

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Pregrados**

**ENOCULTURA: Plan de capacitación para la comercialización de la  
cata de vinos.**

**Iván Felipe Sánchez Vásquez**

**Pablo Carrera Narváez, MBA. Director de Trabajo  
final de titulación**

Trabajo final de titulación presentado como requisito  
para la obtención del título de Administración de Empresas

Quito, 3 de Diciembre de 2012

**Universidad San Francisco de Quito**  
**Colegio de Administración para el desarrollo**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE TITULACIÓN**

**ENOCULTURA: Plan de capacitación para la comercialización de la cata de vinos.**

**Iván Felipe Sánchez Vásquez**

Pablo Carrera Narváez, MBA.  
Director de Trabajo final de titulación

.....

Magdalena Barreiro, PHD.  
Decano del Colegio de Administración para el desarrollo .....

Quito, 28 de 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: Iván Felipe Sánchez Vásquez

C. I.: 1713026589

Fecha: 16 enero de 2013

## Tabla de contenido

Resumen ejecutivo ampliado	8
1 Proposición de la empresa y concepto	13
1.1 Propuesta	13
1.2 Descripción del negocio	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	16
3.1 Mercados financieros	17
3.2 Sector Real	19
3.3 Sector Externo	20
3.4 Sector Financiero	21
4 Análisis sectorial de la industria	22
4.1 Antecedentes	22
4.2 Descripción de la industria	23
4.3 Análisis de la industria	23
4.3.1 Macro entorno	23
4.3.2 Micro entorno	24
5 Productos y servicios	25
6 Análisis de Oportunidades y Amenazas	28

7	Factores críticos de éxito	29
8	Ventaja competitiva	30
9	Marketing estratégico	31
	9.1 Producto	31
	9.2 Precio	35
	9.3 Plaza	37
	9.4 Promoción	38
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	42
	10.4 Solicitud de Aprobación de Escrituras en Superintendencia de Compañías	44
	10.5 Cumplir Disposiciones de la Resolución	44
	10.6 Inscripción en Registro Mercantil	45
	10.7 Elaborar e Inscribir Nombramientos de la Directiva	45
	10.8 Reingresar Escritura a la Superintendencia de Compañías	46
	10.9 Obtener Patente Municipal	46
	10.10 Obtener RUC	47
	10.11 Retirar cuenta de integración de capital	48
	10.12 Abrir cuenta bancaria	48
	10.13 Obtener permisos para imprimir facturas	49
	10.14 Certificado del Medio Ambiente	49

10.15	Uso de Suelo	50
10.16	Licencia Metropolitana	51
10.17	Licencia de la Corporación Metropolitana de Turismo de Quito	51
10.18	Permiso funcionamiento de Salud	52
10.19	Permiso del cuerpo de bomberos de Quito	52
11	. Talento Humano	53
11.1	Organigrama	53
11.2	Recursos Humanos	54
11.2.1	Perfil del talento humano	54
11.2.2	Proceso de contratación	55
11.2.3	Proceso de inducción	57
11.2.4	Análisis de desempeño y competencias	57
11.2.5	Cronograma de vacaciones	58
11.2.6	Entrevista de salida del trabajo	58
11.2.7	Remuneraciones	59
11.2.8	Capacitación	59
11.2.9	Clima laboral de la empresa	84
12	Actividades Operativas	85
13	Análisis Financiero	88
13.1	Proyección de ventas	89
13.1.1	Costo de Ventas	90
13.1.2	Depreciación	90

13.1.3	Gastos Publicitarios	91
13.1.4	Intereses Pagados	91
13.1.5	Impuestos pagados	91
13.1.6	Proyección de Flujos	92
13.2	Punto de Equilibrio	93
13.3	Balance General	93
14.	Anexos	95
1.	ventas	95
2.	Flujos, VAN y TIR	96
3.	Balance General	97
4.	Punto de equilibrio	98
	Anexos 2	99
15.	Apéndice	101
16.	Referencias bibliográficas	105

# EnoCultura

## RESUMEN EJECUTIVO AMPLIADO

### Socios:

Román Sánchez.....	10%
Felipe Rovalino.....	10%
Felipe Sánchez.....	10%
Jorge Camacho.....	10%
Sandra Espinosa.....	20%
Stefany León.....	20%
Inversionistas.....	20%
TOTAL.....	100%

### Equipo Directivo:

Gerente General: Felipe Sánchez  
 Gerente Comercial: Román Sánchez  
 Gerente de RRHH: Jorge Camacho  
 Gerente de Marketing: Sandra Espinosa  
 Gerente Financiero: Stefany León  
 Jefe Departamental: Felipe Rovalino

### Industria:

INDUSTRIA DE ALIMENTOS  
 INDUSTRIA DE EDUCACIÓN

### Número de empleados:

Actual: 6  
 Al iniciar las actividades: 15  
 Al final del primer año: 20  
 Al final del tercer año: 31

### Alianzas/ Socios:

Universidad de las Américas y Universidad Internacional: Clientes fijos mensuales

Hotel Hilton Colón: promoción de eventos

Alianza Francesa y Casa Humboldt: impulso de eventos

### Objetivos financieros:

US\$250,000.00 a 5 años hasta 20% de participación

### Inversores actuales:

Describir cuánto se ha invertido en el emprendimiento hasta ahora y quién lo ha hecho (socios actuales o inversores externos).

### Uso de los fondos:

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

### Descripción del negocio:

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.

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

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.

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.

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.

### Historia de la compañía:

EnoCultura surge de la iniciativa de fomentar la cultura del vino en Ecuador especialmente en Quito, tras encontrar que existe escaso conocimiento sobre el tema. Por lo tanto, los fundadores de este centro cultural tuvieron como objetivo dar a conocer las propiedades específicas del vino y su delicado tratamiento a partir de la cosecha de las uvas. Además se busca esparcir la producción nacional del vino. Conjuntamente con la idea de implementar el centro cultural de enología surgió la idea de la diversificación del negocio que fomentara el consumo de productos nacionales, así se espera generar una nueva línea de negocio dentro de los próximos 5 años reconocida como CacaoCultura.

### Dirección/ Equipo:

**Felipe Sánchez:** Sus funciones principales consisten administrar la gerencia de EnoCultura, controlar metas y fijar objetivos a largo plazo. Dedicará 30 horas semanales al proyecto. Actualmente es estudiante de administración de la USFQ. 20 horas semanales.

**Felipe Rovalino:** Deberá hacerse cargo en especial del departamento de servicios, será responsable del manejo de los empleados y el cumplimiento del servicio adecuado. Estudia economía y marketing en la USFQ.

**Román Sánchez:** Encargado de ventas, rotación de cartera, cumplimiento de presupuesto y manejo de vendedores y promotores. Estudia marketing en la USFQ. 20 horas semanales.

**Sandra Espinosa:** Encargada de marketing y publicidad de EnoCultura. Estudiante en B.A. Marketing de la USFQ.

**Jorge Camacho:** Sus funciones giran en torno de la gestión de recursos humanos especialmente en los temas de contratación, inducción del personal y administración de salarios. 20 horas semanales.

**Stefany León:** Deberá hacerse cargo de la creación de valor para la empresa y la correcta administración de los fondos. Estudia finanzas en la USFQ y trabaja actualmente como consultora en Actuaría Cía. Ltda.

### Productos/ Servicios:

**Mini eventos de degustación o tour de capacitación:** 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)**

**Vino y Tapas**

## Tecnologías/ Conocimientos necesarios:

Para el emprendimiento necesitamos de carácter urgente conocimientos en promoción, publicidad, marketing, finanzas y administración. Los conocimientos anteriormente mencionados han sido adquiridos a través de la experiencia y estudios de cada uno de los integrantes del emprendimiento. Sin embargo, requerimos además conocimientos en servicio interno y externo, hospitalidad y gastronomía de los que no disponemos. Para aquellos conocimientos faltantes tenemos pensado iniciar un concurso externo de asesores quienes serán parte del negocio temporalmente para que sea factible adquirir dichas habilidades.

## Mercados:

EnoCultura se dirige a la población quiteña, principalmente a estudiantes universitarios que atraviesen carreras de hospitalidad, también nos dirigimos a personas entre 18 a 50 años que tengan un interés en la cultura y específicamente en la cultura del vino. Tomando en cuenta esta información, utilizamos cifras de la población ecuatoriana, cifras del volumen poblacional de nuestro segmento meta y en la proporción poblacional de Quito en relación al Ecuador, determinamos que nuestro mercado potencial es de 1'169,791 personas. Nuestro segmento objetivo está compuesto de personas que están dispuestas a aprender de diferentes culturas y presentan interés hacia sitios que promueven esta interculturalidad. Con el transcurso de los últimos años en el Ecuador ha crecido el consumo de vino, la producción del mismo y el interés por las propiedades de este producto por lo que nuestro negocio tendría una acogida importante por parte de la población. Es necesario notar que no llegaremos a todo nuestro mercado meta por lo que hemos determinado que durante el primer año de trabajo, pretendemos alcanzar un 20% de nuestro mercado potencial con un crecimiento de 3% para los siguientes años.

### Canales de distribución:

EnoCultura tendrá dos canales de distribución del servicio. El primero será un local propio en el cual se impartirán todos los cursos, se realizarán todos los eventos y se venderán todos los productos que ofrecemos. También realizaremos eventos y cursos en hoteles con los que realicemos alianzas estratégicas, es decir, movilizaremos nuestro personal a los diferentes lugares que requieran nuestros servicios. Deberemos establecer una ubicación que favorezca nuestro crecimiento como empresa para que en un futuro podamos abrir nuevas sucursales.

### Competencia:

Analizamos el mercado y pudimos determinar que solo existe una empresa relevante dentro del giro de negocio. Esta empresa es la Cofradía del Vino.

### Proyecciones financieras:

	2012	2013	2014	2015
Facturación neta anual (\$miles)	207	227	262	316
EBIT anual (\$miles)	-35	-31	59	287
Flujo de Fondos anual (\$miles)	-250	-301	-90	27
% costos variables/costos totales	45%	46%	62%	92%
% costos fijos /costos totales	55%	54%	38%	25%
% Margen Bruto/ Facturación Neta	55%	55%	55%	55%
% Beneficio Neto/ Facturación Neta	-23%	-18%	8%	19%

Monto total de inversión: US\$250,000

Tiempo de recupero de la inversión (meses): 48

Mes en que se alcanza el punto de equilibrio operativo: 4to mes

TIR del Proyecto: 20,88%

## **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:

<b>Año</b>	<b>Inflación</b>
<b>2006</b>	2,87%
<b>2007</b>	3,32%
<b>2008</b>	8,83%
<b>2009</b>	4,31%
<b>2010</b>	3,33%
<b>2011</b>	5,41%
<b>2012</b>	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:

<b>Año</b>	<b>SBMU</b>
<b>2006</b>	\$160,00
<b>2007</b>	\$170,00
<b>2008</b>	\$200,00
<b>2009</b>	\$218,00
<b>2010</b>	\$240,00
<b>2011</b>	\$264,00
<b>2012</b>	\$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. <sup>1</sup>

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).

---

<sup>1</sup> Ver referencias

## **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 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.

## 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 Somellerie 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
<b>Mini Eventos</b>	NO	SI
Degustaciones	SI	SI
Sociedad	SI	SI
Venta accesorios	SI	SI
<b>Tapas</b>	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 resaltará 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.



## **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

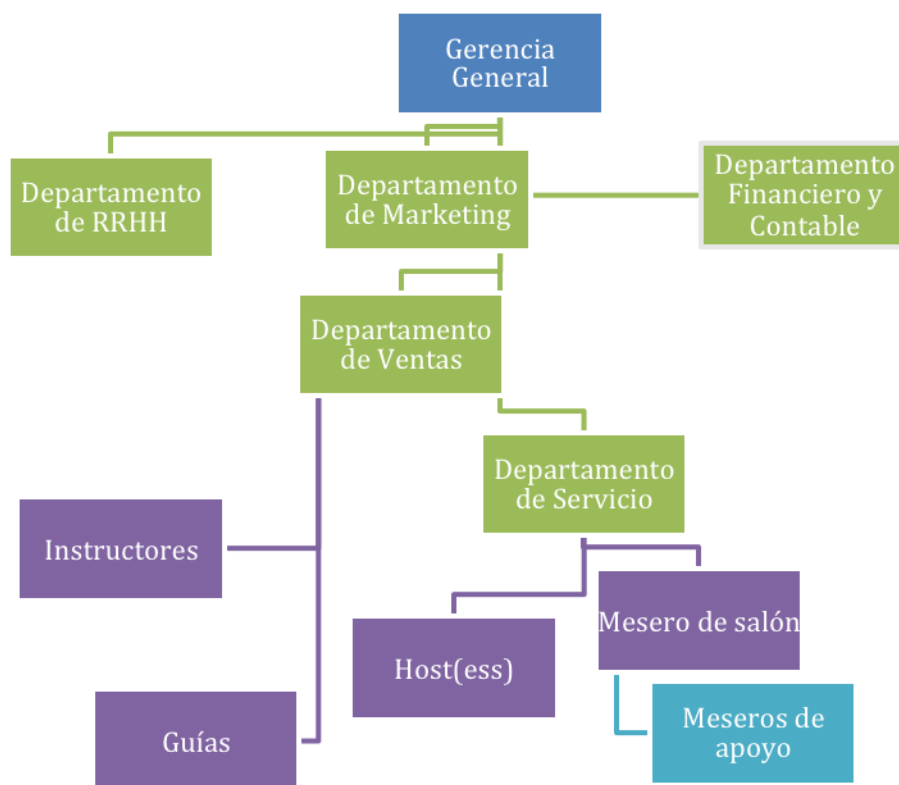
#### **10.19 Permiso del Cuerpo de Bomberos de Quito**

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 contara 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 psicólogo 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 CAPACITACION**

Para ENOCULTURA la capacitación es una de las partes de mayor importancia dentro de la organización. Esto debido a que ENOCULTURA ofrece un servicio de enseñanza en la cata de vinos. Por lo tanto la capacitación y sus procesos debe estar correctamente establecidos para garantizar un optimo desenvolvimiento por parte del trabajador al cliente y que el cliente a su vez tenga la satisfacción de que el servicio que esta adquiriendo es de alta calidad.

Para este proceso el primer paso a seguir es la elaboración de un manual de competencias.

#### **MANUAL DE COMPETENCIAS**

#### **GLOSARIO DE COMPETENCIAS<sup>2</sup>.**

#### **CAPACIDAD DE DECISIÓN**

---

<sup>2</sup> FUENTE: [http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario\\_de\\_competencias.htm](http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm)

Disposición y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso.

## **CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN**

Capacidad para llegar a acuerdos ventajosos, a través del intercambio de información, debate de ideas y utilización de estrategias efectivas, con personas o grupos que puedan representar de alto interés para la organización.

- **Creatividad.** Denominada también ingenio, inventiva, pensamiento original, imaginación o pensamiento creativo, es la generación de nuevas ideas o conceptos o de nuevas asociaciones entre ideas y conceptos conocidos, que habitualmente producen soluciones originales.
- **Resistencia al trabajo.** Es la destreza para ejecutar una actividad o capacidad y disposición para negociar y conseguir los objetivos a través de persistencia en relación con las responsabilidades laborales.
- **Habilidades de comunicación.** Conocida como una aptitud innata o desarrollada o varias de éstas, al momento de transmitir información, y recibir retroalimentación o realimentación.
- **Solución de Conflictos.** Son todos aquellos medios por los cuales se pretende dar solución a intereses contrapuestos. También podríamos definir como los mecanismos formales o informales que las partes utilizan para resolver sus diferencias, a través del principio: ganar-ganar.
- **Pro actividad.** Es una actitud en la que las personas asumen el pleno control de su conducta de modo activo, lo que implica la toma de iniciativa en

el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras. La pro actividad no significa sólo tomar la iniciativa, sino asumir la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan; decidir en cada momento lo que queremos hacer y cómo lo vamos a hacer.

- **Relaciones Públicas.** Consideramos como al arte y a la disciplina de vincular comunicacionalmente a una empresa con todos sus clientes, sean éstos internos, intermedios o externos, adecuando el mensaje para cada uno de ellos y logrando una retroalimentación positiva de su parte.
- **Trabajo en Equipo.** El trabajo en equipo es la habilidad de trabajar juntos hacia una visión común. Es el combustible que le permite a la gente común obtener resultados poco comunes.
- **Lobbying.** Influir eficazmente en las decisiones de las Instituciones, proveedores o clientes

Todas estas habilidades son parte de un trabajador entusiasta y aquel que logre tener parte de estas competencias será denominado como talento.

## **COMPETENCIA SEGÚN CARGO**

### **GERENTE GENERAL**

**REPORTA:** A los Accionistas.

**DECLARACIÓN DEL CARGO:** Su función es estar al día con el Plan Estratégico y Operativo, revisando su cumplimiento en todas las áreas y realizar un seguimiento continuo. Negociar efectivamente con nuevos y existentes clientes y proveedores,

brindando un servicio de Calidad. Tomar decisiones trascendentales de la organización guiadas por la filosofía de la empresa.

#### **SUS RESPONSABILIDADES SON:**

- Estar al tanto de la nueva tecnología de nuestros productos y servicios.
- Aprobación y seguimiento del Plan Estratégico y Operativo.
- Búsqueda y Solución de Proyectos de Infraestructura.
- Lobbying (Influir eficazmente en las decisiones de las Instituciones, proveedores o clientes).
- Análisis de la competencia dentro del mercado.
- Aprobación de recursos para todos los procesos de la empresa.
- Planteamiento y revisión de políticas.
- Planificar pagos de obligaciones con proveedores, seminarios, show y congresos.
- Revisión y análisis de flujos de caja, inventarios e indicadores financieros.

#### **PERFIL DE PUESTO**

##### **Educación**

- Título universitario en Administración de Empresas o carreras afines.
- Postgrado o entrenamiento de alto nivel en Gestión Empresarial.

## **Formación**

- Capacitación permanente en productos geosintéticos, gerencia y administración.
- Manejo de software y hardware relativo a sus funciones.

## **COMPETENCIAS**

ADMINISTRATIVAS: Control directivo, toma de decisiones, liderazgo de personas, planeación y organización, comunicación efectiva oral y escrita y responsabilidad

LABORALES; Conocimiento del cargo, calidad, tolerancia al estrés, trabajo en equipo, desarrollo del cargo y puntualidad y asistencia

HUMANAS: Creatividad, relaciones humanas, manejo de conflictos, compromiso y sentido de pertenencia, presentación personal, tolerancia a la frustración

## **CAPACIDAD DE DECISIÓN**

## **CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN**

- Deberá poseer sólidas habilidades de comunicación.
- Habilidades de negociación y cierres de ventas.
- Resistencia al trabajo a presión y por objetivos.
- Creatividad.

## **Experiencia**

- Experiencia mínima de 5 años en cargos ejecutivos de alto nivel.
- Conocimientos básicos de las responsabilidades en Gerencia General o Dirección de Empresas.

- Buenos contactos empresariales nacionales e internacionales.
- Experiencia en los temas administrativos y financieros de la empresa.

### **PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

- Cumplimiento de planes y objetivos planteados anualmente. Según Plan Operativo de la empresa.
- Niveles de satisfacción de los clientes internos y externos.
- Niveles de ventas anuales.

### **DIRECTOR DE IMPORTACIONES (COMPRAS).**

**REPORTA:** A la Gerencia General.

**DECLARACIÓN DEL CARGO:** Está designada a realizar todos los trámites aduaneros correspondientes, además de mantener comunicación con los proveedores y de organizar la información que ellos envían para informar y coordinar con Bodega. Cumplir con las tareas designadas por Gerencia y almacenar correctamente la documentación pertinente.

### **SUS RESPONSABILIDADES SON:**

- Realizar y gestionar los trámites y requisitos legales en Aduanas, para la nacionalización de nuestros productos.
- Cumplir los planes y objetivos de su proceso.
- Mantener la documentación de Gerencia General en orden y controlada.



- Planificar las actividades respectivas a llegada de mercadería a Bodega, documentos legales para contratos, información o datos de entrada para análisis de competencia del mercado según partidas de importación.
- Coordinar las importaciones en los diferentes puertos y fronteras de entrada al país.
- Solucionar cualquier inconveniente que surja en los trámites de importación.

## **PERFIL DE PUESTO**

### **Educación**

- Título universitario en Comercio Exterior o afines.
- De preferencia Postgrado o entrenamiento de alto nivel en Comercio Exterior o Relaciones Internacionales.

### **Formación**

- Capacitación permanente en temas de Comercio Exterior, trámites aduaneros, normativas legales asociadas y afines.
- Manejo de software y hardware relativo a sus funciones.

### **Habilidades.**

- Conocimiento y experiencia sobre comercio exterior y trámites aduaneros.
- Resistencia al trabajo a presión y por objetivos.
- Proactividad.

## **Experiencia**

- Experiencia mínima de 5 años en cargos similares.
- Conocimientos de las responsabilidades en Importaciones y Exportaciones.
- Experiencia en los temas básicos de la empresa.

## **PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

- Cumplimiento de planes y objetivos planteados.
- Índices de gestión de eficacia en importaciones.

## **DIRECTOR DE VENTAS**

**REPORTA:** A la Gerencia General

**DECLARACIÓN DEL CARGO:** Se encarga de la recepción de pedidos, facturación, cobranzas y de brindar al cliente la información necesaria para adquirir los productos. Además coordina el transporte para la entrega final.

### **SUS RESPONSABILIDADES SON:**

- Estar informado de nuestros productos, sus usos y aplicaciones.
- Cumplir los planes y objetivos de la comercialización de nuestros productos.
- Darle al cliente la atención que se merece y satisfacer sus necesidades.
- Mantener una buena comunicación con bodegas.
- Llevar adecuadamente las facturas y documentos necesarios.
- Registrar el seguimiento de proformas.

## **PERFIL DE PUESTO**

### **Educación**

- Título universitario en Administración o afines.
- De preferencia Postgrado o entrenamiento de alto nivel en Marketing y Ventas.

### **Formación**

- Capacitación permanente en temas de ventas y comercialización.
- Manejo de software y hardware relativo a sus funciones.

### **Habilidades**

- Deberá poseer sólidas habilidades de comunicación.
- Resistencia al trabajo a presión y por objetivos.
- Proactividad.

### **Experiencia**

- Experiencia mínima de 5 años en cargos similares.
- Conocimientos básicos de las responsabilidades en Ventas y Atención al Cliente.

### **PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

- Cumplimiento de planes y objetivos planteados.
- Índices de gestión de eficacia en ventas.

## **DIRECTOR CONTABLE**

**REPORTA:** A la Gerencia General.

**DECLARACIÓN DEL CARGO:** Obtener resultados financieros para la toma de decisiones, dando la respectiva satisfacción a clientes internos y externos.

**SUS RESPONSABILIDADES SON:**

- Definir, dirigir y ejecutar la programación del proceso contable.
- Entregar información a Gerencia sobre aspectos financieros para la toma de decisiones.
- Control diario de la administración de recursos financieros.
- Actualización de pagos tributarios.
- Manejo de Nóminas del personal y beneficios de ley.
- Realizar el costeo de importaciones.
- Elaboración de estados financieros.

## **PERFIL DE PUESTO**

### **Educación**

- Título universitario en Contabilidad y Auditoría.
- De preferencia Postgrado o entrenamiento de alto nivel en temas contables y financieros.

### **Formación**

- Capacitación permanente en temas acordes a tributación, legislación y manejo contable y financiero.
- Manejo de software y hardware relativo a sus funciones.

**Habilidades**

- Tener agilidad para el trabajo.
- Proactividad.
- Resistencia al trabajo a presión y por objetivos.

**Experiencia**

- Experiencia mínima de 5 años en cargos similares.
- Conocimientos de las responsabilidades en Contabilidad Comercial, Finanzas y Tributación.
- Experiencia en los temas básicos del sector comercial.
- Experiencia en tributación, impuestos, tasas y aranceles.

**PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

- Cumplimiento de planes y objetivos planteados.
- Índices de gestión de eficacia en Contabilidad.

**ASISTENTE CONTABLE**

**REPORTA:** A la Dirección Contable.

**DECLARACIÓN DEL CARGO:** Apoyar a la Dirección Contable para obtener resultados financieros para la toma de decisiones, dando la respectiva satisfacción a clientes internos y externos.

**SUS RESPONSABILIDADES SON:**

- Control diario de Inventarios.
- Control diario de cuentas por cobrar.

- Elaboración de cheques.
- Conciliaciones bancarias.
- Elaboración de pagos a proveedores y pagos tributarios, conjuntamente con el contador.
- Asistencia al contador en la elaboración de estados financieros.
- Registro de ingresos, egresos y otros documentos contables.
- Entrega de cualquier información contable a Gerencia.

## **PERFIL DE PUESTO**

### **Educación**

- Título universitario en Administración de Empresas o Contabilidad y Auditoría.

### **Formación**

- Capacitación permanente en temas acordes a su área.
- Manejo de software y hardware relativo a sus funciones.

### **Habilidades**

- Tener agilidad para el trabajo.
- Proactividad.
- Sólidas habilidades de comunicación.

### **Experiencia**

- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
- Conocimientos básicos de las responsabilidades en Contabilidad.

- Experiencia en los temas básicos de la empresa.

#### **PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

- Cumplimiento de planes y objetivos planteados.
- Índices de gestión de eficacia en Contabilidad.

#### **GERENTE DE GESTIÓN DE RECURSOS**

**REPORTA:** A la Gerencia General.

**DECLARACIÓN DEL CARGO:** Obtener información, análisis y estudios sobre gestión del Talento Humano y la satisfacción del cliente interno.

#### **SUS RESPONSABILIDADES SON:**

- Evaluar el trabajo en equipo (clima laboral).
- Evaluar el desempeño del cliente interno.
- Elaborar actividades motivacionales.
- Planificar la capacitación de acuerdo con el Manual de Competencias y las necesidades de la organización.
- Informar a Gerencia de cualquier novedad dentro de la organización.
- Satisfacer las necesidades del cliente interno.
- Entrega de cualquier información de clima laboral, desempeño y trabajo en equipo a Gerencia.

## **PERFIL DE PUESTO**

### **Educación**

- Título universitario en Administración de Empresas, con mención en Recursos Humanos y/o carreras afines (Psicología Industrial, por ejemplo).
- De preferencia Postgrado o entrenamiento de alto nivel.

### **Formación**

- Capacitación permanente en temas acordes a su área.
- Manejo de software y hardware relativo a sus funciones.

### **Habilidades**

- Tener agilidad para el trabajo.
- Tener habilidades de comunicación.

### **Experiencia**

- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
- Conocimientos básicos de las responsabilidades en Recursos Humanos.
- Experiencia en los temas básicos de la empresa.

### **PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

- Cumplimiento de planes y objetivos planteados.
- Índices de gestión del Clima Laboral y Satisfacción del cliente interno

## **ASISTENTE DE RECURSOS**



**REPORTA:** A la Gerencia de Gestión de Recursos.

**DECLARACIÓN DEL CARGO:** Obtener información, manejar y guardar la misma sobre el cliente interno. Apoyo a la Gerencia General para lograr la satisfacción del cliente interno deseada y posible, promoviendo un ambiente laboral adecuado.

**SUS RESPONSABILIDADES SON:**

- Manejo de registros donde repose la información recolectada sobre indicadores de procesos, Gestión de Recursos y Gerencia General.
- Elaborar actividades motivacionales.
- Informar a Gerencia General de cualquier novedad dentro de la organización.
- Satisfacer las necesidades del cliente interno en cuanto a recursos disponibles y planeados.
- Asistir a la Gerencia General y de Recursos Humanos en su trabajo diario.
- Asistencia y colaboración en trámites o asuntos legales de la empresa.
- Coordinación de las compras que solicita la Gerencia General, solicitando la aprobación de cotizaciones de materiales/recursos.
- Gestionar y coordinar la tramitación de todo tipo de contratos con terceros.
- Mantener el control de los temas administrativos relacionados como: recursos humanos, nómina, permisos, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.

## **PERFIL DE PUESTO**

### **Educación**

- Título universitario en Administración de Empresas, con mención en Recursos Humanos y/o carreras afines.
- De preferencia Postgrado o entrenamiento de alto nivel.

### **Formación**

- Capacitación permanente en temas relacionados con Desarrollo Organizacional
- Manejo de software y hardware relativo a sus funciones.

### **Habilidades**

- Tener agilidad para el trabajo.
- Tener habilidades de comunicación.
- Capacidad de crear, innovar e implementar.
- Tacto y prudencia para manejar situaciones diversas.

### **Experiencia**

- Experiencia mínima de 2 años en cargos similares.
- Conocimientos básicos de las responsabilidades en Recursos Humanos.
- Experiencia en los temas básicos de la empresa.

### **PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

- Cumplimiento de planes y objetivos planteados.

- Índices de gestión del Clima Laboral y Satisfacción del cliente interno.

## **GERENTE DE MARKETING**

**REPORTA:** A la Gerencia General.

**DECLARACIÓN DEL CARGO:** Obtener información, análisis y estudios sobre gestión del marketing, analizar los mercados y las diferentes formas de marketing además de estar al tanto de los cambios y nuevos métodos para la introducción y elaboración de planes de marketing. Realizar todo lo que se refiere el marketing dentro de la empresa.

### **SUS RESPONSABILIDADES SON:**

- Evaluar la competencia y su tendencia publicitaria.
- Evaluar el desempeño del cliente y su satisfacción.
- Elaborar actividades promocionales.
- Informar a Gerencia de cualquier novedad dentro de la organización con respecto al marketing.
- Satisfacer las necesidades del cliente externo.
- Entrega de cualquier información referente al marketing de la empresa a Gerencia.

## **PERFIL DE PUESTO**

### **Educación**

- Título universitario en Administración de Empresas, con mención en Marketing y/o carreras afines (Publicidad, por ejemplo).
- De preferencia Postgrado o entrenamiento de alto nivel.

### **Formación**

- Capacitación permanente en temas acordes a su área.
- Manejo de software y hardware relativo a sus funciones.

### **Habilidades**

- Tener agilidad para el trabajo.
- Tener habilidades de comunicación.
- Tener creatividad acorde a su área.

### **Experiencia**

- Experiencia mínima de 5 años en cargos similares.
- Conocimientos básicos de las responsabilidades en Marketing.
- Experiencia en los temas básicos de la empresa.

### **PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

- Cumplimiento de planes y objetivos planteados.
- Índices de gestión de la satisfacción del cliente externo.

### **CHEF EJECUTIVO**

**REPORTA:** A la Gerencia General.

**DECLARACIÓN DEL CARGO:** Realizar la elaboración de la comida que se brinda en el local, así como estar al tanto de las nuevas tecnologías para cocinar así como de nuevas alternativas en vinos. Realizar todo lo que se refiere a gastronomía dentro de la empresa.

### **SUS RESPONSABILIDADES SON:**

- Evaluar la competencia y sus colaboradores de cocina.

- Evaluar el desempeño del cliente y su satisfacción.
- Elaborar platos según la cata de vino que explote el potencial de los productos.
- Informar a Gerencia de cualquier novedad dentro de la organización con respecto a la gastronomía.
- Satisfacer las necesidades del cliente externo.
- Entrega de cualquier información referente a la gastronomía de la empresa a Gerencia.

## **PERFIL DE PUESTO**

### **Educación**

- Título universitario en Gastronomía, con mención en Enología y/o carreras afines (Hospitalidad, por ejemplo).
- De preferencia Postgrado o entrenamiento de alto nivel.

### **Formación**

- Capacitación permanente en temas acordes a su área.
- Manejo de maquinaria y herramientas relativo a sus funciones.

### **Habilidades**

- Tener agilidad para el trabajo.
- Tener habilidades de comunicación.
- Tener creatividad acorde a su área.

## **Experiencia**

- Experiencia mínima de 5 años en cargos similares.
- Conocimientos básicos de las responsabilidades en Gastronomía.
- Experiencia en los temas básicos de la empresa.

## **PARÁMETROS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

- Cumplimiento de planes y objetivos planteados.
- Índices de gestión de la satisfacción del cliente externo.

Terminado el manual se realizara un análisis de competencias a todos los encargados o colaboradores para analizar en donde es correcto aplicar el plan de capacitación.

## **ANALISIS DE COMPETENCIAS**

A continuación tenemos el tipo de competencia genérica y además de competencias específicas del cargo.

**Competencias genéricas:** Para todos los cargos

**Compromiso:** Sentir como propios los objetivos de la organización, prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos tanto personales como profesionales.

**Responsabilidad:** Compromiso con las tareas encomendadas, preocupación por el cumplimiento de lo asignado por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

**Trabajo en equipo:** Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

**Colaboración:** Capacidad de trabajar en colaboración con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar, implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

**Franqueza, confiabilidad, integridad:** Ser realista, franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de los propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.

Estas Competencias genéricas son igual para todos los cargos establecidos.

Una vez que establecemos las competencias genéricas debemos establecer las competencias específicas para cada cargo para luego poder comparar con las competencias del trabajador y poder obtener con mayor certeza la capacitación detallada que al encargado del puesto le hacen falta para una correcta capacitación.

### **COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO**

#### **GERENTE GENERAL:**

##### **Conocimientos:**

**Administración y gerencia:** Conocimiento de los principios del negocio y de gerencia implicados en el planeamiento estratégico, la asignación de recursos, los recursos humanos, técnica de la dirección, métodos de producción y la coordinación de la gente y de recursos.

**Servicio al cliente:** Conocimiento de principios y de procesos para proporcionar servicio al cliente y al personal. Esto incluye asesoramiento en lo que el cliente

necesita, resolviendo los estándares de calidad para los servicios y la evaluación de la satisfacción de cliente.

**Técnicas de venta y marketing:** Conocimiento de principios y de métodos para demostrar, promover y vender productos o servicios. Esto incluye la estrategia y las tácticas de la comercialización, demostración del producto, las técnicas de las ventas y los sistemas de control de ventas.

**Leyes gubernamentales:** Conocimiento de leyes, de códigos legales, de procedimientos de la corte, de precedentes, de regulaciones del gobierno, de órdenes ejecutivas, de las reglas de la agencia y del proceso político democrático.

**Recursos humanos:** Conocimiento de principios y procedimientos para el reclutamiento del personal, selección, entrenamiento, remuneración y ventajas, relaciones y negociación de trabajo y sistemas de información del personal.

**Economía y contabilidad:** Conocimiento de los principios económicos y de las prácticas de contabilidad y de los mercados financieros, de las actividades bancarias y del análisis y de la divulgación de datos financieros.

**Ingles:** Conocimiento de la estructura y del contenido de la lengua inglesa incluyendo el significado y el deletreo de palabras, de reglas de la composición y de la gramática.

**Destrezas específicas:**

**Aprendizaje activo:** Entender las implicaciones de la nueva información para la solución de problemas actuales y futuros y para la toma de decisión.



**Evaluación de sistemas:** Identificar medidas o indicadores del funcionamiento del sistema y las acciones necesitadas para mejorar o corregir el funcionamiento incorrecto concerniente a las metas del sistema.

**Persuasión:** Persuadir otros para cambiar sus mentes o comportamiento.

**Pensamiento crítico:** Usar la lógica y el razonamiento para identificar las fortalezas y las debilidades de alternativas de solución, para conclusiones o acercamientos a los problemas.

**Negociación:** Unir y tratar de reconciliar diferencias.

**Juicio y toma de decisiones:** Considerar los costos relativos y ventajas de potenciales acciones para escoger la más apropiada.

Una vez que tenemos estas competencias podemos hacer una valoración del cargo y determinar el peso de cada característica para el cargo.

<b>Factores de valoración</b>	<b>Peso</b>
Formación académica	3
Experiencia laboral requerida	9
Competencias genéricas	6
Competencias específicas	7
<b><u>Peso total</u></b>	25

Esto lo debemos hacer para todos los cargos establecidos de ENOCULTURA y una vez que se tenga los pesos de todos para cada cargo ya podemos realizar una valoración correcta de la capacitación a realizar.





Para todos los cargos se realiza una valoración de 360 grados igual a la anterior con las competencias requeridas según el cargo que son las que se establecen en el manual de competencias.

Una vez realizada la valoración de cargos podemos finalmente realizar nuestro plan de capacitación.

### **Plan de capacitación ENOCULTURA**

El plan de capacitación se realizó una vez que comparamos las competencias reales y las competencias del cargo. Esto requiere un análisis de valoración 360 grados como se mencionó anteriormente y además la ayuda de la persona a quien se le dio el cargo. El plan de capacitación busca encerrar a todos bajo un mismo plan y destinado las actividades correspondientes según la necesidad de la empresa. Es por este motivo que muchas de las actividades están destinadas a todas las personas que forman parte de ENOCULTURA como por ejemplo, la gestión de calidad y motivación, y a su vez existen algunas actividades que son específicas según el cargo como por ejemplo, curso de Administración y gerencia.

El plan de capacitación lo encuentra en el anexo 1.

#### **11.2.8 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 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:

<b>Variables</b>	
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.

<b>Cálculo Beta</b>	
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.

### **13.1 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:

<i>MODELO EN BASE A VENTAS</i>				
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:

<b>Inflación</b>					
4,85%					
<b>Índice</b>	1,05	1,09935225	1,15267083	1,20857537	1,26719128

### 13.1.1 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.

### 13.1.2 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.

### 13.1.3 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%.

### 13.1.4 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

### 13.1.5 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.

### 13.1.6 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	

### 13.2 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*

### 13.3 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*

## 14. 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	-\$ 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
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







Anexos2:

Maridaje de vinos



Cata de vinos



Sistema de tarjetas magnéticas de consumo



Mejorar el aprendizaje de la cultura del vino



## 15. APENDICE

### Plan de capacitación.

Capacitados	Cursos Diagnosticados	Cursos recibidos	Cursos Faltantes	Propuesta
Departamento marketing( Gerente de marketing)	Actualización en ventas y comercialización	Proceso de Desarrollo Organizacional Coaching	Administración y Gerencia	Capacitación interna
	Administración y Gerencia	Implementación de las estrategias para alta gerencia	Coaching	Capacitación externa
	Coaching	Inducción a la Calidad & Lo mejor en motivación.	Primeros Auxilios en caso de emergencia.	Camara de Comercio de Quito
	Primeros Auxilios	Actualización en ventas y comercialización	Resolución de problemas complejos	Autocapacitación: Lectura y práctica
	Gestión de Calidad		Seguridad y Salud Ocupacional	Capacitacion externa
	Seguridad y Salud Ocupacional			
	Resolución de problemas complejos			
Departamento de Ventas (Gerente de ventas)	Liderazgo en Ventas	Gerencia de Ventas.	Auditores internos ISO 9001-2008	Capacitación externa
	Gestión de Calidad	Inducción a la Calidad & Lo mejor en motivación.	Administración y Gerencia	Capacitación externa
	Administración y Gerencia		Coaching	Capacitación externa
	Coaching		Primeros Auxilios en caso de emergencia.	Autocapacitación: Lectura y práctica
	Primeros Auxilios		Resolución de problemas complejos	Camara de Comercio de Quito
	Resolución de problemas complejos		Seguridad y Salud Ocupacional	Autocapacitación: Lectura y práctica
	Seguridad y Salud Ocupacional			Capacitacion externa
departametro de Ventas (Guías)	Instrucción a clientes	Actualización de los metodos de enseñanza y pedagogia para adultos.	Cursos de enseñanza	Capacitación externa.
	Herramientas informáticas.	Inducción a la Calidad & Lo mejor en motivación.	Inglés	Autoaprendizaje
	Seguridad y Salud Ocupacional	Auditores Internos ISO 9001-2008	Primeros Auxilios en caso de emergencia.	Camara de Comercio de Quito
	Gestión de Calidad		Seguridad y Salud Ocupacional	Capacitacion externa
	Primeros Auxilios			
	Inglés			

Departamento Financiero y contable(Gerente contable)	Gestión de Calidad	Inducción a la Calidad & Lo mejor en motivación.	Leyes y regulaciones Gubernamentales (Financieras y Contables)	Capacitación externa
	Leyes y regulaciones Gubernamentales (Financieras y Contables)	Implementación de la nuevas leyes a lo real	Coaching	Curso práctico y lecturas
	Coaching		Primeros Auxilios en caso de emergencia.	Camara de Comercio de Quito
			Seguridad y Salud Ocupacional	Capacitacion externa
	Primeros Auxilios Seguridad y Salud Ocupacional			
Departamento Financiero y contable(Asistente contable)	Gestión de Calidad		Gestión de Calidad	
	Primeros Auxilios		Primeros Auxilios	
	Leyes y regulaciones Gubernamentales (Financieras y Contables)		Leyes y regulaciones Gubernamentales (Financieras y Contables)	
	Implementación de las NIIF's.		Implementación de las NIIF's.	
	Seguridad y Salud Ocupacional		Seguridad y Salud Ocupacional	
Departamento de servicio	Servicio al cliente	Inducción a la Calidad & Lo mejor en motivación.	Conocimientos básicos de especificaciones técnicas de productos	Capacitación interna, lecturas
	Gestión de Calidad		Primeros Auxilios en caso de emergencia.	Camara de Comercio de Quito
	Conocimientos básicos de especificaciones técnicas de productos		Comprensión Lectora	Lecturas
	Comprensión Lectora		Servicio al cliente	Capacitación externa
	Primeros Auxilios		Seguridad y Salud Ocupacional	Capacitacion externa

Departamento de servicio( Meseros)	Conocimiento técnico de la cata de vinos	Inducción a la Calidad & Lo mejor en motivación.	Conocimiento técnico de la cata de vinos	Capacitación interna, lecturas, cursos Enología
	Gestión de Calidad		Primeros Auxilios en caso de emergencia.	Camara de Comercio de Quito
	Primeros Auxilios		Seguridad y Salud Ocupacional	Capacitacion externa
Departamento de RRHH (Gerente de RRHH)	Gestión de Calidad	Inducción a la Calidad & Lo mejor en motivación.	Excel	Capacitación externa
	Procesos de Recursos Humanos		Procesos de Recursos	Capacitación externa
	Primeros Auxilios		Auditores internos ISO	Capacitación externa
	Actualización en Normas ISO 9001		Primeros Auxilios en caso de emergencia.	Camara de Comercio de Quito
	Herramientas informáticas.			
Gerente General	Administración y Gerencia	Proceso de Desarrollo Organizacional Coaching	Administración y Gerencia	Capacitación externa
	Inglés (comprensión oral y escrita)	Proceso de cambio actitudinal orientados a las normas ISO	Inglés (comprensión oral y escrita)	Curso intensivo individual
	Análisis de sistemas		Análisis de sistemas	Capacitación externa y práctica

## Capacitación ENOCULTURA

No.	ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN	# PARTICIPANTES	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD	EMPRESA O CAPACITADOR PROPUESTO	PRESUPUESTO DOLARES
1	Gestión de Calidad y Motivación	25	Capacitación externa. actividades	Compañía de gestion de calidad	1800
2	Actualización en ventas y comercialización	2	Capacitación externa. actividades	Marketti	150
3	Administración y Gerencia	3	Capacitación externa. actividades	Camara de Comercio de Quito	250
4	Coaching	4	Capacitación externa. actividades		300
5	Primeros Auxilios en caso de emergencia.	25	Capacitación externa. In-situ		0
6	Resolución de problemas complejos	2	Lectura y práctica, actividades		0
8	Comunicación hablada y escrita	1	Lectura y práctica		
9	Excel	6	Capacitación externa		480
10	Inglés	2	Lectura y práctica, ingles tecnico		0
11	Leyes y regulaciones Gubernamentales (Financieras y Contables)	1	Curso práctico, actividades		50
13	Servicio al cliente	8	Capacitación externa		260
14	Compensación Laboral y Beneficios	1	Curso Intensivo individual		80
15	Manejo de tiempo	4	Lectura y práctica		0
16	Procesos de Recursos Humanos (capacitación, evaluación de desempeño y clima laboral)	2	Capacitación externa		100
17	Seguridad y Salud Ocupacional	2	Capacitación externa		200
18	Conocimientos básicos de especificaciones técnicas de productos	25	Capacitación externa (proveedores)		0
19	Comprensión Lectora	1	Lectura y práctica		0
23	Asistencia de Gerencia	1	Capacitación externa		50
24	Relaciones Humanas	1	Capacitación externa		120
25	Negociación y Ventas	3	Capacitación externa		280
27	Conocimiento técnico de la cata de vinos.	25	Capacitación externa		0
28				<b>Total</b>	<b>4120</b>



## 16.Referencias Bibliográficas

Ernst and Young Consultores. Gestión por competencia guía. Manual del director de recursos humanos. Obtenido el 30 de Octubre de 2012.

La importación de vinos se reduce en el Ecuador. (2011, 5 septiembre).. 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/EstudioMercadoCoyuntur2011/JUGOS/Estudio\\_mercado\\_Vino\\_ecuador\\_junio\\_2011.pdf](http://www.chilealimentos.com/medios/Servicios/noticiero/EstudioMercadoCoyuntur2011/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/20112411Ley%20de%20Fomento%20Ambiental%20y%20Optimizaci%C3%B3n%20de%20los%20Ingresos%20del%20Estado.pdf](http://www.lexis.com.ec/webtools/biblioteca_silec/documentos/noticias/20112411Ley%20de%20Fomento%20Ambiental%20y%20Optimizaci%C3%B3n%20de%20los%20Ingresos%20del%20Estado.pdf)

Ecuador abre rutas a la inversion.(2012). El Comercio.  
[http://www.elcomercio.com/negocios/Ecuador-abre-rutas-inversion\\_0\\_717528445.html](http://www.elcomercio.com/negocios/Ecuador-abre-rutas-inversion_0_717528445.html)

Noticias Municipio de Quito.(2012).

[http://noticiasquito.gob.ec/Noticias/news\\_user\\_view/debe\\_pagar\\_la\\_patente\\_a\\_continuacion\\_una\\_guia--6764](http://noticiasquito.gob.ec/Noticias/news_user_view/debe_pagar_la_patente_a_continuacion_una_guia--6764)

Otavalo Empresarial. Recuperado 20 Octubre, 2012.

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

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

Pasos básicos para legalizar tu negocio.(2010).

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

Formularios para los procesos de RUC. <http://www.sri.gob.ec/web/10138/96>

Gestión por competencias. Diccionario de Competencias.(2009)

[http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario\\_de\\_competencias.htm](http://www.pablobuol.com/capacitacion/diccionario_de_competencias.htm)

**Realizado con la colaboración en conjunto de: Felipe Rovalino, Román**

**Sánchez, Stefany León, Sandra Espinosa, Jorge Camacho**