural que está dándose en el país, cada vez la gente aquí conoce más y consume más vino, y se preocupan por ser fieles a las marcas de su gusto. Actualmente las personas se preocupan por conocer todo lo que está alrededor del vino, ya no solo es vino tinto y blanco

sino todas sus características y diferencias. Esta demanda con más conocimiento requiere de más profesionales preparados que sepan del tema para poder transmitir la calidad del vino, y así crear un gusto y lealtad a la marca. “Vender un vino no es lo mismo que vender un perfume” es por eso, que para vender un vino el consumidor, necesita saber el precio de vino, y cuál es la calidad de este, cuál es su sabor y todas sus características. Por otro lado se puede decir que el consumidor aún se encuentra desinformado de la calidad de los vinos, debido a que la mayoría de personas solo conocen la cepa del vino por ejemplo Malbec, Sirah, champagne, Cabernet Sauvignon, Merlot, y desconocen en realidad las marcas y los nombres que los vinos tienen. Con referencia al precio, en el Ecuador se cree que sólo la población con nivel de vida medio-alto, alto puede permitirse comprar vino además de que el consumidor se podría dividir en dos segmentos de mercado, el primero estaría dado por los que están informados de la relación precio y calidad que serían los padres de familia, y ciertos jóvenes que muestran interés en este mundo, por otro lado están las personas que desconocen totalmente del tema.

Amenaza de Nuevos Entrantes

En el mercado de venta de vinos a través del internet, el capital necesario para la creación de una página web no es tan elevado como lo es para la mayoría de negocios que necesitan de altas inversiones. Esto se debe a que actualmente hay empresas que se dedican a la elaboración de sitios y brindan servicios y precios diferentes. Para la ejecución del negocio de vino online se necesita un conocimiento amplio del tema, debido a que se necesita conocer acerca del ABC del vino para dar un mejor servicio al consumidor y hacer que baje la posible amenaza de nuevos competidores. Por otro lado las barreras de entrada son neutrales ya que es fácil entrar a este negocio siempre y cuando se tenga un buen servicio de páginas web, sin embargo encontrar el mejor servicio de páginas web, puede ser una barrera para los negocios online que haría que los competidores bajen. En otras palabras si se quisiera disminuir la entrada de nuevos competidores al sector de venta de vinos por internet, lo mejor sería darle poder a la marca, para que este negocio no tenga una rentabilidad baja, y que la amenaza de nuevos competidores se vuelva

neutral. Actualmente existen muchas licorerías y micromercados, donde se venden vinos y otros licores, es así que en el mercado de licor es difícil por las fuertes barreras de entrada que existen, además de esto, hay importadores directos y proveedores ya reconocidos, como es el grupo El Juri, que tienen dos de las más grandes licorerías del país, y a las cuáles la mayoría de personas recurren al momento de comprar sus licores debido a la accesibilidad y precio; los micromercados o tiendas del barrio, y Supermaxi o Megamaxi, hacen que el negocio de venta de licores al por menor sea un negocio difícil para los nuevos competidores, sin embargo, con la era 2.0 de internet, el mundo está cambiando, y la gente ahora cada vez tiene más interés por la tecnología, es así que estos negocios se podrían ver afectados por la entrada de competidores que usen al internet como medio para vender sus productos y hacer que los consumidores se encuentren más satisfechos por el uso y rapidez de este tipo de negocio online, por lo tanto a los negocios les tocaría adaptarse a nuevas plataformas para que puedan mantenerse en el mercado, y que no entren nuevas competidores.

A pesar de que en el país las compras por internet todavía no son comunes y la gente aún tiene miedo a realizar este tipo de compras vía online, se puede ver como en otros países el internet es la herramienta más usada para la compra de productos, por lo tanto las compras vía internet son una tendencia mundial, que pronto va a llegar a ser parte del país

Finalmente realizamos un análisis de la competencia. En el siguiente gráfico podemos identificar dos variables, la de Precio y de Disponibilidad, donde se puede decir que la variable del precio se debe a que las diferentes licorerías y centros de distribución de licor tienen precios diferentes en lo que respecta a los vinos. Por otro lado, se encuentra la variable de Disponibilidad ya que no siempre las licorerías disponen y cuentan con una variedad de vino, además de esto, la disponibilidad también se refiere al tiempo en el que las licorerías y centros de distribución atienden a los clientes, el cual es un tiempo limitado de 8 horas, mientras que la actual empresa tiene una amplia distribución de 24 horas para la compra y distribución del vino.

Mediante este gráfico se podrá identificar dónde se ubican de acuerdo a precio y disponibilidad la competencia del actual negocio.

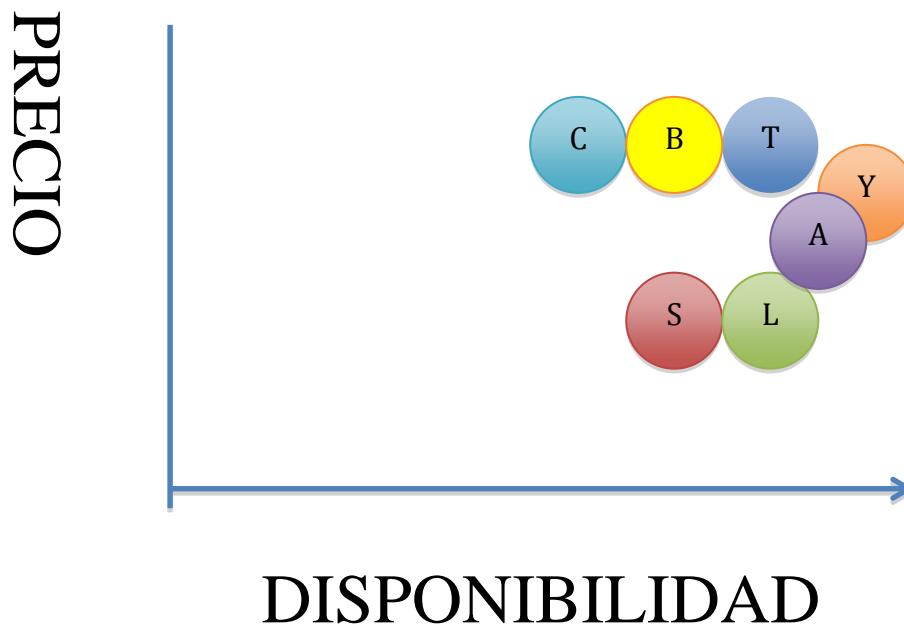


Gráfico 2

Corporación La Favorita (S), La taberna (T), Liquors (L), la Cigarras (C) y el Bodegón (B). Actual empresa (A), y Agencia y Representaciones Cordovéz (Y)

En conclusión la actual empresa tendría una disponibilidad alta, y precios medios, a comparación de las otras licorerías y principales centro de distribución, lo que le da una gran ventaja competitiva, y le permite posicionarse en un mejor lugar dentro de la mente del consumidor.

2.3 MARKETING ESTRATEGICO.-

Producto

Todos los productos son entregados en empaques sumamente elegantes de tal manera que se pueda transmitir la sofisticación del producto. Cada caja demuestra elegancia, además que con simple vista del envase del producto se quiere enseñar que es un producto de las mejores calidades.

Dado a que el color negro demuestra elegancia, el empaque será de este color, y las letras varían dependiendo del vino que sea. Cabe recalcar que por medio del empaque se debe transmitir un serie de sentimientos, entre ellos distinción y estilo.

Como son productos de alta calidad la garantía del mismo se encuentra explícita, si se da el caso en el que el cliente necesita un cambio o un reembolso en cuanto al producto no hay ningún tipo de problema con eso. A continuación se presentan dos prototipos de cajas, la primera para un vino individual y la segunda para varios vinos en caso de que tengamos pedidos más amplios.



Figura 1



Figura 2

El beneficio de la marca que estamos dando a nuestros clientes es que ellos están utilizando un servicio que utiliza los mejores productos, que a la final tendrán el beneficio de saber un poco más sobre vinos, al igual que generar una experiencia vinícola diferente. Además, saber que el segmento al

cual nos enfocamos es para gente que tiene altas expectativas que cada vez se quiere culturizar un poco mas en el tema vinícola.

Precio

El precio es un punto clave para la empresa, pues se vende un producto diferente y claramente marcado por una estrategia de diferenciación. Esto nos hace pensar que el precio debe ser superior ya que se esta brindando toda una experiencia al comprar el vino y no solo el vino en si. Por el momento se tiene muy en claro que el precio será mayor al de la competencia indirecta ya que se brindan servicios paralelos a la venta de la botella que tienen que ser cubiertos de alguna manera. Conforme se vaya desarrollando con mayor detalle el proyecto (en el área de finanzas y marketing) se definirá los precios y los márgenes de utilidad que se esperan tener por cada venta.

Plaza o Distribución

Como hemos mencionado anteriormente, el canal que nosotros vamos a utilizar es por medio de la Internet. Al segmento que nosotros queremos transmitir cuenta con Internet dado a que son personas las cuales se encuentran en una mejor clase social las cuales quieren ser guiados en cuanto al tema de vinos.

Cabe recalcar que el Internet es un medio bastante cómodo para las personas dado a que la persona no tiene que manejar a alguna tienda en especial, si no que dentro del bienestar de cada uno pueden ingresar para requerir nuestros servicios. Es importante mencionar que nuestros servicios es para cualquier persona que quiera saber un poco más sobre vinos, saber cuál es el indicado y más que nada aprender un poco más sobre ellos. La entrega de los vinos se realizará utilizando una pequeña furgoneta perteneciente a los socios de esta empresa.

Además del Internet que va a ser nuestro principal canal, incluiremos un local físico ya que queremos aprovechar el hecho de que de cualquier manera

tendremos que utilizar un espacio para guardar el vino en stock para crear un local/lounge de degustación, y compra directa de nuestros productos.

Promoción

Para comenzar, se realizará un lanzamiento de nuestra página para potenciales clientes de tal manera tengan una idea más clara sobre nuestro negocio. Dicho lanzamiento consistirá en enseñar la página Web, y a su vez una muestra de todos nuestros vinos y servicios adicionales. Durante el lanzamiento de nuestro servicio se verán a todos los proveedores que forman parte de nuestra página Web, para que así de esta manera los clientes vean la calidad de producto que ofrecemos.

La promoción que se dará para nuestra página Web es por medio de ATL, que es publicidad de medios masivos. Toda la promoción de nuestro producto se la hará en los diferentes medios como por ejemplo, revistas, vallas al igual que en la televisión.

Además, dado a que nuestro producto son los vinos también se realizará promoción en diferentes restaurantes de tal manera que los clientes tengan una idea sobre que vino es el que debe ir con que comida.

En cuanto a las promociones en ventas, se realizarán descuentos ocasionales a los diferentes clientes que ya han sido parte de nuestros servicios. Adicionalmente, durante fechas importantes como San Valentín, Navidad, entre otros también se realizarán descuentos.

También pensamos que es primordial estar bien posicionados en los buscadores puesto que la mayoría de personas llegan a las páginas por este medio. Para alcanzar esto vamos a utilizar etiquetas meta en la descripción y palabras clave en el back-end de nuestra página, ya que de esta manera las arañas con las que cuentan los buscadores pueden localizar las páginas con mayor facilidad y listarlas en una mejor posición.

Adicionalmente, pensamos usar Google Adwords ya que esta herramienta nos permite crear nuestros propios anuncios, comprar palabras clave para nuestro negocio con nuestro propio presupuesto. La ventaja de esto es que pagamos por clic lo cual resulta más conveniente para un negocio

pequeño que recién comienza y además podemos segmentar local y regionalmente, lo cual es bastante atractivo por la naturaleza de nuestro negocio.

Otras de las herramientas que vamos a utilizar para promocionarnos es Mailing lo cual tiene la ventaja de ser eficaz y barato, ya que contactaremos a nuestros clientes por medio de correo electrónico, los cuales se enviarán de manera automática y masiva. Hay que controlar muy bien el mailing ya que si las personas se cansan te bloquean. Con el tiempo, una vez que hayamos logrado formar una base de datos, pensamos personalizar los mails de cada usuario, teniendo en cuenta qué han comprado y sus intereses.

3.1 ACTIVIDADES PREVIAS AL INICIO DE LA OPERACIÓN.-

La compañía que se planea constituir será de sociedad limitada, constará con el nombre de la empresa “FAST VINOS” más “compañía limitada. La empresa estará constituida por seis socios, más a delante si la empresa quiere aumentar su tamaño de socios, se sabe que sólo se podrá llegar a tener un máximo de quince.

La responsabilidad que tendrá cada socio será la de responder hasta el monto de sus aportes, esto se refiere a que si algo ocurre con la empresa, cada socio deberá aportar con el monto que aporato en la inversión de la compañía. El aporte que hará el socio será de cualquier clase de dinero, bienes, o industria. El capital se encuentra dividido en cuotas de participación. La transferencia de las acciones se hará solo a través de la reforma por modificación de la escritura de constitución.

La compañía de responsabilidad limitada según la legislación societaria del Ecuador, tiene un nombre que puede ser una razón social, denominación objetiva o nombre de fantasía que deberá ser solicitado y aprobado por la secretaria de la Superintendencia de Compañías (SIC). El nombre elegido para nuestra compañía será “Fast Vinos”.

Una vez que este nombre se reserva en la SIC y se aprueba junto con los estatutos sociales de la empresa, por el principio de propiedad en que se

rige, el nombre es parte del dominio de la compañía y se prohíbe a terceros utilizarlo, aunque no es necesario un registro en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) de los nombres comerciales, en caso de que este se use por un tercero, se podrá invocar el artículo 293 de la Ley de Propiedad Intelectual y solicitar al IEPI, la suspensión del uso de la denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del nombre protegido.

La aprobación del nombre, el certificado otorgado por el banco de la cuenta de capital de no menos de 400 USD y los estatutos, que son las normas que reglan el funcionamiento de la compañía y comprenden desde su nacimiento hasta su fin, estableciendo su denominación, su domicilio, su finalidad, su capital, los derechos y deberes de los socios y de los miembros de su administración y dirección, su tiempo de vida y el caso en que la sociedad se disuelva, estos deberán constar en 3 copias de la escritura pública, patrocinada por un notario del cantón, se presentan a la SIC, con una solicitud de aprobación del contrato constitutivo patrocinada por un abogado según consta en el artículo 136 de la Ley de Compañías.

Una vez aprobados los estatutos sociales estos junto a los nombramientos de los administradores de la compañía se ingresan a revisión para el trámite de inscripción en el Registro Mercantil del Cantón del domicilio de la compañía, para terminar el trámite en el Registro de Sociedades de la SIC es necesario que la compañía se registre en el Registro Único de Contribuyentes, pues estará sometida a las declaraciones y pagos de los impuestos de renta con una tarifa única del 23% sobre la base imponible que se obtiene de la aplicación de la conciliación tributaria, anticipo a la renta, impuesto al consumo especial e impuesto al valor agregado mensualmente, estos impuestos son obligaciones con el gobierno central y de acuerdo a la ley de Régimen Tributario Interno y el Código Tributario, las Sociedades deberán llevar la contabilidad bajo la responsabilidad y con la firma de un contador público legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos.

De acuerdo al código tributario en el artículo 96, es deber de los contribuyentes, inscribirse en los registros pertinentes, proporcionando datos

de su actividad y los cambios en ella. Para inscribirse en el RUC existe el prerrequisito de obtener la patente municipal, que es un impuesto a la actividad económica, su base imponible es el patrimonio total de las compañías y la tarifa depende de cada municipio pero sobre una base de no menos de 10 y no más de 250000 dólares, se sustenta en base a los artículos 546 y 551 del Código Orgánico de Organización, Autonomía y Descentralización, COOTAD, así como en la Ordenanza Metropolitana número 339., se obtienen en las oficinas de los municipios previa presentación del formulario, datos y documentos de la compañía y su representante legal.

Junto con la patente y los otros requisitos, formulario RUC-01-A y RUC - 01-B suscritos por el representante legal, original y copia, o copia certificada de la escritura pública de constitución o domiciliación inscrita en el Registro Mercantil, original y copia, o copia certificada del nombramiento del representante legal inscrito en el Registro Mercantil, original y copia de la hoja de datos generales otorgada por la SIC, los documentos de identificación del representante legal y gerente general y verificación de domicilio, se solicita el RUC, una vez que se obtiene la compañía queda oficialmente constituida y adquiere obligaciones legales permanentes con sus organismos de control la SIC, el Registro Mercantil, el Municipio y el SRI.

El periodo tributario, es el periodo impositivo para el impuesto a la Renta, es anual y comprende entre el 1 de enero al 31 de diciembre. Cuando la actividad ganadora de la renta se inicie en fecha posterior al 1 de enero, el ejercicio impositivo se cerrará obligatoriamente el 31 de diciembre de cada año.

El impuesto al valor agregado, se basa en el objeto del impuesto y sujetos del impuesto al valor agregado. El objeto del impuesto es el Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de transferencia de dominio o la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas las etapas de comercialización y al valor de los servicios prestados . Los sujetos del impuesto al valor agregado, es el sujeto activo y el sujeto pasivo. El sujeto activo es el Estado, lo administra el Servicios de Rentas Internas, SRI. La recaudación obtenida por el IVA se acreditará a la Cuenta Única del Tesoro Nacional.

Para el cumplimiento de la ley de seguridad la empresa requiere realizar el tramite ante el Instituto de Seguridad Social IESS. La empresa deberá acercarse al IESS para registrar la empresa en la historia laboral con copia de

RUC, copia de C.I, y papeleta de representante legal, copia de nombramiento del mismo, copia de contratos de trabajo legalizados en ministerio de trabajo y copia de último pago de agua, luz o teléfono.

3.2 ORGANIGRAMA Y POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.-

3.2.1 Organigrama

La presente sección propone una estructura funcional que permita una rápida comunicación entre los diferentes cargos que se encuentran dentro de la empresa. A partir de este organigrama funcional, será más fácil identificar los cargos y funciones que tiene cada persona dentro de la empresa. Es por esto que el organigrama se encuentra dividido en un presidente y un gerente general, además de que existe un contador, la parte de logística, un sommelier, un community manager y por último un despachador.

Se escogió este tipo de organigrama debido a que las obligaciones de cada persona estarán dadas por las funciones cada uno de ellos tenga que desempeñar. Por nombrar otra razón, se puede decir que con este modelo se quiere alcanzar mayor flexibilidad y mayor rapidez en la delegación de las obligaciones, es por esto que mediante este organigrama existiría mayor facilidad para la transmisión de la información dentro y fuera de la empresa, que es básicamente lo que se está buscando. Además de esto, al ser la actual empresa del plan de negocio, una empresa relativamente pequeña, lo que se piensa es disponer de este tipo de organigrama para ayudar a la interrelación de los empleados. Tras presentar el organigrama descrito, se especificarán los perfiles y responsabilidades de cada uno de los cargos.

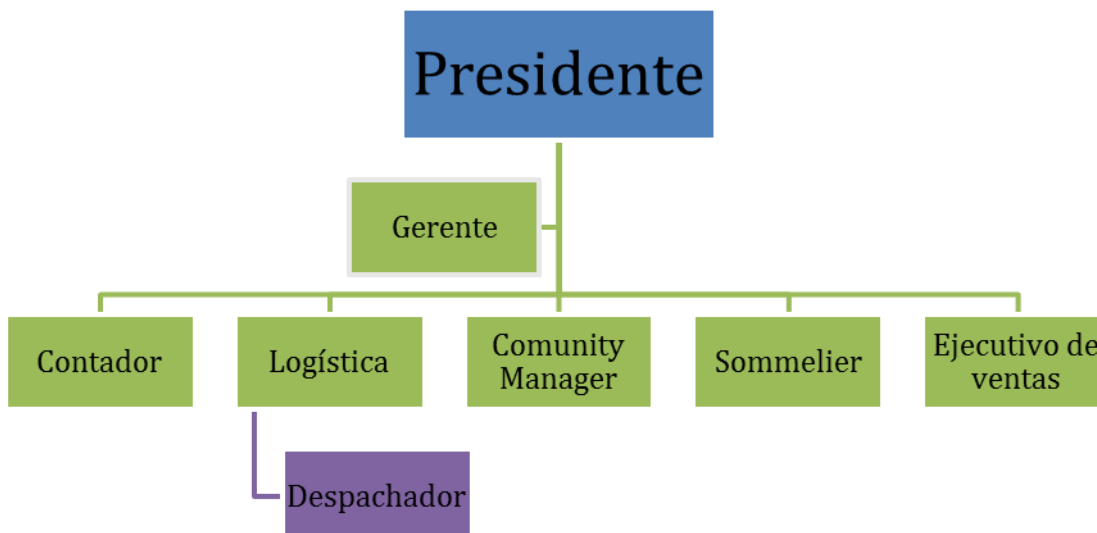


Tabla 2

Presidente: lideraría la toma de decisiones importantes para la empresa. Sería el portavoz de la empresa en comunicación interna y externa. Gestionaría la organización y sus principales empleados. Es importante que el presidente tenga experiencia de al menos 5 años en lo que se refiere a licores o administración. Adicionalmente, es necesario que tenga un masterado.

Gerente: Rinde cuentas al presidente, a demás de esto se encarga de la relación con los proveedores, contrata al personal, contrata el servicio de la página web, despide a los personal, verifica precios, mira que todo se cumpla de la mejor manera. Sería la imagen visible de la empresa frente a posibles socios comerciales con quién tendría que relacionarse estratégicamente. Es importante que éste tenga experiencia mínima de 2 años en un cargo similar. También, es mejor si éste ha estudiado gastronomía con una especialización en vinos para que pueda facilitar sus funciones, y si ha estudiado en España, Francia, Argentina, o Chile sería mejor.

Contador: obtiene las estadísticas y resultados necesarios, presenta los balances a la gerencia, lleva la contabilidad de la empresa, identifica cuanta plata entra y cuanta plata sale de la empresa. El contador requiere mínimo un certificado universitario. No tenemos preferencia de la universidad de la cual provenga.

Logística: Una vez hecho el pedido y recibido el pago, la persona encargada de la logística se encargará de verificar la dirección y el pedido para poder despachar la entrega. Éste necesita varios años de experiencia en este campo y mínimo tener un título universitario.

Despachador: una vez que la persona de logística autorice el despacho, éste se encargará de despachar el pedido dentro de las próximas 24 horas. El despachador no necesita título universitario pero si debe tener al menos un año de experiencia en un cargo similar y contar con una licencia de conducir.

Community Manager: se encargará de que el sitio Web se mantenga funcional y actualizado, además será el encargado de manejar la sección de contacto de la página Web, así como la recepción de llamadas para resolver quejas e inquietudes, y finalmente manejará las redes sociales de la empresa. Éste debe tener experiencia mínima de 5 años en el campo y haber estudiado ingeniería en sistemas.

Sommelier: brindará asesoría tanto en el local físico como en la página Web en cuanto a tipos de vinos para cada ocasión, para cada tipo de comida, variedad de vinos, y semanalmente publicará datos curiosos y tips, para fomentar la cultura del vino. El sommelier debe tener 5 años de experiencia en el cargo y una especialización en vinos. Siendo capaz de diferenciar, sugerir, y conocer sobre los mismos. Es mejor si es que éste también ha estudiado en Argentina, Chile, Francia o España.

Ejecutivo de ventas: Brindará atención al cliente en el local físico, y se encargará de las ventas en el mismo. Requiere de varios años de experiencia en este cargo y un título en Administración o Ingeniería Comercial sería lo más ideal.

3.2.2 Política de Recursos Humanos.

Esta descripción trata de explicar a fondo como se va a reclutar al personal de la empresa, además de cómo se lo va a seleccionar, seguido del proceso de inducción y capacitación una vez que ya se contrate al personal, el objetivo de esto, es crear satisfacción en el grupo de trabajo con el que cuenta la empresa. A continuación se explica cada uno de estos procesos.

Para el reclutamiento se hará anuncios en prensa con el propósito de atraer candidatos para atender las principales necesidades del negocio. Para esto se pondrá anuncios en el periódico en la parte de clasificados, con el propósito de tener a un contador, a una persona que se encargue de la logística y por último a un repartidor. A continuación se muestran ejemplos de los posibles anuncios que se publicarían.

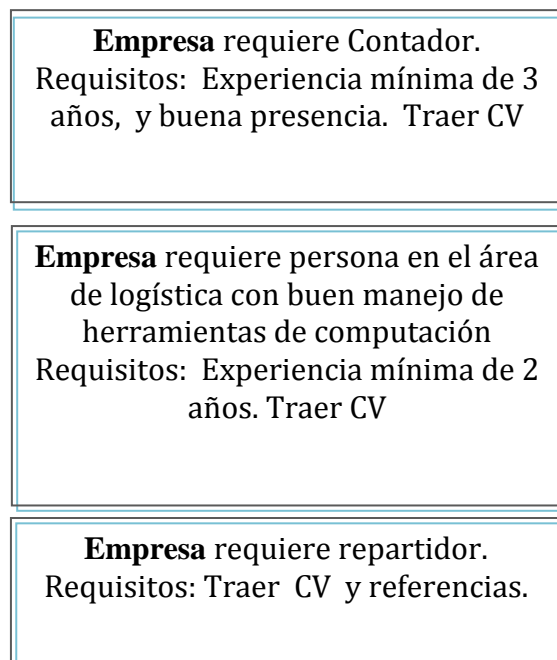


Figura 3

El reclutamiento a través del periódico es el más eficiente en el caso de la actual empresa del plan de negocios, ya que al ser masivo, se tiene la ventaja de que más personas apliquen al puesto de trabajo, se solicitará que envíen su currículum a una dirección de correo electrónico, donde se procederá a seleccionar los mejores candidatos para que luego sean entrevistados personalmente. El reclutamiento del resto del personal será a través del internet, en páginas como Multitabajos.com, en donde se detallará el perfil que

se busca y donde se podrá filtrar con anterioridad los candidatos. Para los puestos más especializados se tratará de trabajar por medio de referidos.

Para la selección se planea primero realizar exámenes para las personas que se presenten al área de contabilidad, según estos exámenes se procederá a filtrar al personal para realizar una entrevista y conocer a profundidad a la persona. Por otro lado para la persona encargada del Community Management se planea ponerle un caso, en la computadora para ver como se desenvuelve en este medio de la web 2.0 y finalmente la entrevista con el fin de seleccionar a la persona más apta para el puesto. Para el puesto de repartidor se buscará a un trabajador que tenga buenas referencias, y que haya tenido una experiencia previa, y sobre todo que disponga de una licencia de conducir para que pueda repartir los pedidos. Para el de logística, se procederá a mirar su currículum y su experiencia laboral. Finalmente para el Sommelier nos enfocaremos en la experiencia contactos y su reconocimiento público.

Al ser una empresa nueva en el mercado y con un tema específico como es el Vino, es importante que cada miembro de la organización tenga conocimientos básicos de enología para poder transmitir esto al cliente. Por otro lado a cada persona se le indicará sus actividades mediante un Job Description. Cada puesto tendrá indicaciones diferentes dentro de éste importante documento. Los planes de crecimiento profesional que tiene cada uno de los empleados, más la descripción de sus actividades en el Job Description son suficientes para garantizar una correcta adaptación al negocio.

La inducción de los nuevos trabajadores a la empresa se hará a través de un video explicativo de la historia, procesos, misión, visión, valores, metas y expectativas que tiene la empresa. Cada persona que sea parte o quiera formar parte del equipo de trabajo deberá tener muy claro y conocer cada uno de los aspectos mencionados anteriormente. Para esto se requiere de un tiempo de 2 horas aproximadamente, para así cumplir con el proceso del video, y preguntas posteriores. Cada persona seleccionada deberá cumplir con éste requerimiento, para desarrollarse y crecer dentro de la actual empresa del plan de negocios. La inducción es un factor muy importante para la empresa, ya que se lo hace con el propósito de involucrar a los empleados con la idea general de la organización.

3.3 *MARKETING OPERACIONAL.-*

En esta sección se presentarán de manera más detallada las actividades de marketing que se realizarán siguiendo las estrategias planteadas en la sección de Marketing Estratégico presentada anteriormente. Adicionalmente se incluirá un calendario en donde se podrá visualizar las distintas actividades a realizar.

Lanzamiento y eventos promocionales

Para lanzar nuestra página web pensamos crear un evento al que asistan amantes de la cultura vinícola, gente conocedora del mundo de los vinos que sean influyentes. Se invitarán a miembros de la Cofradía del Vino, sommeliers, chefs y dueños de importantes restaurantes, grupos de catadores de vinos, entre otros. El evento será de carácter formal y se brindarán varios vinos y picadas para acompañarlos. Se mostrará la página web en pantallas gigantes, indicando su funcionamiento, sus servicios adicionales y todos los beneficios que ofrece, así como los diferentes proveedores que trabajarán con nosotros

Si bien el costo del lanzamiento va a ser un poco elevado, lo que se busca es ganar un lugar en la mente de nuestros consumidores, ganar posicionamiento en el mercado meta para que nuestra página y nuestros servicios se vuelvan conocidos. Además, al contactar a estas personas y hacerlas parte de nuestro negocio, buscamos generar publicidad boca a boca, recomendaciones y recordación. Por otra parte, se buscaría generar publicity o publicidad no pagada atrayendo a medios de comunicación que cubran el evento, escribiendo una reseña, editorial o cualquier otro tipo de artículo sobre el mismo, lo cual nos permitiría llegar de manera más masiva sin incurrir gastos directos de publicidad. Se tratarán de realizar este tipo de eventos una vez al año para generar más recordación y preferencia sobre los líderes de opinión.

Adicionalmente, a lo largo del año se realizarán cinco showrooms o pequeños eventos promocionales en clubes importantes de la ciudad, como el “Club El Condado”, “El Rancho San Francisco” y el “Club Los Arrayanes”. En estos eventos se presentarán los productos que se venderán en la página web y más que nada se promoverán los beneficios que tiene utilizar el servicio ofrecido.

Publicidad

Como se mencionó en el módulo 2, se piensa utilizar publicidad ATL para acceder a una gran número de clientes potenciales. Nuestro negocio va a utilizar publicidad de introducción y publicidad competitiva, ya que estamos en la etapa introductoria del ciclo de vida de nuestro servicio y lo que se buscará lograr con nuestros mensajes publicitarios es estimular la demanda primaria de este servicio, ofreciendo información sobre sus beneficios. Adicionalmente, lo que se quiere lograr es despertar interés en nuestro mercado meta y diferenciarnos de nuestros competidores, por lo cual se destacarán las características diferenciadoras y se intentará lograr un fuerte reconocimiento de marca.

Los medios que más utilizaremos son revistas ya que estas nos permiten llegar a varias personas pero también enfocarnos en públicos especializados y alcanzar a más clientes potenciales. Hay que tener en cuenta que el mercado meta al que queremos llegar son personas de niveles socioeconómicos medio-alto y alto, que vivan en Quito, tengan acceso a Internet, utilicen tarjetas de crédito y se encuentren entre los 25 y 50 años, edades en las que están familiarizados con el uso de herramientas tecnológicas y además tienen la capacidad adquisitiva necesaria. Por este motivo se buscará pautar en revistas como “Cosas”, “Caras”, “Diners”, “Fucsia”, “Soho”, entre otras, las cuales llegan principalmente a personas del mercado meta especificado.

Otro de los medios utilizados será la radio, pues nos ofrece varias fortalezas como medio publicitario. En primer lugar nos da la oportunidad de seleccionar y segmentar la audiencia a la que queremos llegar, lo cual es muy

importante para nuestro negocio pues pensamos posicionarnos en un mercado específico. En segundo lugar, nos da la oportunidad de acceder a varios oyentes en distintos lugares puesto que las personas pueden escuchar la radio prácticamente en cualquier lugar por su naturaleza portátil e inmediata que va muy bien con el estilo de vida rápido y móvil de los consumidores de hoy. Finalmente nos da la posibilidad de segmentar nuestro mensaje de manera geográfica, lo cual nos beneficia puesto que en un inicio los vinos serán entregados exclusivamente en Quito. Se buscará pautar en radios como “Los 40 principales”, “Radio Visión”, “Radio Sucesos”, “Radio Gitana”, “Radio Eres”, “EXA FM”, entre otros. Para elegir una determinada radio y/o revista se realizarán diferentes cotizaciones y se estudiará el rating o alcance de cada una, tratando de rotar a lo largo del año.

En lo que respecta al uso de medios BTL como redes sociales, Google Adwords, etc. se los implementará apenas la página entre en funcionamiento para tener un mayor alcance y generar mayor presencia, lo cual es trascendental para un negocio nuevo. Lo que busca lograrse al contratar Google Adwords es que los usuarios que realicen una búsqueda utilizando las palabras clave que hayamos definido con anterioridad, puedan observar un anuncio de nuestra página en el lado derecho o superior del resultado de la búsqueda, lo que podría generar más tráfico en la página. El beneficio de esta estrategia es que por una parte los anuncios se muestran a gente que ha mostrado un interés previo, por lo que incluyen dichas palabras en su búsqueda, y en segundo lugar que solo se paga por los clics que las personas hagan en el anuncio, partiendo de un precio de 10 centavos por clic. La inversión en esta herramienta también es muy flexible pues no hay inversión mínima y podemos establecer un presupuesto máximo diario o mensual.

En cuanto al uso de Facebook para llegar a nuestro mercado meta, se creará una “Fan Page” en donde se publiquen noticias importantes de la página web, tips y novedades del mundo de los vinos, anuncios para interesar a los clientes, ofertas para generar tráfico, etc. Luego de hacer la página en Facebook vamos a crear anuncios que nos ayuden a atraer público a nuestra página, y valiéndonos de las herramientas que ofrece esta red social vamos a segmentar dichos anuncios de acuerdo al grupo objetivo que nos interesa teniendo en cuenta la edad, lugar de trabajo, formación, etc. Al igual que con

Google Adwords, esta herramienta nos brinda la oportunidad de fijar un presupuesto diario o para el total de la campaña, el mismo que puede ser modificada de acuerdo a los resultados obtenidos.

Promoción de ventas y campañas de fidelización

Debido a la naturaleza de nuestro producto, planeamos realizar promociones de venta ocasionales en fechas especiales como Navidad, Año Nuevo, San Valentín, Día de la Madre, Día del Padre, etc. La finalidad de estos descuentos es lograr un aumento en la demanda inmediata del producto, la cual en estas fechas ya de por sí va a ser más elevada que en el resto del año. Al incentivar la compra por medio de descuentos y regalos estacionales esperamos alcanzar un mayor número de compradores y lograr resultados no solo en el corto plazo mientras dure la promoción.

Otro aspecto importante de nuestro negocio van a ser las campañas de fidelización a clientes frecuentes. Al cabo de un tiempo, pensamos contar con una base de datos de nuestros clientes más importantes de modo que podamos forjar una relación más estrecha con ellos. Como parte del programa de lealtad se enviarán regalos de cumpleaños, se otorgarán promociones y regalos especiales, se enviarán mails con noticias importantes, consejos sobre consumo de vino, productos destacados, etc.

A continuación se muestra un cuadro resumido con las diferentes actividades de marketing que se piensan realizar. En el siguiente módulo, que tratará del ámbito financiero, se incluirá el presupuesto para cada uno de los componentes aquí descritos.

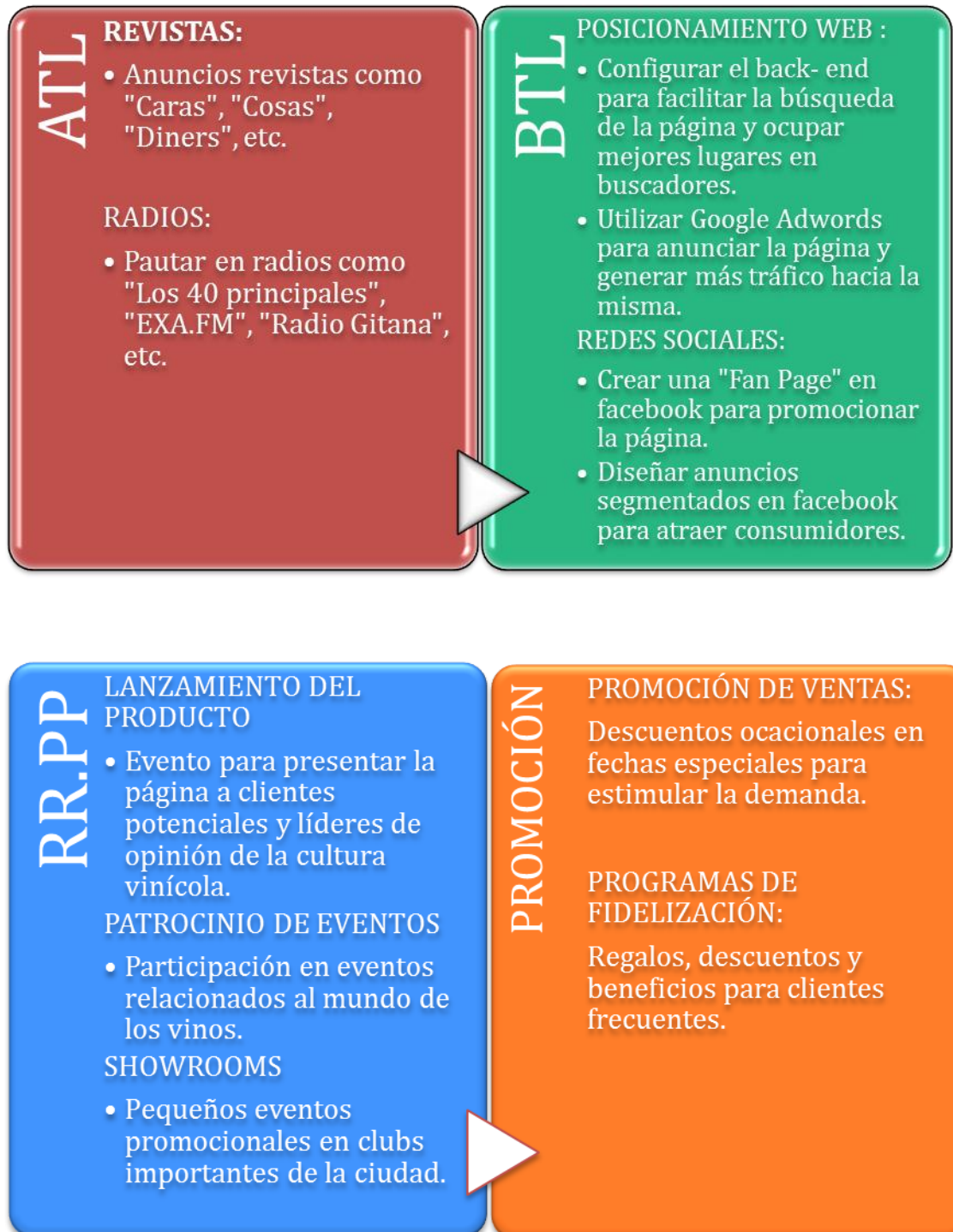


Figura 4

3.4 RECURSOS HUMANOS.-

3.4.1 Introducción

“Dos cabezas piensan mejor que una”. Este refrán se lo repite constantemente y tiene mucho de verdad ya que al tener más de una persona colaborando con ideas y asistencia, se puede lograr realizar más fácilmente las tareas. Es por esto, que para un emprendedor el factor clave para el éxito es su equipo humano, ya que sin él no podría realizar ni la mitad de sus actividades.

¿Cómo lograría el éxito un emprendedor sin el factor humano? La respuesta es sencilla, simplemente no lo lograría. Según un artículo en el *Economista España*, José Ignacio Goirigolzarri, el consejero delegado del BBVA, dijo que “las compañías son las personas [...]” (Goirigolzarri destaca el factor humano como clave del éxito empresarial). Esto se debe a que las personas participan en factores como la innovación, aportando con ideas, creaciones, etc. Por ejemplo, la empresa de Mango, una empresa española de textil, necesita tener la capacidad de “reinventarse cada día para ofrecer al consumidor algo nuevo” (La innovación y el factor humano, claves del éxito de Mango), es por esto que, el factor humano es clave para poder estar al tanto de las nuevas tendencias y de esta manera poder innovar.

Sin el factor humano, el creador de Mango no hubiera logrado alcanzar el éxito que tiene ahora ya que no hubiera podido mantenerse a la moda y crear cada vez nuevos y diferentes atuendos para sus consumidores. Inclusive, tomando el hecho de que esta compañía produce un 20% de moda adaptada para cada país y un 80% de moda universal, esto no hubiera podido ser

alcanzado por una sola persona, por el mismo aspecto de que es imposible que ésta tenga el suficiente conocimiento para saber qué moda está aceptada mundialmente, y qué moda es apta para cada país (La innovación y el factor humano, claves del éxito de Mango).

El factor humano inclusive contribuye en la ejecución de las tareas o actividades. Por ejemplo, qué sería de los emprendedores Santiago Gangotena y Carlos Montúfar, sin su factor humano? Nadie. Su creación, la USFQ, no existiría ni siquiera sin la ayuda del factor humano, los profesores, porque sería imposible que entre dos personas se logre enseñar a miles de alumnos todas las materias ofrecidas. Esto ocurriría no sólo por la capacidad sino por el conocimiento. Por más inteligente que sean los dos emprendedores, es humanamente imposible que ellos puedan cubrir tanta información a tantos alumnos, simplemente no pudieran ofrecer la visión de una Universidad de Artes Liberales, en dónde los estudiantes pueden enriquecerse en diferentes áreas. Asimismo, la USFQ es un gran ejemplo de emprendedores que han llegado al éxito gracias a su capital humano, en razón de que nuestra universidad se destaca por tener los mejores profesores del Ecuador.

El equipo humano colabora con el emprendedor en la resolución de problemas debido a que muchas veces una persona se puede bloquear o sencillamente ver el problema desde otra perspectiva. Por ejemplo, Eveready Ecuador, más conocido como Energizer, el gerente se reúne con su equipo para ver la estrategia que van a utilizar para vender, por lo que, un problema diario es la competencia que tienen que enfrentar. Si es que el gerente trataría de encontrar esta estrategia solo, probablemente no lograría encontrar la forma para enfrentar este constante problema de manera adecuada, llevándole por

ende al fracaso empresarial. Al tener un equipo que contribuya, se logra resolver más eficaz y eficientemente los problemas.

Cabe señalar, que el factor humano es de tal importancia, que por esto fue creado el departamento de Recursos Humanos, para asegurar que el equipo humano esté contento con su trabajo y por ende contribuya a la empresa con compromiso y motivación entregando su máximo potencial (Finch). Por todas las razones anteriormente mencionadas, no cabe duda de la importancia que tiene el factor humano para el éxito empresarial y es por esto que, a continuación, se dará un enfoque especial y detallado de cómo se manejará el área de Recursos Humanos dentro de la empresa.

3.4.2 Cultura y Recursos Humanos

¿Qué es cultura? Cultura significa ideas o creencias del mundo que se comparten entre sociedades. También, ésta se aprende a través de nuestro entorno, uno no nace con estos conocimientos. Adicionalmente, la cultura guía los pensamientos de la gente y sus acciones. La cultura tiene tal influencia, que puede afectar la manera en que vivimos, inclusive, nuestras teorías, tipo de motivación, liderazgo, negociación, evaluación, compensación, etc., y por esto, se la debe tomar en cuenta dentro del área de Recursos Humanos, ya que, diferentes culturas se manejan de distintas maneras (Finch).

Hofstede, un investigador holandés, decía que la cultura se la podía definir en tres dimensiones: distancia de poder, colectivismo – individualismo, feminismo y masculinidad, y evasión de incertidumbre (Finch).

Según Hofstede, en el caso ecuatoriano, la cultura sería definida como una cultura colectiva, con un nivel de alto de distancia de poder, masculinidad,

y alto nivel de evasión de incertidumbre. Una cultura que se define como colectiva se debe a que para la gente dentro de la misma es importante de cuidar no sólo de la familia inmediata sino también de la familia extendida como: abuelos, primos, etc. Asimismo, existe una dependencia emocional de tener compañía y las definiciones grupales son preferidas, en razón de que, una sociedad grupal les gusta trabajar en equipos y ser solidarios con los mismos. También, las culturas colectivas valoran mucho las metas y el bienestar en común. La lealtad al grupo, equipos y compañías es mucho más fuerte, es por esto, que muchas veces la toma de decisiones puede tomar más tiempo pero la implementación de éstas es más rápido (Finch).

Por otro lado, Ecuador es una cultura con un alto nivel de distancia de poder, porque la cultura ecuatoriana acepta de sobre manera las distribuciones de poder que existen dentro de las organizaciones. En el país, existe mucha burocracia, especialmente en aquellas instituciones públicas. Aquí, por lo general, el empleado ha sido educado para respetar a su jefe, inclusive ocasionando que muchas veces éste no pueda ser honesto y compartir sus pensamientos u opiniones por lo que podría ser tomado como un intento de reto hacia la autoridad. También, a diferencia de una cultura con menor nivel de distancia de poder, es considerado como normal tener una supervisión cercana y aquellos que tienen poder dentro de sus niveles jerárquicos son propensos a tener ciertos privilegios sobre sus subalternos. Además, en este tipo de cultura existen diferencias abismales salariales entre los jefes y sus subalternos (Finch).

La cultura de éste país también sería considerada como una cultura de alto nivel de evasión a la incertidumbre. Ahora bien, qué significa esto? Una

alta evasión hacia la incertidumbre es cuando los empleados de algunas culturas valoran la claridad de las cosas y se sienten cómodos recibiendo direcciones de sus supervisores. El Ecuador es un evidente caso de esto, ya que, debido a su alto nivel de distancia de poder, esta cultura muchas veces se puede sentir amenazada en situaciones de incertidumbre y trataría de evadir éstas al buscar dirección. En general, las culturas de América Latina, suelen sentir mucha tensión cuando no tienen una idea clara de lo que deben hacer y las reglas a las cuales deben obedecer. Asimismo, estas culturas son caracterizadas por tener mucha resistencia emocional al cambio y con un alto temor al fracaso (Finch).

Por último, Hofstede definía a las culturas feministas como sociedades masculinas. Esto se debe a dos factores. El primero es que la sociedad ecuatoriana tiene claramente bien dividido los roles entre mujeres y hombres y en segundo lugar, porque el Ecuador enfatiza más la cantidad de vida que la calidad de vida. Un ejemplo de esta "cantidad de vida" es que, en este país sólo se tiene 15 días de vacaciones a diferencia de paíseses como Francia que tiene de 25 a 30 días de vacaciones. Una cultura masculina, también se caracteriza teniendo gerentes mucho más agresivo y mucho reconocimiento monetario. Asimismo, la plata es considerada más importante que menos horas de trabajo (Finch).

Al saber todo esto de la cultura ecuatoriana, se puede decir que es de esencial importancia tener un área de Recursos Humanos en donde se enfatice las relaciones sociales y el respeto hacia la autoridad. También, dentro de la empresa, esta área deberá contar con supervisores que protejan a los trabajadores, en otras palabras, deberán tener un sentido paternalista y tener

una relación cercana con los mismos. Esto se debe que en este tipo de culturas, los trabajadores necesitan sentir que se preocupan por ellos. Adicionalmente, por el alto nivel de distancia de poder, la definición de funciones y roles dentro de la empresa deberá ser muy específica y clara, contando también con una estructura jerárquica bien definida para poder encajar bien con la cultura (Finch).

3.4.3 Análisis de Puestos

Un análisis de puestos o descripción de puestos es sumamente importante para esta empresa, y por esto debe ser realizado, en razón de que son útiles para la selección de nuevos trabajadores, explican las funciones que cada puesto debe tener, reducen los mal entendidos que pueden ocurrir entre jefes y empleados y son útiles para poder determinar el salario que tendrá el personal (Finch).

Por otro lado, a pesar de que es una empresa que cuenta con poco personal, es esencial que estas descripciones de trabajo sean extremadamente bien definidas, específicas y un poco rígidas por lo que la sociedad ecuatoriana tiene un alto nivel de distancia de poder. Esto facilitaría que los trabajadores se sientan cómodos dentro de un ambiente al cual la mayoría está acostumbrada, permitiendo que estos estén contentos con sus responsabilidades y provocando que sean más productivos (Finch).

3.4.4 Reclutamiento

Como se mencionó anteriormente, se reclutará una parte del personal a través del periódico por lo que es masivo, y para resto se utilizará páginas de internet como Multitabajos.com, mientras que para los puestos más especializados se tratará de trabajar por medio de referidos. Adicionalmente, cuando exista una vacante para puesto, primero se recurrirá al reclutamiento interno para que los trabajadores sientan que se les toma en cuenta, elevando su compromiso y motivación dentro de la empresa. En el caso de que no existan candidatos para el vacante, se seguirá con el reclutamiento externo (Finch).

3.4.5 Selección

Una vez más, como se mencionó anteriormente, el proceso de selección variará dependiendo del puesto que se esté evaluando. Cabe agregar, que para aquellas posiciones de alto nivel, las entrevistas serán entrevistas semi-estructuradas. Esto significa que requieren de una planeación pero permiten un cierto nivel de flexibilidad. Este tipo de entrevistas es bueno para estas posiciones, debido a que permiten hacer una pregunta general y continuar con preguntas más específicas (Finch).

Por otro lado, para el resto de posiciones, se usará entrevistas estructuradas (situacionales y de comportamiento), en razón de que permiten tener conocimiento acerca de cómo el candidato reaccionaría ante una circunstancia o cómo ha actuado ante una situación en el pasado. Además, para mejorar la validez de las entrevistas, cabe evitar ciertos errores comunes como errores de semejanza, contraste, apariencia y primeras impresiones (Finch).

Asimismo, al analizar el curriculum vitae de un candidato, FAST VINOS tomará mucha atención en verificar los datos de referencia, por lo que estadísticas muestran que un 30% de aplicantes falsifica su C.V. de alguna manera (Finch). Además, no se utilizará los exámenes de personalidad, en razón de que la empresa considera que estos exámenes tienen preguntas muy transparentes y no necesariamente definen el rendimiento que tendrán los trabajadores. Para FAST VINOS es mucho más importante tomar en cuenta los exámenes de conocimientos. Por último, algo que si es importante, es que los candidatos puedan compartir con la visión y misión de la empresa, ya que si esto no ocurre no podrán ser contratados, debido a que esto inhibe su productividad, colaboración y compromiso con la empresa (Finch).

3.4.6 Evaluación del Desempeño y Compensación

Para FAST VINOS es de suma importancia evaluar el desempeño de la los trabajadores, en razón de que esto ayudará a verificar si es que los objetivos de la empresa se están cumpliendo. Para esto, primeramente se requerirá que cada empleador defina cuáles serán sus objetivos anuales, una vez definidos estos, al final del año, éste se auto-evaluará y definirá el porcentaje que ha logrado cumplir de los objetivos que se planteo. Después, este porcentaje será comparado con el de sus compañeros de trabajo y se sacará un promedio. Dependiendo de este promedio, se determinará el porcentaje que con el que se compensará a los trabajadores. Este tipo de compensación se dará de esta manera, por el mismo hecho de que Ecuador es una sociedad colectiva y prefiere trabajar de manera grupal.

3.4.7 Conclusión

FAST VINOS, es una empresa que dará mucha importancia al área de Recursos Humanos basándose en los aspectos de la cultura ecuatoriana como son: alto nivel de poder de distancia, masculinidad, evasión de la incertidumbre y colectivismo. Al hacer esto, se espera tener trabajadores motivados y comprometidos con la empresa.

Bibliografía: Aporte Personal Recursos Humanos

Finch, G. Human Resource Management. Quito.

Goirigolzarri destaca el factor humano como clave del éxito empresarial. (s.f.).

Recuperado el 29 de Septiembre de 2012, de elEconomista.es:

<http://www.eleconomista.es/mercados-cotizaciones/noticias/309612/11/07/Goirigolzarri-destaca-el-factor-humano-como-clave-del-exito-empresarial.html>

La innovación y el factor humano, claves del éxito de Mango. (s.f.). Recuperado el 29 de Septiembre de 2012, de El Imparcial:

<http://www.elimparcial.es/economia/la-innovacion-y-el-factor-humano-claves-del-exito-de-mango-56868.html>

Bibliografía: Modulo 1,2,3 y 4 (Ma. José Bahamonde, Valeria Carrera, Felipe Garcés, Claudia Rodriguez, Delia Rojas)

Cristian. 2005. Internet en Ecuador. Estadísticas del internet en Ecuador: ¿Cuántos somos?. Obtenido el 16 enero 2012.

<<http://internetenecuador.blogspot.com/2005/08/estadsticas-del-internet-en-ecuador.html>>

2011.La importación y el consumo del vino en el Ecuador aumentó. <

<http://www.explored.com.ec/noticias-ecuador/la-importacion-y-el-consumo-de-vino-en-el-ecuador-aumento-496366.html>>

Salazar, Andrea. 2011. *Penetración de Internet en Ecuador 2010.*

<http://www.canal-tecnologico.com/index.php?option=com_content&view=article&id=830:penetracion-de-internet-en-ecuador-&catid=30:telecomunicaciones&Itemid=55>

Baus,Gustavo. 2011.www.metroecuador.com.ec. *Lideres en el consumo de alcohol.*

Obtenido el 17 enero 2012. < <http://www.metroecuador.com.ec/14755-lideres-en-el-consumo-de-alcohol.html>>

Metropolitana. 2007. *El consumo de alcohol se acelera.* Hoy.com.ec. obtenido el 17 enero 2012< <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-consumo-de-licor-se-acelera-267380-267380.html>>

Escuela Superior Politécnica del Litoral. 2005. *Mercado de vinos.* Obtenido el 29 enero 2012. <<http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/3679/1/6206.pdf>>

Estudios de Mercado vinos en Ecuador. 2011. Documento elaborado por la Oficina Comercial de ProChile en Guayaquil. Obtenido el 29 enero 2012.

<www.aredelvino.com/.../bajar_free.php?...Estudio_de_Mercado_Vi..>

ANEXOS

Datos cálculo costo de oportunidad	
Beta Apalancada EE.UU	1,14
D/E US	4,58%
Impuesto EE.UU	17,19%
Beta Desapalancada	1,10
Impuesto Ecuador	25,00%
Tasa libre de riesgo	1,80%
Prima de Riesgo de Mercado	6,70%
Riesgo País Ecuador	7,00%
Inflación Ecuador	5,00%
Inflación EE.UU	2,00%

Razones						
	0	1	2	3	4	5
Deuda/Valor	23,95%	19,56%	14,86%	9,97%	4,98%	0,00%
Equity/Valor	76,05%	80,44%	85,14%	90,03%	95,02%	100,00%
Deuda/Equity	31,50%	24,31%	17,46%	11,07%	5,24%	0,00%

Tasa de descuento						
Beta Apalancado Fast Vinos	1,358	1,299	1,242	1,190	1,141	1,098
Re con inflación EE.UU (sin deuda)	16,16%					
Re con inflación EC	0,219612825	0,214171469	0,208978672	0,204139164	0,199719718	0,195752992
Ra	19,58%					
Ra Valor	20,72%					
Rd	12,00%					

WACC	18,86%	18,99%	19,13%	19,28%	19,43%	19,58%
------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Premisas proyecto Fast Vinos	
Población Quito	\$2.239.199,00
Población Pichincha	\$2.576.287,00
Estratos socioeconómicos A y B	12%
Acceso a Internet en Pichincha	44,1%
Mercado Potencial (consumidores)	\$118.498,41
Consumo per cápita vino Ecuador (botellas)	1,50
Mercado Potencial (botellas)	\$177.747,62
Precio promedio	\$65,00
Crecimiento anual	7%
Market Share inicial	5,0%

Proyección de ventas									
Año	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	
Unidades	590,62	730,62	798,62	843,62	815,49	650,75	720,62	638,62	807,62
Precio promedio	\$65,00	\$65,00	\$65,00	\$65,00	\$65,00	\$65,00	\$65,00	\$65,00	\$65,00
Costo de ventas/ventas	80%								
Costos Fijos	\$1.600,00								
Gastos Administrativos	\$101.578,80								

	(1.290)	530	1.414	1.999	1.633	(508)	400	(666)	1.53
		\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Interes	\$ 188	188	188	188	188	188	188	188	188
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Utilidad antes de impuestos	(1.478)	342	1.226	1.811	1.446	(696)	212	(854)	1.34
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Participación trabajadores	(222)	51	184	272	217	(104)	32	(128)	202
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Impuestos	(314)	73	261	385	307	(148)	45	(181)	285
	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Utilidad Neta	(1.164)	270	966	1.426	1.139	(548)	167	(672)	1.05

\$
0 1 2 3 4 5

Flujo Bruto Operativo		10.589,46	17.299,27	25.079,70	34.071,17	44.431,44
		\$	\$	\$	\$	\$
Utilidad Neta Ajustada		6.153	12.863	20.644	29.635	39.995
		\$	\$	\$	\$	\$
Depreciación y amortización		4.436,00	4.436,00	4.436,00	4.436,00	4.436,00
		\$	\$	\$	\$	\$
Flujo de inversión		(85.473)	(6.831)	(7.639)	(8.542)	(9.552)
		\$	\$	\$	\$	\$
Cambio KTN (capital de trabajo)		(57.768)	(6.831)	(7.639)	(8.542)	(9.552)
		\$	\$	\$	\$	\$
Cambio en Activos fijos brutos		(27.705)	-	\$ -	\$ -	\$ -
		\$	\$	\$	\$	\$
Flujo libre de caja proyecto		(85.472,98)	3.758,39	9.660,44	16.537,57	24.518,93
		\$	\$	\$	\$	\$
Descuento		1,19	1,19	1,19	1,19	1,20
		\$	\$	\$	\$	\$
Descuento acumulado		1,00	1,19	1,42	1,70	2,03
		\$	\$	\$	\$	\$

VP	\$ (85.472,98)	\$ 3.158,62	\$ 6.807,05	\$ 9.745,62	\$ 12.053,29	\$ 55.127,14
VPN (Metodoogía DCF)	\$ 1.418,74					
Metodología VPA						
Estimación Ahorro Fiscal del Interés			563,01	472,60	372,26	260,87
VP del ahorro fiscal del interés (descontado a Ra)	\$1.202,85					
VP sin deuda	\$86.692,54					
Valor presente total	\$87.895,39					
VPN	2.422,41					
Diferencia entre metodologías	\$ (1.003,67)					
TIR		20%				