



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN
DE UN CLUB DE VINOS EN QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de:

Ingeniero Comercial mención en Negocios Internacionales
e Ingeniero Comercial mención en Administración de Empresas

Profesor Guía:

Ing. Byron Eraso Cisneros

Autores:

Paola Cecilia Torres Guzmán

Andrés Mauricio Eguiguren Román

Año

2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los estudiantes, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Byron Eraso Cisneros
Ingeniero en Marketing
C.I.: 170936324-4

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaramos que este trabajo es original, de nuestra autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Paola Torres Guzmán

C.I.: 180240932-4

Andrés Eguiguren Román

C.I.: 171363972-0

RESUMEN

El Club del Vino es una compañía que busca fomentar la cultura del vino en el mercado quiteño, ya que el consumo del vino crece progresivamente dejando una industria en crecimiento. Este club busca el enriquecimiento de sus socios frente al conocimiento del vino ofreciendo servicios tales como catas, capacitaciones, cursos, viajes a viñedos y revistas enfocadas al arte del vino.

Los datos del Banco Central del Ecuador demuestran que las importaciones de vino han incrementado en un alto porcentaje durante los últimos cinco años, pese a la crisis económica mundial que se vivió en el año 2008. Esto indica una potencial oportunidad de negocios relacionados con este producto, como lo es el Club del Vino.

En la actualidad existe solamente un negocio dedicado a fomentar la cultura del vino en el mercado ecuatoriano, la Cofradía del Vino, negocio que ofrece beneficios similares a los que propone el Club del Vino. Al ser este un mercado en crecimiento, la presencia de una sola empresa que fomente la cultura del vino se muestra insuficiente y nace la necesidad de más beneficios de los que este único competidor ofrece.

La licorería asociada Liquor's Store goza de un mercado ya trabajado, el cual puede coincidir con el mercado objetivo del negocio propuesto. Esto brinda una oportunidad más para dicho negocio puesto que, ya se cuenta con la infraestructura necesaria para proveer los servicios propuestos, además de los bajos costos que esta alianza logra.

En el plano financiero, el Club del Vino demuestra un valor actual neto de USD 20.032,44 en el escenario normal apalancado y un valor actual neto de USD 17.698,56 en el escenario normal desapalancado, en cuanto a la tasa interna de retorno, en el escenario normal apalancado tiene una TIR de 46.59% y en el escenario normal desapalancado su TIR es de 45.46%. La inversión inicial

propuesta es de USD. 27.653,16, considerando activos fijos e intangibles. Este análisis expresa una rentabilidad del negocio el mismo que arroja utilidades desde el primer año.

Con la información obtenida a lo largo del presente trabajo se puede manifestar que el negocio propuesto es viable y rentable.

ABSTRACT

“Club del Vino” is a company that seeks to promote the wine culture in the market of Quito, given that wine consumption increases progressively indicating a growing industry. This club attempts to educate its members on wine related subjects, offering services like: wine tastings, training, courses, trips to vineyards, and magazines that focus on the art of wine.

Statistics provided by the Ecuadorian Central Bank show high increases in wine imports over the last five years, despite the global crisis of 2008. Signaling the opportunity for wine related businesses such as a wine club

Nowadays the only business devoted to promote the wine culture in the Ecuadorian market is “La Cofradia del Vino”, offering similar benefits to the ones proposed by “Club del Vino”. Due to the growing wine market and the increased benefits demanded by the wine club market, this unique competitor is not sufficient.

Liquor’s Store Quito a partner liquor store works with an established market that is a substantial part of the target market for the wine club. The synergy created by this alliance benefits the venture because of the infrastructure already available for the services and reduced costs.

In the financial plan, “Club del Vino” has an expected levered net present value (NPV) of USD 20,032.44 and an expected unlevered net present value (NPV) of USD 17,697.56 The expected levered internal rate of return (IRR) is 46.59% and the expected unlevered internal rate of return (IRR) is 45.46%. The initial investment proposed is of USD 27,653.16, considering fixed and intangible assets. This analysis shows the return of this business that will generate profits form the first year.

The information provided in this business plan proves that the proposed business venture is sustainable and profitable.

ÍNDICE

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES | 1 |
| 1.1 | ANTECEDENTES | 1 |
| 1.2 | OBJETIVOS | 2 |
| 1.2.1 | Objetivo General..... | 2 |
| 1.2.2 | Objetivos Específicos..... | 2 |
| 1.3 | HIPÓTESIS | 2 |
| 2 | CAPITULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA, Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS | 3 |
| 2.1 | LA INDUSTRIA..... | 3 |
| 2.1.1 | Tendencias | 4 |
| 2.1.2 | Estructura de la Industria | 7 |
| 2.1.2.1 | Cadena de Valor de la Industria..... | 10 |
| 2.1.3 | Factores Económicos | 10 |
| 2.1.3.1 | Tipo de Cambio..... | 10 |
| 2.1.3.2 | Inflación..... | 14 |
| 2.1.3.3 | Desempleo..... | 15 |
| 2.1.4 | Factores Regulatorios..... | 16 |
| 2.1.4.1 | Impuestos a Consumos Especiales (ICE)..... | 16 |
| 2.1.4.2 | Aranceles | 17 |
| 2.1.5 | Canales de Distribución | 17 |
| 2.1.6 | Las Cinco Fuerzas de Porter | 18 |
| 2.1.6.1 | Barreras de Entrada..... | 18 |
| 2.1.6.2 | Amenazas de los Sustitutos | 19 |
| 2.1.6.3 | Poder de Negociación de los Compradores..... | 19 |
| 2.1.6.4 | Poder de Negociación de los Proveedores | 19 |
| 2.1.6.5 | Intensidad de la Rivalidad | 19 |
| 2.2 | LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO | 20 |
| 2.2.1 | La Idea y el Concepto del Negocio | 20 |
| 2.2.2 | Estructura Legal de la Empresa..... | 20 |
| 2.2.3 | Misión, Visión y Objetivos | 20 |
| 2.3 | EL PRODUCTO O SERVICIO..... | 22 |
| 2.4 | ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO | 24 |
| 2.5 | ANÁLISIS FODA | 25 |
| 2.5.1 | Matriz EFE y EFI..... | 25 |
| 2.5.2 | Resumen de Estrategias y Objetivos | 27 |
| 3 | CAPITULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS | 28 |
| 3.1 | MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL | 52 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.1.1 | Mercado Objetivo..... | 52 |
| 3.1.2 | Segmentación de Mercado..... | 52 |
| 3.1.2.1 | Segmentación Geográfica..... | 52 |
| 3.1.2.2 | Segmentación Demográfica..... | 52 |
| 3.1.2.3 | Segmentación Psicográfica..... | 53 |
| 3.2 | TAMAÑO DEL MERCADO..... | 53 |
| 3.3 | LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS..... | 53 |
| 3.3.1 | Competencia..... | 53 |
| 3.4 | PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA..... | 57 |
| 3.5 | EVALUACIÓN DE MERCADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN..... | 58 |
| 4 | CAPITULO IV. PLAN DE MARKETING..... | 59 |
| 4.1 | ESTRATEGIAS DE MARKETING..... | 59 |
| 4.2 | POLÍTICA DE PRECIOS..... | 60 |
| 4.3 | TÁCTICAS DE VENTAS..... | 61 |
| 4.4 | POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS..... | 61 |
| 4.5 | PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD..... | 62 |
| 4.5.1 | Publicidad..... | 62 |
| 4.5.2 | Relaciones Públicas..... | 63 |
| 4.5.3 | Promoción y Ventas..... | 64 |
| 4.6 | DISTRIBUCIÓN..... | 64 |
| 5 | CAPITULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN..... | 66 |
| 5.1 | ESTRATEGIA DE OPERACIONES..... | 66 |
| 5.2 | CICLO DE OPERACIONES..... | 66 |
| 5.2.1 | Flujograma..... | 67 |
| 5.2.1.1 | Flujograma de Creación del Servicio..... | 68 |
| 5.2.1.2 | Flujograma de Comercialización..... | 68 |
| 5.3 | EQUIPOS Y HERRAMIENTAS..... | 69 |
| 5.4 | INSTALACIONES Y MEJORAS..... | 70 |
| 5.5 | LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO..... | 71 |
| 5.6 | CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS..... | 72 |
| 5.7 | ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES..... | 72 |
| 6 | CAPITULO VI. EQUIPO GERENCIAL..... | 74 |
| 6.1 | ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL..... | 74 |
| 6.1.1 | Organigrama..... | 74 |
| 6.2 | PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SUS RESPONSABILIDADES..... | 74 |
| 6.2.1 | Descripción de Funciones..... | 74 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 6.2.1.1 | Gerente General | 74 |
| 6.2.1.2 | Contador | 75 |
| 6.2.1.3 | Jefe de Marketing y Ventas..... | 76 |
| 6.2.1.4 | Vendedores / Sommeliers | 77 |
| 6.2.1.5 | Asistente de Gerencia..... | 78 |
| 6.3 | COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS..... | 79 |
| 6.4 | POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS | 79 |
| 6.5 | DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS | 80 |
| 6.6 | EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS..... | 81 |
| 7 | CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL..... | 82 |
| 7.1 | ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA..... | 82 |
| 7.2 | DIAGRAMA DE GANTT | 84 |
| 7.3 | RIESGOS E IMPREVISTOS | 85 |
| 8 | CAPITULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS | 87 |
| 8.1 | SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS | 87 |
| 8.2 | RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES..... | 87 |
| 9 | CAPITULO IX. PLAN FINANCIERO..... | 89 |
| 9.1 | INVERSIÓN INICIAL | 89 |
| 9.2 | FUENTES DE INGRESOS..... | 89 |
| 9.3 | COSTOS FIJOS Y VARIABLES..... | 90 |
| 9.3.1 | Costos Fijos | 90 |
| 9.3.1.1 | Catas..... | 90 |
| 9.3.1.2 | Cursos..... | 91 |
| 9.3.1.3 | Capacitaciones..... | 91 |
| 9.3.1.4 | Viajes | 91 |
| 9.3.2 | Costos Variables..... | 92 |
| 9.3.2.1 | Revistas | 92 |
| 9.3.2.2 | Regalo Mensual | 92 |
| 9.4 | MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO | 93 |
| 9.4.1 | Margen Bruto | 93 |
| 9.4.2 | Margen Operativo | 93 |
| 9.5 | ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO | 93 |
| 9.6 | BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO | 94 |
| 9.7 | ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO | 94 |
| 9.8 | PUNTO DE EQUILIBRIO | 95 |
| 9.9 | CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES | 96 |
| 9.10 | ÍNDICES FINANCIEROS | 96 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 9.10.1 | Liquidez | 97 |
| 9.10.2 | Rentabilidad | 97 |
| 9.10.3 | Desempeño..... | 98 |
| 9.11 | VALUACIÓN..... | 99 |
| 9.11.1 | Escenario con Financiamiento | 99 |
| 9.11.2 | Escenario sin Financiamiento | 99 |
| 10 | CAPITULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO | 100 |
| 10.1 | FINANCIAMIENTO DESEADO | 100 |
| 10.2 | ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA..... | 100 |
| 10.3 | CAPITALIZACIÓN..... | 100 |
| 10.4 | USO DE FONDOS | 100 |
| 10.5 | RETORNO PARA EL INVERSIONISTA..... | 101 |
| 11 | CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 102 |
| 11.1 | CONCLUSIONES..... | 102 |
| 11.2 | RECOMENDACIONES | 103 |
| | Referencias | 104 |
| | Anexos..... | 106 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|----------|--|-----|
| Tabla 1 | PIB Otros servicios en millones de dólares | 4 |
| Tabla 2 | PIB Total..... | 5 |
| Tabla 3 | Importaciones FOB de vino | 6 |
| Tabla 4 | Tipo de cambio Argentina..... | 11 |
| Tabla 5 | Tipo de cambio Chile..... | 12 |
| Tabla 6 | Tipo de Cambio Europa..... | 13 |
| Tabla 7 | Inflación | 14 |
| Tabla 8 | Desempleo | 15 |
| Tabla 9 | Matriz FODA..... | 25 |
| Tabla 10 | Matriz EFE..... | 25 |
| Tabla 11 | Matriz EFI | 26 |
| Tabla 12 | Estrategias y Objetivos..... | 27 |
| Tabla 13 | Preguntas encuesta..... | 34 |
| Tabla 14 | Socios Cofradía del vino..... | 55 |
| Tabla 15 | Precios Membresías..... | 60 |
| Tabla 16 | Inversión Inicial..... | 89 |
| Tabla 17 | Valor por membresía | 90 |
| Tabla 18 | Punto de equilibrio..... | 95 |
| Tabla 19 | Ratios de Liquidez | 97 |
| Tabla 20 | Ratios de rentabilidad..... | 98 |
| Tabla 21 | Ratios de desempeño..... | 98 |
| Tabla 22 | Resultados económicos apalancados | 99 |
| Tabla 23 | Resultados económicos desapalancados | 99 |
| Tabla 24 | Estructura de Capital | 100 |
| Tabla 25 | Resultados económicos apalancados | 101 |
| Tabla 26 | Resultados económicos desapalancados | 101 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|------------|---|----|
| Gráfico 1 | PIB Otros servicios..... | 4 |
| Gráfico 2 | PIB Total..... | 5 |
| Gráfico 3 | Importaciones FOB de Vino | 7 |
| Gráfico 4 | Cadena de Valor | 10 |
| Gráfico 5 | Tipo de cambio Argentina..... | 11 |
| Gráfico 6 | Tipo de cambio Chile..... | 12 |
| Gráfico 7 | Tipo de cambio Europa | 13 |
| Gráfico 8 | Inflación | 15 |
| Gráfico 9 | Desempleo | 16 |
| Gráfico 10 | Fuerzas de Porter..... | 18 |
| Gráfico 11 | Flujograma de creación del servicio | 68 |
| Gráfico 12 | Flujograma de comercialización | 69 |
| Gráfico 13 | Plano Planta Baja..... | 70 |
| Gráfico 14 | Plano Segunda Planta..... | 71 |
| Gráfico 15 | Mapa de localización..... | 72 |
| Gráfico 16 | Organigrama | 74 |
| Gráfico 17 | Diagrama de Gantt..... | 84 |
| Gráfico 18 | Flujo de Caja | 94 |
| Gráfico 19 | Punto de Equilibrio | 95 |
| Gráfico 20 | Análisis de sensibilidad | 96 |

1 CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

De acuerdo a un artículo en el diario Hoy se reveló que el consumo de vino aumento 170% desde el 2003 hasta el 2008. Esto muestra un claro impacto en las costumbres europeas donde el vino constituye una parte tradicional de eventos como bodas, almuerzos, cenas y otro tipo de compromisos y, aunque comenzó siendo consumido exclusivamente por el sector económico alto, poco a poco este mercado se amplía a la clase media.

Schmitt Bernd sostiene que: “los consumidores desean ser estimulados, atendidos, enseñados y provocados. Buscan que se les brinde experiencias y que de esta manera formen parte de su vida.” (Bernd, 2006: p. 49). El consumidor quiteño no es la excepción, por lo que requiere de servicios adicionales a la compra del vino, es decir; tener espacios donde se le brinde asesoría, demostraciones, catas y demás actividades propias del mundo del vino. En Quito actualmente, existe tan solo un lugar en donde se ofrecen servicios similares a los descritos, por lo cual se puede considerar que existe una demanda insatisfecha en dicho mercado.

Dados estos antecedentes, y mediante una alianza estratégica con la licorería Liquor's Store (anexo 1.1), se presenta una oportunidad de crear un club de vinos que satisfaga a este tipo de consumidor, el cual se define mediante la segmentación geográfica enfocada en el mercado quiteño, demográfica por estrato económico (clase media-alta, alta), y por último una segmentación psicográfica que permita identificar los estilos y recurrencia de compra de bienes y servicios detallados, es decir, un grupo sectorial que gasta gran parte de sus ingresos en bienes suntuarios.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios que permita determinar la viabilidad de la creación de un club de vinos en el mercado quiteño, el mismo que tendrá el nombre de: "Club del Vino".

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analizar en entorno al que se enfrentará la empresa, determinando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Realizar una investigación de mercados que permita determinar la viabilidad del negocio.
- Elaborar un plan estratégico de marketing que permita el posicionamiento adecuado del servicio para el segmento de mercado que se determina en la investigación de mercados.
- Elaborar un plan de operaciones del servicio.
- Elaborar la estructura de la posible empresa.
- Determinar la factibilidad económica y financiera del posible negocio

1.3 HIPÓTESIS

La creación de un club de vinos para el mercado quiteño es viable.

2 CAPITULO II. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA, Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.1 LA INDUSTRIA

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme CIIU3 (UNDS, 2011), el Club del Vino encaja en la siguiente industria:

- Sección: S – Otras actividades
- División: 94 – Otras actividades de servicios.
- Grupo: 949 – Actividades de otras organizaciones de membresías.
- Clase: 9499 – Actividades de otras organizaciones.

La clasificación central de productos CCP (UNSD, 2011), cataloga al Club del Vino de la siguiente manera:

- Sección: 9 – Comunidad, servicios sociales y personales.
- División: 95 – Organizaciones de servicios de membresía.
- Grupo: 959 – Servicios financiados por otras organizaciones de membresías.
- Clase: 9599 – Servicios financiados por otras organizaciones de membresías.
- Subclase: 95997 – Asociaciones culturales y recreacionales (que no sean deportes y juegos).

2.1.1 Tendencias

Para realizar el análisis de la tendencia de la industria a la que pertenece el Club del Vino se toman los datos del PIB Otros Servicios (ECC, 2011).

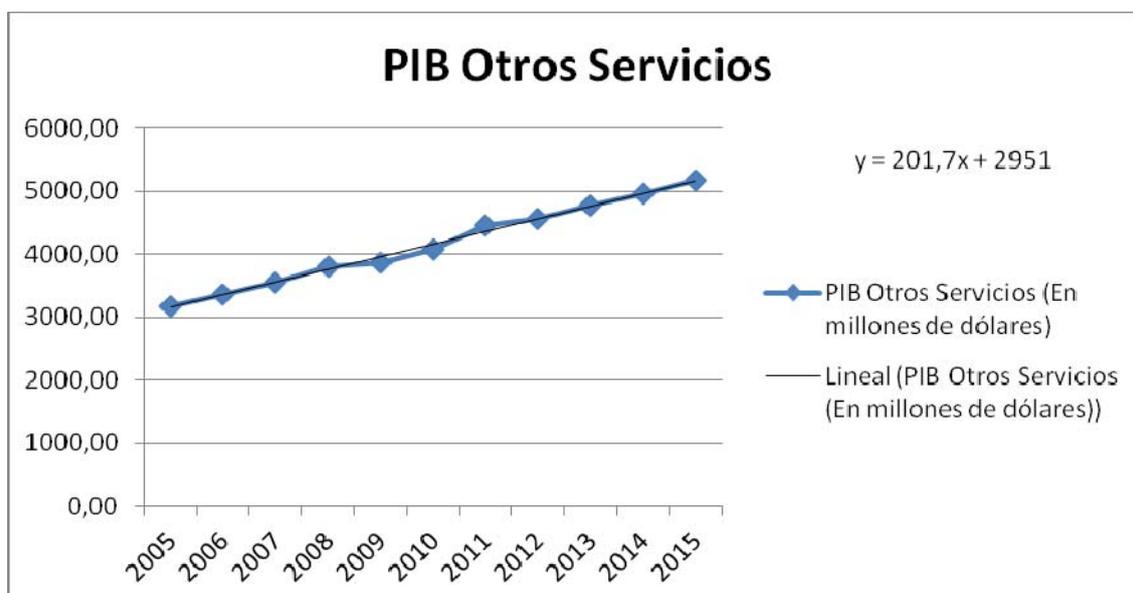
Tabla 1. PIB Otros Servicios

| PIB Otros Servicios | | |
|---------------------|------|---|
| Año Proyectado | Año | PIB Otros Servicios (En millones de dólares) |
| 1 | 2005 | 3.172,02 |
| 2 | 2006 | 3.354,83 |
| 3 | 2007 | 3.555,41 |
| 4 | 2008 | 3.808,93 |
| 5 | 2009 | 3.873,95 |
| 6 | 2010 | 4.082,69 |
| 7 | 2011 | 4.463,47 |
| 8 | 2012 | 4.564,60 |
| 9 | 2013 | 4.766,30 |
| 10 | 2014 | 4.968,00 |
| 11 | 2015 | 5.169,70 |

Fuente: www.ecuadorencifras.com

Elaborado por: Los autores

Gráfico 1. PIB Otros Servicios



Fuente: www.ecuadorencifras.com

Elaborado por: Los autores

Para el año 2005 el PIB de esta industria fue de USD 3.172,02 millones mientras que para el año 2010 fue de USD 4.082.69 millones, se proyecta que para el año 2015 el PIB de esta industria será USD 5.169.70 millones, lo que demuestra que esta industria se encuentra en etapa de crecimiento. Para realizar un mejor análisis sobre la industria de otros servicios, se compara el PIB de esta industria con el PIB total.

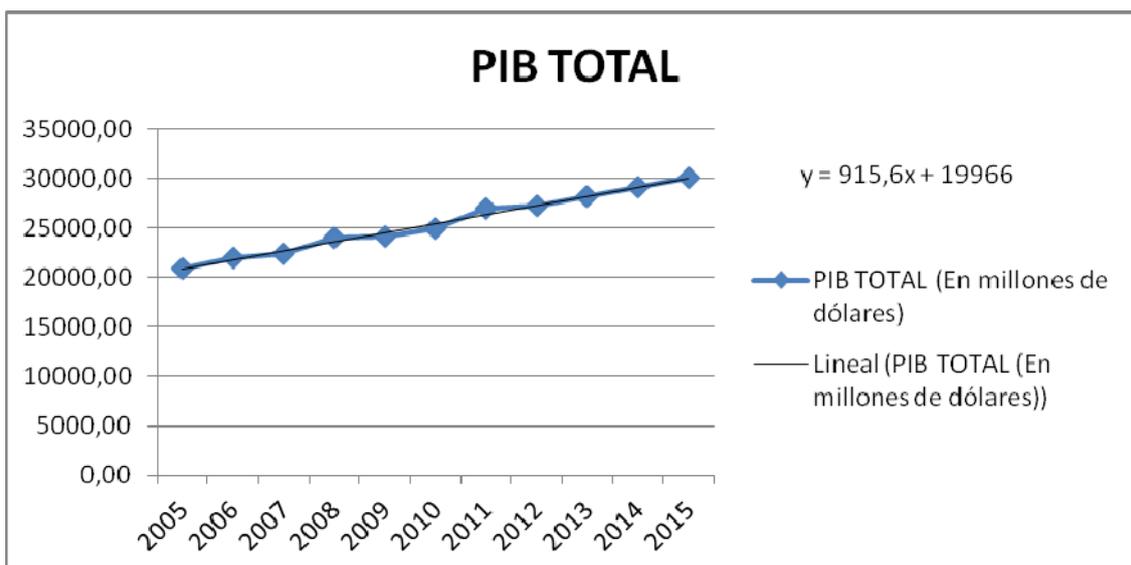
Tabla 2. PIB Total

| PIB TOTAL | | |
|----------------|------|---------------------------------------|
| Año Proyectado | Año | PIB TOTAL (En millones de dólares) |
| 1 | 2005 | 20.965,93 |
| 2 | 2006 | 21.962,13 |
| 3 | 2007 | 22.409,65 |
| 4 | 2008 | 24.032,49 |
| 5 | 2009 | 24.119,46 |
| 6 | 2010 | 24.983,32 |
| 7 | 2011 | 26.928,19 |
| 8 | 2012 | 27.290,80 |
| 9 | 2013 | 28.206,40 |
| 10 | 2014 | 29.122,00 |
| 11 | 2015 | 30.037,60 |

Fuente: www.ecuadorencifras.com

Elaborado por: Los autores

Gráfico 2. PIB Total



Fuente: www.ecuadorencifras.com

Elaborado por: Los autores

Al realizar este análisis comparativo se obtiene que el porcentaje que representaba dicha industria en el año 2005 fue equivalente al 15.13%, mientras que en el año 2010 representó el 16.34%, lo que indica un incremento en 1.21% en 5 años. Se estima que para el año 2015 el porcentaje de esta industria representará el 17.21% frente al PIB Total, este incremento será de 0.87%, dicho porcentaje representa incremento en menor proporción al de los años anteriores con lo que se concluye que esta industria se encuentra en etapa de crecimiento aunque acercándose a la etapa de madurez, por lo que sigue siendo atractiva para nuevos emprendimientos.

Debido a que dentro de la industria que se está analizando se encuentran una diversa cantidad de negocios que no tienen relación alguna con el negocio propuesto, se realiza un análisis de las importaciones de vino durante el mismo período de tiempo, realizando las proyecciones del mismo, para verificar si el incremento de estas importaciones se encuentran en la misma etapa que industria.

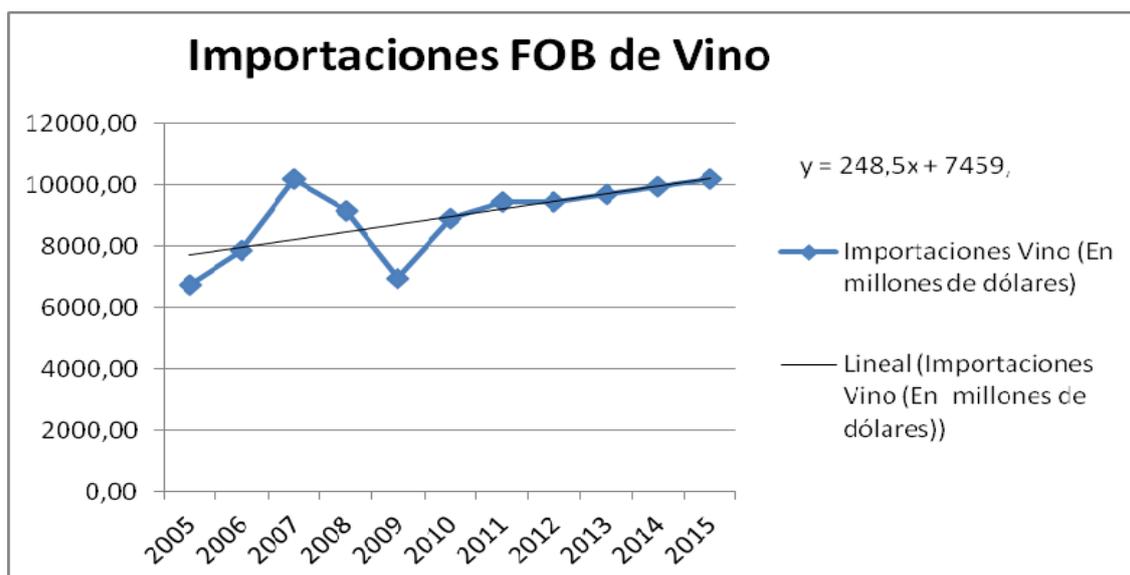
Tabla 3. Importaciones FOB de vino

| Importaciones FOB de Vino | | |
|----------------------------------|------------|--|
| Año Proyectado | Año | Importaciones Vino (En millones de dólares) |
| 1 | 2005 | 6.729,04 |
| 2 | 2006 | 7.837,83 |
| 3 | 2007 | 10.200,09 |
| 4 | 2008 | 9.145,17 |
| 5 | 2009 | 6.932,94 |
| 6 | 2010 | 8.907,84 |
| 7 | 2011 | 9.424,94 |
| 8 | 2012 | 9.447,00 |
| 9 | 2013 | 9.695,50 |
| 10 | 2014 | 9.944,00 |
| 11 | 2015 | 10.192,50 |

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Los autores

Gráfico 3. Importaciones FOB de Vino



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Los autores

En el año 2005, se importó un total de USD 6.729,04 millones en vino, mientras que para el 2007 se importó un total USD 10.200.09 millones (BCE, 2011), lo que significó un incremento del 51.58% en 2 años, sin embargo, debido a la crisis económica mundial que se vivió en el año 2008 (Anexo 2.1), estas importaciones disminuyeron drásticamente para el año 2009 como se puede ver en el gráfico 3. A pesar de esto, para el año 2010 aumentó la cantidad importada a USD 8.907.84 millones y se proyecta que para el año 2015 dichas importaciones aumentarán en un 14.42%, con lo que se puede concluir que la tendencia del consumo del vino es también creciente así como la tendencia del PIB de la industria Otros Servicios.

2.1.2 Estructura de la Industria

Como se explicó anteriormente, de acuerdo a la clasificación industrial internacional uniforme, el negocio se encuentra dentro de la industria de otros servicios, en el grupo de actividades de otras organizaciones de membresías, dentro de las cuales se encuentran:

- Iniciativa ciudadana o movimientos de protesta.
- Movimientos ambientales y ecológicos.
- Las organizaciones de apoyo a la comunidad educativa y las instalaciones.
- Las organizaciones para la protección y el mejoramiento de los grupos especiales, por ejemplo, grupos étnicos y minoritarios.
- Las asociaciones con fines patrióticos, incluidas las asociaciones de veteranos de guerra.
- Las asociaciones de consumidores.
- Asociaciones de automovilistas.
- Asociaciones para facilitar el contacto social, como clubes rotarios, asambleas, etc.
- Asociaciones de jóvenes, asociaciones de estudiantes, clubes y fraternidades, etc.
- Las asociaciones para el ejercicio de una actividad cultural, recreativos y artesanales (excepto deportes o juegos), por ejemplo: clubes de poesía, de literatura y de libro, los clubes históricos, clubes de jardinería, clubes de cine y de fotografía, clubes de música y arte, clubes de artesanía, clubes sociales.

Esta clase también incluye:

- Concesión de las actividades de dar por asociaciones u otras personas. (UNSD, 2011).

Este tipo de organizaciones se dividen en aquellas con fines de lucro como por ejemplo el Club Buena Vista, Quito Tennis & Golf Club, etc.; y aquellas que no tienen fines de lucro como la Cofradía del Vino, Club de leones, etc.

Esto indica que la industria de otros servicios está fragmentada en una gran cantidad de actores, que no se encuentran relacionados con la idea del negocio propuesto, el cual tiene un solo competidor directo que es La Cofradía del Vino, negocio sin fines de lucro, cuyo objetivo es fomentar la cultura del vino en el país, la cual divide sus socios en cuatro categorías, siendo las mismas socios importadores, socios corporativos, socios empresariales y socios personales. Los socios personales a su vez se encuentran clasificados en tres tipos diferentes, los socios classic, socios vintage y socios ultra. El segmento que apunta es alto puesto que, entre sus tres tipos de membresías dentro de los socios personales, la de menor costo tiene un valor de inscripción de USD 84.00 y un valor mensual de USD 30.00, mientras que su membresía de mayor costo tiene un valor de inscripción de USD 134.00 y un valor mensual de USD 84.00. El servicio que ofrecen se amplía según el tipo de membresía, las dos de mayor costo tienen beneficios adicionales que no comparten con la membresía de menor valor, tales como catas privadas, cursos de comida gourmet y pases de cortesía para la Gala de Vino (Muestra Vitivinícola Internacional más importante del país.), sin embargo servicios como las promociones de la Cofradía de Vino, revistas y catálogos cada 2 y 6 meses respectivamente, son servicios que se ofrecen a todos los miembros,

Por otro lado, se pueden encontrar una gran cantidad de competidores indirectos que pueden llegar a ofrecer servicios similares; temporal o indefinidamente, sin la necesidad de membresías para catas o degustaciones de vinos en restaurantes u hoteles.

2.1.2.1 Cadena de Valor de la Industria

Gráfico 4. Cadena de valor



Fuente: www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf

Como toda cadena de valor, esta se divide en eslabones primarios y eslabones de apoyo. Los eslabones de apoyo, en este caso son la dirección general, la organización interna, la infraestructura y ambiente, y el abastecimiento. Los eslabones primarios se dividen en dos tipos: los controlables y los no controlables; los controlables son el marketing y ventas, el personal de contacto, el soporte físico y habilidades, y la prestación, y los no controlables son los clientes y otros clientes, siendo la diferencia que el eslabón cliente refiere al servicio que percibe individualmente cada cliente mientras que otros clientes refiere a la interacción de clientes dentro del servicio.

2.1.3 Factores Económicos

Los factores económicos relevantes que se deben tomar en cuenta para este estudio son el tipo de cambio, la inflación, y el desempleo.

2.1.3.1 Tipo de Cambio

El tipo de cambio se define como la relación a la que una persona puede intercambiar la moneda de un país por la de otro. (Mankiw, 2004: p. 425).

Dada la naturaleza del negocio propuesto, el tipo de cambio se analizará en base a los países más influyentes en el mundo del vino como son: Argentina, con el peso argentino, Chile, con el peso chileno; y, tanto Francia como España con el Euro, dado a que ambos pertenecen a la Unión Europea.

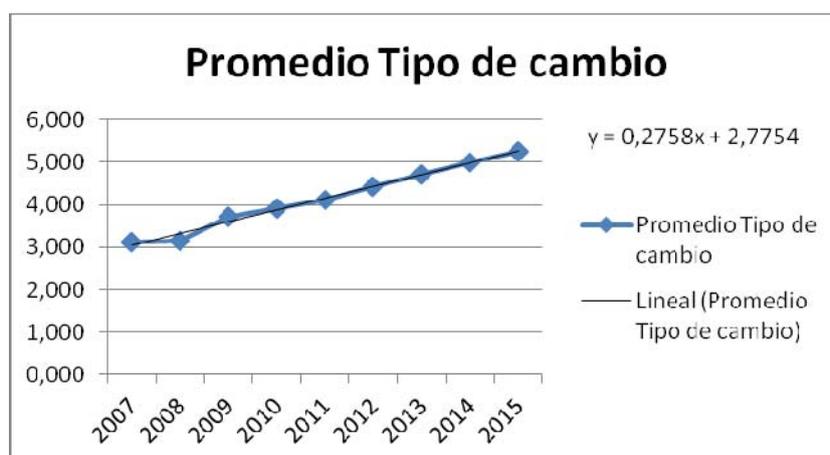
Tabla 4. Tipo de Cambio Argentina

| Argentina | | |
|----------------|------|-------------------------|
| Año Proyectado | Año | Promedio Tipo de cambio |
| 1 | 2007 | 3.111 |
| 2 | 2008 | 3.161 |
| 3 | 2009 | 3.717 |
| 4 | 2010 | 3.909 |
| 5 | 2011 | 4.116 |
| 6 | 2012 | 4.430 |
| 7 | 2013 | 4.706 |
| 8 | 2014 | 4.982 |
| 9 | 2015 | 5.258 |

Fuente: www.xe.com

Elaborado por: Los autores

Gráfico 5. Tipo de Cambio Argentina



Fuente: www.xe.com

Elaborado por: Los autores

Según los datos expuestos en la tabla 4 se puede considerar que el peso argentino tiene una tendencia a depreciarse, lo cual hace a Argentina un país más económico frente al dólar; lo que a su vez lo hace más atractivo para las importaciones, incluidas las del vino.

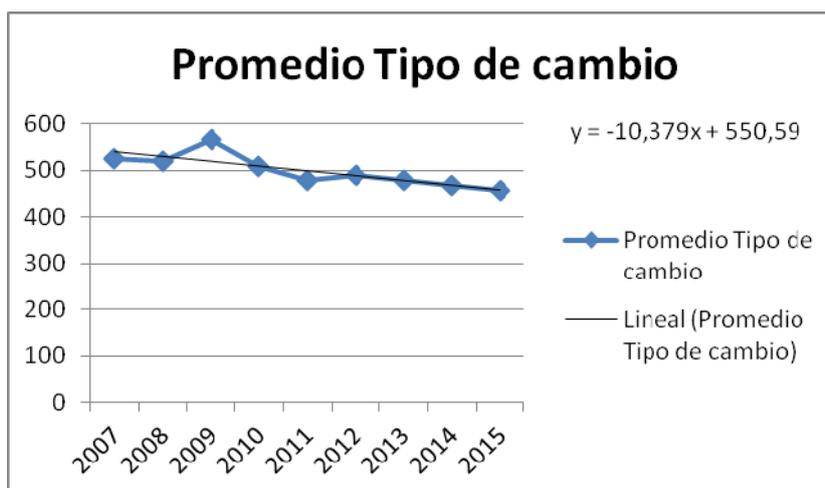
Tabla 5. Tipo de Cambio Chile

| Chile | | |
|----------------|------|-------------------------|
| Año Proyectado | Año | Promedio Tipo de cambio |
| 1 | 2007 | 524.15 |
| 2 | 2008 | 520.37 |
| 3 | 2009 | 565.86 |
| 4 | 2010 | 508.9 |
| 5 | 2011 | 477.99 |
| 6 | 2012 | 488.32 |
| 7 | 2013 | 477.94 |
| 8 | 2014 | 467.56 |
| 9 | 2015 | 457.18 |

Fuente: www.xe.com

Elaborado por: Los autores

Gráfico 6. Tipo de Cambio Chile



Fuente: www.xe.com

Elaborado por: Los autores

A diferencia del peso argentino, el peso chileno tiene una tendencia a apreciarse causando el efecto contrario frente a las importaciones. Como se puede ver en el gráfico 6, en el 2009 se depreció la moneda como resultado de la crisis económica mundial del 2008, explicada anteriormente.

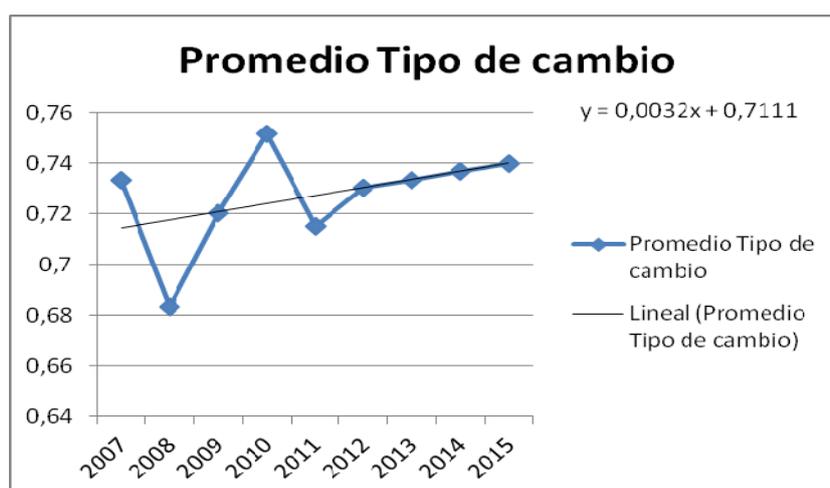
Tabla 6. Tipo de Cambio Europa

| Europa | | |
|----------------|------|-------------------------|
| Año Projectado | Año | Promedio Tipo de cambio |
| 1 | 2007 | 0.7333 |
| 2 | 2008 | 0.6833 |
| 3 | 2009 | 0.7203 |
| 4 | 2010 | 0.7514 |
| 5 | 2011 | 0.7152 |
| 6 | 2012 | 0.7303 |
| 7 | 2013 | 0.7335 |
| 8 | 2014 | 0.7367 |
| 9 | 2015 | 0.7399 |

Fuente: www.xe.com

Elaborado por: Los autores

Gráfico 7. Tipo de Cambio Europa



Fuente: www.xe.com

Elaborado por: Los autores

El Euro es una moneda más fuerte que el dólar, no obstante, a partir del año 2011, esta moneda tiene una tendencia a devaluarse muy levemente.

El tipo de cambio tiene una directa incidencia en las importaciones de vino, pues este influye en el costo de dicho producto, afectando por consecuencia la variedad de vinos a importar, la cantidad y los precios a los que se venderán dichos vinos en el país. El Club del Vino, al no ser importador, se ve indirectamente afectado por el tipo de cambio puesto que su cartera de servicios dependen del vino.

2.1.3.2 Inflación

Nicholas Gregory Mankiw, macroeconomista autor del libro Principios de Economía, define la inflación como el aumento del nivel general de precios de la economía. (Mankiw, 2004: p. 9)

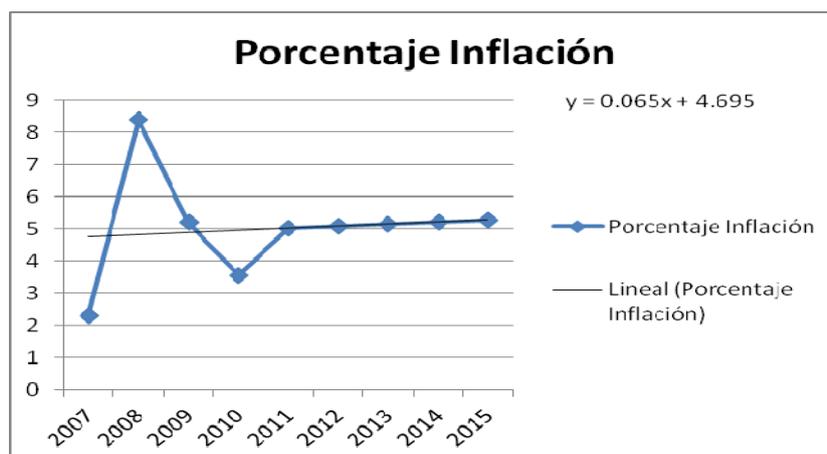
Tabla 7. Inflación

| Año Proyección | Año | Porcentaje Inflación |
|-----------------------|------------|-----------------------------|
| 1 | 2007 | 2.28 |
| 2 | 2008 | 8.39 |
| 3 | 2009 | 5.2 |
| 4 | 2010 | 3.56 |
| 5 | 2011 | 5.02 |
| 6 | 2012 | 5.09 |
| 7 | 2013 | 5.15 |
| 8 | 2014 | 5.22 |
| 9 | 2015 | 5.28 |

Fuente: INEC Ecuador.

Elaborado por: Los autores

Gráfico 8. Inflación



Fuente: INEC Ecuador

Elaborado por: Los autores

Los datos de la tabla 7 revelan que el porcentaje de inflación tiene una tendencia hacia el alza, y se estima que crecerá en un promedio de más del 5% anual, lo cual sugiere que afecta al negocio propuesto en forma negativa, ya que mientras mayor es la inflación, menor es la capacidad de compra, y se ve más afectado aun el bien o servicio suntuario como el que ofrece el Club del Vino.

Debido a la crisis económica mundial que se vivió en el año 2008, explicada anteriormente, se ve reflejado su efecto en la inflación del mismo año.

2.1.3.3 Desempleo

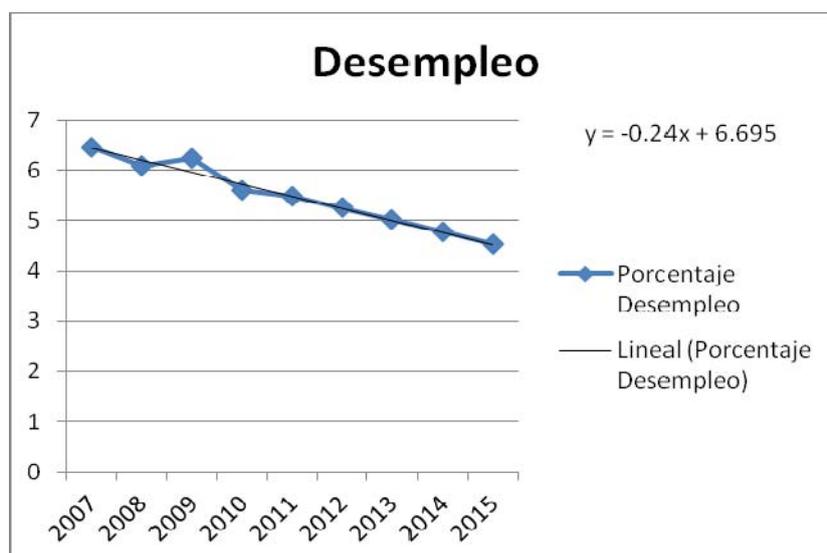
Tabla 8. Desempleo

| Año Proyectado | Año | Porcentaje Desempleo |
|----------------|------|----------------------|
| 1 | 2007 | 6.45 |
| 2 | 2008 | 6.09 |
| 3 | 2009 | 6.24 |
| 4 | 2010 | 5.6 |
| 5 | 2011 | 5.5 |
| 6 | 2012 | 5.26 |
| 7 | 2013 | 5.02 |
| 8 | 2014 | 4.78 |
| 9 | 2015 | 4.54 |

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: autores

Gráfico 9. Desempleo



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado por: Los autores

Los datos de la tabla 8 indican que el porcentaje de desempleo disminuye anualmente y se estima que dicho porcentaje llegará a ser menor que el de la inflación, lo cual tiene un impacto positivo para el negocio propuesto ya que esto compensa el aumento de la inflación al aumentar el empleo en mayor porcentaje.

2.1.4 Factores Regulatorios

En cuanto a los factores regulatorios, los de mayor relevancia son los impuestos a los consumos especiales (ICE) y los aranceles.

2.1.4.1 Impuestos a Consumos Especiales (ICE)

Los impuestos a los consumos especiales (ICE) tienen una doble incidencia que afectan a los precios con los que el Club del Vino va a trabajar, una directa y una indirecta: la directa es el impuesto que se gravan a "Las cuotas, membresías, afiliaciones, acciones y similares que cobren a sus miembros y usuarios los Clubes Sociales, para prestar sus servicios, cuyo monto en su conjunto supere los USD 1.500 anuales." (ICE, 2011), en el primer caso el

impuesto que se aplica a las membresías el del 35% del valor total y en el segundo caso el impuesto que se aplica a los productos alcohólicos distintos a la cerveza es del 40% del valor total.

La reforma tributaria publicada el día Jueves 24 de Noviembre del 2011, “establece un aumento del impuesto a los consumos especiales (ICE) de hasta USD 6,20 por litro, de acuerdo al grado alcohólico” (El Comercio, 2011), además “los licores importados tienen un impacto doble, ya que sobre estos pesa el incremento del 2% al 5% del Impuesto a la Salida de Divisas.” (El Comercio, 2011).

2.1.4.2 Aranceles

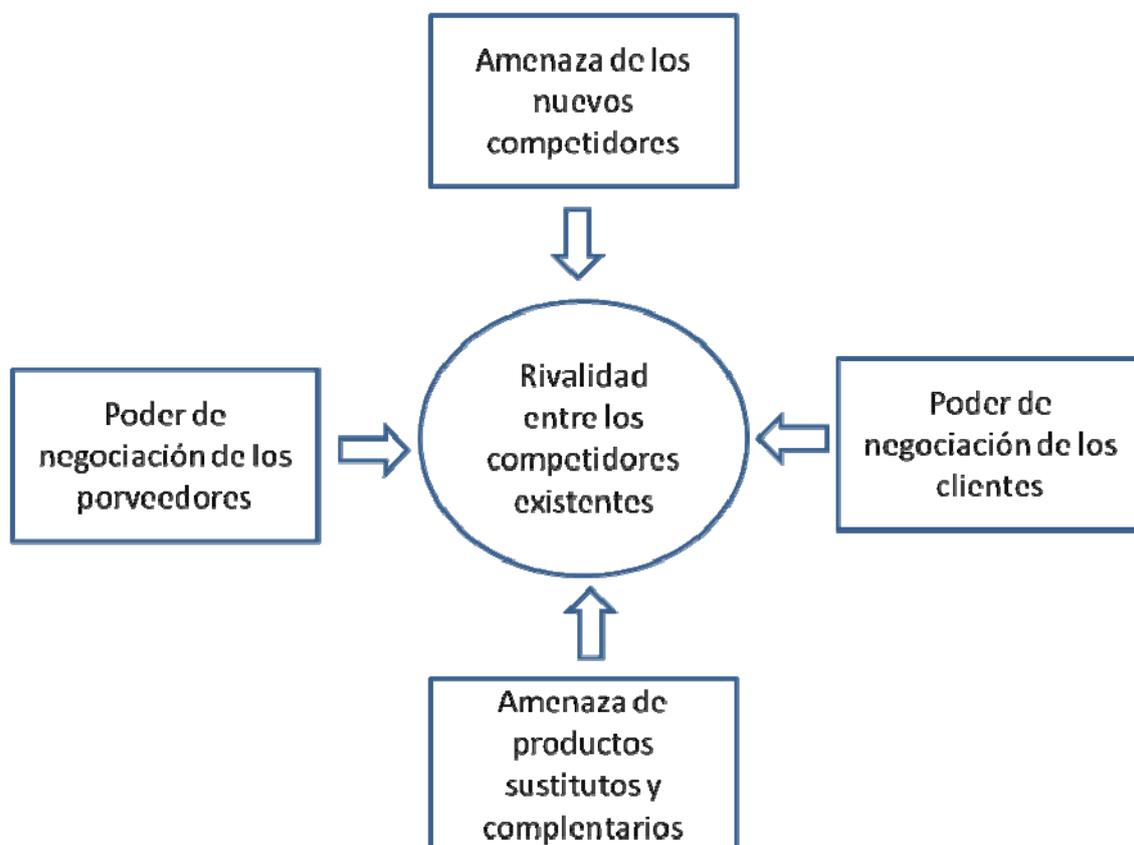
Se define un arancel como “Tarifa oficial que determina los derechos que se han de pagar en varios ramos, como el de costas judiciales, aduanas, ferrocarriles, etc.” (RAE, 2010). Los aranceles tienen un impacto indirecto para el negocio ya que de estos dependen los precios de los vinos, y como fue explicado anteriormente, a pesar de que el Club del Vino no actúa como importador, su cartera de servicios depende del vino.

2.1.5 Canales de Distribución

El canal de distribución está concentrado en un solo actor puesto que, al ser este un servicio, es producido y entregado por el mismo Club del Vino en la instalación donde este va a funcionar.

2.1.6 Las Cinco Fuerzas de Porter

Gráfico 10. Fuerzas de Porter



Elaborado por: Los autores

2.1.6.1 Barreras de Entrada

En la industria de los servicios, la infraestructura y el personal son factores indispensables, puesto que de estos depende mayormente el servicio a brindarse y, consecuentemente, dependen de un alto nivel de inversión. Esto representa una barrera de entrada alta a quienes quieran entrar en esta industria.

2.1.6.2 Amenazas de los Sustitutos

Los servicios sustitutivos pueden presentarse fácilmente, puesto que cualquier tipo de evento cuyo tema sea el vino, puede ser considerado como tal, por este motivo la amenaza de los servicios sustitutivos es alta.

2.1.6.3 Poder de Negociación de los Compradores

Los servicios contemplados en la industria "otros servicios" no son de primera necesidad, lo cual significa un alto poder de negociación de los compradores generando así una amenaza alta para los ofertantes.

Como fue explicado anteriormente, el servicio propuesto no clasifica como uno de primera necesidad, por lo que el poder de negociación de los compradores representa una amenaza alta.

2.1.6.4 Poder de Negociación de los Proveedores

A pesar de que esta industria contempla varios tipos de negocios muy distintos entre sí, en términos generales es factible concluir que los servicios dependen mucho de los proveedores, puesto que el buen servicio depende de buena materia prima para su óptimo funcionamiento.

El negocio propuesto tiene gran dependencia de su único proveedor, la licorería Liquor's Store, dada su alianza estratégica, lo que representa una amenaza alta, debido al poder de negociación que tiene el proveedor.

2.1.6.5 Intensidad de la Rivalidad

Como hemos visto anteriormente, la única rivalidad existente con la Cofradía del Vino; sin embargo, al tener un mercado en pleno crecimiento, este rival no logra satisfacer la demanda, por lo que la competencia de precios no será tan

marcada, por lo cual se concluye que la intensidad de la rivalidad representa una amenaza baja para la industria.

2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

2.2.1 La Idea y el Concepto del Negocio

La cultura del vino lleva consigo un arte complejo y fascinante, el cual es desconocido por el consumidor quiteño. El Club del Vino propone fomentar dicha cultura mediante catas, capacitaciones, cursos, revistas y viajes que permitan al socio ser parte del mundo del vino.

2.2.2 Estructura Legal de la Empresa

El nombre de la compañía es Club del Vino; esta es una compañía de responsabilidad limitada, (anexo 2.2), puesto que de esta manera se puede mantener el negocio con los mismos socios, protegiendo así la vital alianza con la licorería Liquor's Store, en cuyo local funcionará el negocio. La compañía estará conformada únicamente por 2 socios: Andrés Eguiguren y Paola Torres, siendo el primero el representante legal de la misma.

2.2.3 Misión, Visión y Objetivos

- **Visión.-** Llegar a ser en 5 años la principal referencia de cultura vitivinícola en el mercado quiteño.
- **Misión.-** Brindar una experiencia distinta para los miembros del Club del Vino, a través de servicios de capacitación, catas, eventos y viajes que permitan fomentar la cultura del vino en la sociedad quiteña.

- **Objetivos.-**

Corto Plazo:

Estratégico: Tener una participación de 2.55% al ingresar al mercado en base a los clientes actuales de la licorería asociada.

Económico: Llegar a tener un mínimo de 295 membresías en el primer año distribuidas de la siguiente manera 90 VIP, 70 SILVER, 60 GOLD, 50 PLATINUM y 25 BLACK logrando ingresos totales de USD 192.600

Mediano Plazo:

Estratégico: Lograr un 80% de fidelización de los clientes del primer año.

Económico: Lograr un crecimiento del 10.20% en las ventas de membresías en un plazo de dos años distribuidas de la siguiente manera: 100 VIP, 78 SILVER, 66 GOLD, 56 PLATINUM y 27 BLACK, logrando ingresos totales de USD 212.640

Largo Plazo:

Estratégico: Hacer una apertura del local en Guayaquil en un plazo de 5 años, aumentando las ventas en 35%.

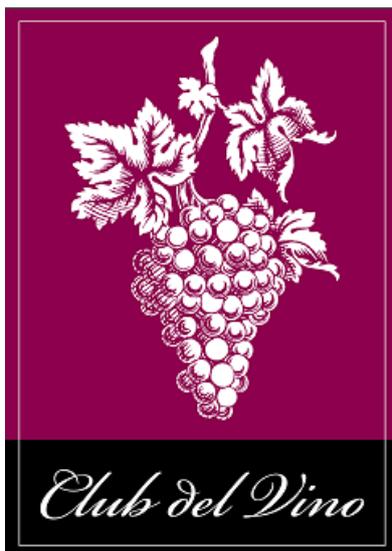
Económico: Incrementar las ventas del primer año en un 20.40% obteniendo un mínimo de 62 membresías PLATIMUN, y 29 membresías BLACK en el mercado quiteño, en un plazo de 5 años, aumentando los ingresos totales en una cantidad de USD 233.400.

2.3 EL PRODUCTO O SERVICIO

Nombre comercial: Club del Vino



Marca



Lema comercial: La armonía del gusto



El Club del Vino es un lugar donde se ofrece toda la información que el cliente necesita para una correcta elección de sus vinos, mientras comparte con gente igualmente sofisticada. Esto mediante 5 diferentes tipos de membresías (VIP, SILVER, GOLD, PLATINUM y BLACK) y mediante los beneficios que cada una de estas ofrece, entre lo que se incluye:

- **Catas;** Se ofrecerán catas diferenciadas por membresía, con la participación de un enólogo indicando las propiedades de los vinos y sus

mejores combinaciones o maridajes. Los socios GOLD, PLATINUM y BLACK tendrán acceso a catas extraordinarias bajo pedido.

- **Capacitaciones;** Se dictará mensualmente una charla con expertos para los socios PLATINUM y BLACK, en donde se explique las características del vino y de su utilización en comidas o eventos.
- **Cursos;** Se dictarán 6 cursos anuales, para los socios GOLD, PLATINUM y BLACK siendo la duración de cada uno por dos horas semanales durante dos meses. Al final de cada curso se tomará un examen al socio participante para garantizar el conocimiento adquirido del estudiante y entregar un certificado.
- **Viajes;** Los socios GOLD, PLATINUM y BLACK participarán en sorteos realizados cinco veces al año para viajes a viñedos de vinícolas asociadas (Viñedos Emiliana), para que el socio aprecie de cerca el proceso de producción de vinos tanto orgánicos como no orgánicos, pues este tipo de viajes son altamente codiciados por los amantes del vino.
- **Descuentos;** El socio disfrutará de descuentos en la licorería “Liquor’s Store”, no solo en vinos sino en todo tipo de licores.
- **Regalo mensual;** Cada socio recibirá mensualmente una botella de vino o una copa Riedel de categoría según su membresía.
- **Revista;** Cada socio recibirá una revista mensual con información sobre vinos y los restaurantes más elegantes.
- **Página Web;** Acceso a la página web oficial del Club del Vino, en la que habrá un blog donde se intercambiaran opiniones sobre diversos temas correspondientes al vino y también información básica del vino que incluye maridajes.

2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

Dado el selecto mercado al que apunta el Club del Vino, la ubicación es de mucha importancia, motivo por el cual se ha decidido la alianza estratégica con la licorería Liquor's Store cuya ubicación ya es conocida por potenciales clientes. En cuanto a la estrategia de marketing, el mercado objetivo no responde al marketing masivo de la mejor manera, por lo que se ha decidido hacer una estrategia de marketing por desceme, lo que significa una introducción al mercado con precios altos junto a una relación con el cliente altamente personalizada según Philip Kotler en su libro Dirección de Marketing (Kotler, 2006), atacando de esta manera a las membresías más altas, en este caso GOLD, PLATINUM y BLACK, ofreciendo más beneficios para hacerlas más atractivas. De igual manera se hará publicidad en medios muy específicos como la revista "Vinísimo".

Al tener un mercado específico, el crecimiento se hará con un desarrollo de mercados, ampliando la cartera de servicios, y lograr así incrementar el mercado del Club del Vino.

2.5 ANÁLISIS FODA

Tabla 9. Matriz FODA

| | Positivos Oportunidades | Negativos Amenazas |
|-----------------|--|---|
| Externos | Mercado en crecimiento. | Impuestos. |
| | Poca competencia. | Cultura potencialmente cerrada. |
| | Mercado insatisfecho. | Limitaciones gubernamentales. |
| | Materia prima abundante. | Dependencia de la licorería asociada. |
| | Clientes de la licorería asociada. | |
| | Beneficios en la licorería asociada | |
| | Fortalezas | Debilidades |
| Internos | Disponibilidad del local comercial Liquor's Store. | Poca experiencia. |
| | Disponibilidad de enólogos calificados. | No poseer licores determinados en el país. |
| | Alianza estratégica con viñedos determinados. | Poco conocimiento de gustos y preferencias de clientes. |
| | Facilidad de implementación de nuevos vinos | Carencia de guardianía |

Elaborado por: Los autores

2.5.1 Matriz EFE y EFI

Tabla 10. Matriz EFE

| Oportunidades | | | |
|---------------------------------------|------|---|-------------|
| Mercado en crecimiento. | 0,1 | 4 | 0,4 |
| Poca competencia. | 0,05 | 3 | 0,15 |
| Mercado insatisfecho. | 0,06 | 3 | 0,18 |
| Materia prima abundante. | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Clientes de la licorería asociada. | 0,2 | 4 | 0,8 |
| Beneficios en la licorería asociada | 0,12 | 4 | 0,48 |
| Amenazas | | | |
| Impuestos. | 0,15 | 1 | 0,15 |
| Cultura potencialmente cerrada. | 0,03 | 2 | 0,06 |
| Limitaciones gubernamentales. | 0,15 | 1 | 0,15 |
| Dependencia de la licorería asociada. | 0,1 | 2 | 0,2 |
| | 1 | | 2,69 |

Elaborado por: Los autores

Estos resultados demuestran que, a pesar de tener oportunidades sólidas, las amenazas son también significativas por lo que el puntaje es ligeramente superior a la media. Esto significa que se debe diseñar un plan estratégico para reducir el impacto de las amenazas mientras se aprovecha al máximo las oportunidades.

Tabla 11. Matriz EFI

| Fortalezas | | | |
|--|------|---|-------------|
| Disponibilidad del local comercial Liquor's Store | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Disponibilidad de enólogos calificados | 0,04 | 3 | 0,12 |
| Alianza estratégica con viñedos determinados | 0,2 | 3 | 0,6 |
| Facilidad de implementación de nuevos vinos | 0,15 | 4 | 0,6 |
| Debilidades | | | |
| Poca experiencia | 0,12 | 2 | 0,24 |
| No poseer licores determinados en el país | 0,15 | 2 | 0,3 |
| Poco conocimiento de gustos y preferencias de clientes | 0,1 | 1 | 0,1 |
| Carencia de guardianía | 0,09 | 1 | 0,09 |
| | 1 | | 2,65 |

Elaborado por: Los autores

Los resultados de esta tabla señalan que existe un balance numérico entre las fortalezas y las debilidades, lo que sugiere, dado un balance similar en los factores externos, una estrategia agresiva, es decir, dar énfasis a las fortalezas para reducir el impacto de las debilidades.

2.5.2 Resumen de Estrategias y Objetivos

Tabla 12. Estrategias y Objetivos

| Objetivos | Estrategias | Tácticas |
|--|--|---|
| Tener una participación de 2.55% al ingresar al mercado en base a los clientes actuales de la licorería asociada. | Establecer parámetros y perfiles de clientes óptimos | Estructurar y depurar la base de datos de clientes de Liquor's Store |
| | Fidelizar y consolidar nexos entre la empresa y clientes top | Promoción enfocada a clientes específicos |
| Llegar a tener un mínimo de 295 membresías en el primer año distribuidas de la siguiente manera 90 VIP, 70 SILVER, 60 GOLD, 50 PLATINUM y 25 BLACK logrando ingresos totales de USD 192.600 | Generar ventas mediante eventos | Promociones y publicidad de la cartera de productos ofreciendo descuentos preferenciales acorde a cada tipo de membresía. |
| | | Selección específica de los perfiles de potenciales clientes acorde al tipo de membresía que se le puede ofrecer. |
| Lograr un 80% de fidelización de los clientes del primer año. | Afianzar vínculos, ganar reconocimiento y fomentar ascensos en membresías. | Regalos mensuales |
| | Mantener la expectativa e interés de los clientes actuales. | Descuentos para subir el nivel de membresía |
| Lograr un crecimiento del 10.20% en las ventas de membresías en un plazo de 2 años distribuidas de la siguiente manera 100 VIP, 78 SILVER, 66 GOLD, 56 PLATINUM y 27 BLACK. Logrando ingresos totales de USD 212.640 | Captar nuevos clientes y asociarlos. | Desarrollo e innovación de productos |
| | Establecerse en puntos estratégicos para generar interés hacia potenciales clientes. | Revisión y selección de perfiles de clientes potenciales de la base de datos |
| Hacer una apertura del local en Guayaquil en un plazo de 5 años, aumentando las ventas en 35%. | Desarrollo de mercados. | Promocionar los servicios (explicación de beneficios) que ofrece el club en restaurantes de alto nivel. |
| | | Alianzas estratégicos con instituciones que comparten el mismo grupo objetivo del Club del Vino. |
| | | Entrada a mercados nuevos mediante la promoción de descuentos especiales en los 5 tipos de membresía. |
| Incrementar las ventas del primer año en un 20.40% obteniendo un mínimo de 62 membresías PLATIMUN, y 29 membresías BLACK en el mercado quiteño, en un plazo de 5 años, aumentando los ingresos totales en una cantidad de USD 233.400. | Innovar la propuesta de valor al cliente. (socio) | Ventas, presentaciones y explicación de los servicios y beneficios del club mediante eventos. |
| | | Explicación de los beneficios adicionales de nuestros productos top, para generar mayor satisfacción y sentido de exclusividad en clientes actuales y nuevos. |
| | | Ofertas personalizadas y enfocadas a cada tipo de cliente. (Personalizar el servicio) |

Elaborado por: Los autores

3 CAPITULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

La investigación de mercados nos servirá para determinar el comportamiento cultural y comercial de los potenciales consumidores del servicio a proporcionar.

Oportunidad de Mercado

Según las variables económicas presentadas en el capítulo 2, se puede apreciar un incremento en el consumo del vino, volviéndose éste parte de la cultura quiteña.

Como se vio anteriormente, la industria de servicios se encuentra en la etapa de crecimiento. Por otro lado, ésta escasez de servicios orientados al vino genera una demanda insatisfecha considerable.

Dados estos antecedentes, es apta la oportunidad para la creación de un club dedicado a brindar estos servicios.

Definición del problema

El análisis de la industria permitió obtener información generalizada sobre el funcionamiento del mercado, sin embargo no satisface la necesidad de información para determinar con mayor exactitud la viabilidad de la creación de un club de vinos.

Problema de gerencia

Determinar si el ingreso de un club dedicado al fomento de la cultura vinícola en el mercado quiteño es viable.

Problema de investigación

Determinar mediante el uso de técnicas de investigación exploratoria tales como entrevistas con expertos y encuestas, los gustos preferenciales del potencial consumidor y su intención de compra, definiendo la oportunidad de mercado.

Fuentes de información

Las fuentes de información secundarias que se utilizaron para este análisis son el Banco Central del Ecuador y el INEC, además de un reportaje del diario Hoy del año 2008 (capítulo 1), adicionalmente se utilizaron páginas web y el libro índice estadístico Ecuador de Markop.

Las fuentes primarias fueron mediante entrevistas con expertos, grupos focales y encuestas, a continuación se detallan los resultados obtenidos de cada una.

Investigación cualitativa

Para este tipo de investigación se realizaron entrevistas con expertos y grupos focales.

Entrevistas con expertos

Se estructuró una entrevista uniforme cuyas preguntas y respuestas están expuestas en el anexo 3.1.

Entrevista 1

- Entrevistado: Sebastián Calisto
- Cargo: Importador de vinos
- Lugar: Liquor's Store
- Fecha: 17 de junio, 2011

Pregunta 1: Ante esta pregunta el experto sugirió que el vino debe ser joven, poco costoso y fácil de tomar. Con esto se define que tipo de vinos se debe tener en un principio para los consumidores nuevos.

Pregunta 2: Aquí el entrevistado recomendó que los datos a proveer de los vinos deben ser generales, puesto que muchos detalles saturan al cliente causando desinterés, sin embargo siempre es importante saber de dónde proviene el vino y sus características esenciales.

Preguntas 3, 4 y 5: Frente a estas preguntas el experto respondió que la influencia del vino es creciente, aunque actualmente no es alta, y su crecimiento se debe al incremento de restaurantes tanto como a la cantidad de importadores existentes en el mercado. Con esto se puede concluir que la gran variedad de vinos vuelve al producto más atractivo, siendo esta amplia variedad uno de los factores influyentes en el incremento de la demanda junto al incremento de restaurantes, con los cuales se pretende tener alianzas estratégicas.

Pregunta 6, 7: Ante estas preguntas el experto respondió que el viaje a los viñedos es la parte más importante de los servicios que el Club del Vino pretende ofrecer, teniendo las catas una importancia menor a los viajes y mayor a las capacitaciones puesto que en las catas se conoce más el gusto del consumidor. Con esta respuesta se puede concluir que habrá que darle mayor importancia a los viajes a los viñedos, dado su gran interés, también habrá que enfocarse en las catas puesto que estas permiten un grado mayor de retroalimentación.

Pregunta 8: Frente a esta pregunta el entrevistado comentó que la atención debe ser altamente personalizada, debe estar bien enfocada a clientes específicos y debe evitarse llegar a ser masivos. Con esto se concluye que una parte esencial del éxito del negocio propuesto está en la administración CRM, puesto que la relación con los clientes debe tener un gran alcance.

Entrevista 2

- Entrevistado: Marta Campusano
- Cargo: Vendedora de vinos
- Lugar: Liquor's Store
- Fecha: 17 de junio, 2011

Pregunta 1: En esta pregunta la entrevistada sugirió que el vino debe ser joven, poco astringente y de cepas conocidas. Con esto se puede decir que la proveeduría de vinos debe tener productos de estas características para lograr una sutil introducción al vino de parte de los clientes.

Pregunta 2: Frente a esta pregunta la experta respondió que al cliente hay que enseñarle lo que necesita saber, características básicas como: qué es el vino, de dónde viene, y su mejor uso. Con esto se pudo ver que el tipo de información que se debe brindar en un principio no es sofisticada, sino más bien básica, puesto que de esta forma el consumidor no se satura.

Preguntas 3, 4 y 5: Para dar respuestas a estas preguntas, la entrevistada se refirió al incremento del consumo del vino a causa del incremento de restaurantes gourmet y comidas exóticas, concluyendo que el incremento es notorio y confirmando así la oportunidad de mercado. Con su respuesta se puede concluir que los restaurantes son un factor muy influyente en el consumo del vino.

Pregunta 6, 7: En estas preguntas la entrevistada argumentó que las catas son la prioridad para los clientes nuevos, puesto que es la mejor forma de aprender el gusto del vino, sin embargo es sumamente importante el viaje a los viñedos puesto que estos amplían el entendimiento de dicho arte.

Pregunta 8: Frente a esta pregunta la experta comentó que, en su opinión personal, el negocio propuesto debería brindar datos novedosos, curiosidades

sobre el vino para mantener así intrigado al cliente, puesto que el vino es un arte amplio y siempre deja algo por descubrir. Gracias a esta respuesta concluimos que las catas y capacitaciones deben gozar de información suficiente para satisfacer los caprichos de conocimiento de los clientes.

Grupo Focal.

También se realizó un grupo focal, el mismo que consistió en la participación interactiva de 9 invitados en el cual se explicaron puntualmente los servicios que ofrece el negocio propuesto ante lo cual se generó un debate entre los participantes.

Este debate resultó positivo puesto que los integrantes se mostraron muy interesados en el negocio propuesto y aportaron todos con ideas interesantes para optimizar el funcionamiento de dicho negocio. La alta colaboración de los participantes dejó como conclusión principal la afirmación al problema de gerencia; es decir, el negocio propuesto es viable.

Se sugirieron muchas ideas interesantes, de entre las cuales sobresalieron las siguientes: 1.- ampliar la fuente de ingresos, comisionando de las ventas en los almacenes o licorerías donde el Club del Vino ofrece descuentos. 2.- Ampliar la cartera de servicios ofreciendo los mismos beneficios, sumando otros licores a más del vino como whisky, ron y tequila, para así tener más variedad, tanto en los cursos y capacitaciones, como en los regalos mensuales, logrando así abarcar los clientes actuales de la Cofradía del Vino, puesto que dejaría de ser competencia directa del negocio propuesto. 3.- Ampliar también las opciones de membresías fue mencionado, proponiendo atacar a un mercado más grande, incluyendo estudiantes mayores de edad de clase media alta - alta cuyos ingresos no sean tan altos como los del mercado objetivo original. En esta última se propuso aumentar dos tipos de membresías a las tres que originalmente se pensaron, puesto que así la mayoría de clientes entrarán a las membresías menos costosas, e incentivando la mejora de membresías

mediante descuentos o promociones una vez que el socio se vea más involucrado en el arte del vino.

Se puede concluir que el negocio propuesto es atractivo y aceptado, lo cual lo hace viable, más aun con la aceptación no solo de los potenciales clientes sino también de las marcas a ofrecer puesto que el club puede ser una herramienta de marketing de los productos que utilice, logrando conseguir auspicios que disminuyan costos para el negocio propuesto.

Investigación cuantitativa.

Para este tipo de investigación se realizaron encuestas (anexo 3.2) en su mayoría a clientes de la licorería asociada. Con la fórmula utilizada a continuación se determino el tamaño de la muestra a utilizar, lo que dio como resultado 393 personas a ser encuestadas.

Muestra:

| | | |
|---|--------|-----------------------------|
| N | 20705 | Universo |
| p | 0.5 | Probabilidad de éxito |
| q | 0.5 | Probabilidad de fracaso |
| e | 0.05 | Error generalmente aceptado |
| n | 392.44 | Tamaño de la muestra |
| | 393 | Número de encuestas |

$$n = \frac{N * p * q}{(N-1)(e^2 / 4) + (p * q)}$$

$$n = 393.$$

Las preguntas, hipótesis y objetivos de esta encuesta se detallan a continuación en la tabla 13.

Tabla 13. Preguntas encuesta

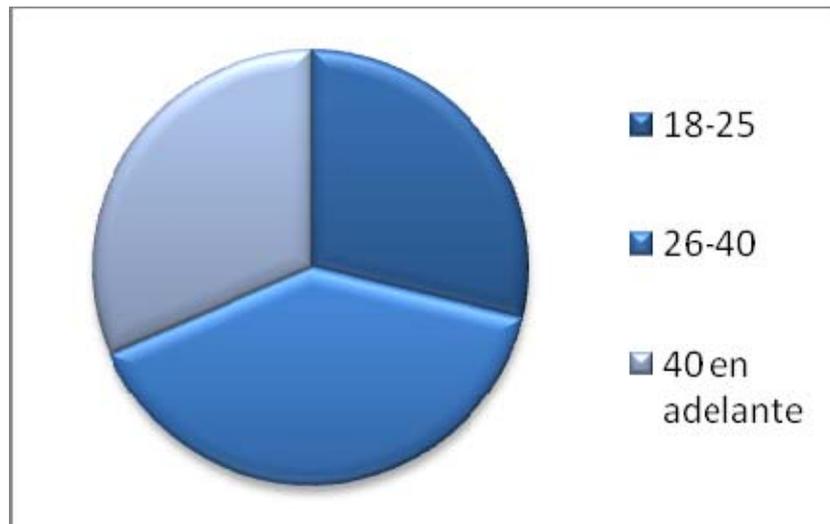
| | PREGUNTA | OBJETIVO | HIPÓTESIS |
|----|---|---|---|
| 1 | Edad | Determinar el mercado objetivo | El 35% de los potenciales clientes serán mayores a 40 años |
| 2 | Género | Direccionamiento estratégico de marketing | El 70 % de los potenciales clientes serán hombres |
| 3 | Nivel de ingresos | Determinar la disponibilidad de compra | La disponibilidad de compra es directamente proporcional al nivel de ingresos |
| 4 | Sector | Determinar la localización de la mayor parte de potenciales clientes | El norte de Quito y los valles son los sectores con mayor cantidad de potenciales clientes. |
| 5 | ¿Consume vino? | Pregunta filtro. Determinar los potenciales clientes del Club del Vino. | El 70% de las encuestas serán validas. |
| 6 | Marca de vino que consume | Determinar las marcas mas conocidas del mercado. | El vino preferido es el casillero del diablo. |
| 7 | ¿Dónde compra su vino? | Determinar los lugares preferidos de los encuestados para adquirir vino | La mayoría de encuestados compra el vino en supermercados como el Supermaxi |
| 8 | Recurrencia de consumo | Determinar la importancia del vino para el encuestado | El 60% tendrá un habitual consumo de vino |
| 9 | Ocasiones para el consumo | Determinar en qué ocasiones el consumidor demanda vino con mayor frecuencia | Los eventos sociales son donde la demanda de vino es más frecuente |
| 10 | Tipo de vino de preferencia | Determinar la tendencia de consumos de vino | La mayoría de encuestados prefieren el vino tinto. |
| 11 | Tipo de vino tinto de preferencia | Determinar de manera específica el gusto del encuestado | El 70% de encuestados prefiere Cabernet Sauvignon |
| 12 | Tipo de vino blanco de preferencia | Determinar de manera específica el gusto del encuestado | El 80% de encuestados prefiere Sauvignon Blanc |
| 13 | Nivel de conocimientos respecto al vino | Determinar si existe una cultura de vinos | La cultura de vino existente es baja |
| 14 | Interés frente al arte del vino | Determinar el interés del encuestado sobre el arte del vino | El 80% de los encuestados estarán interesados en dicho arte |
| 15 | ¿Formaría parte de un club de vino? | Determinar la viabilidad de la creación del Club del Vino | El 80% de los encuestados estarán interesados en formar parte del club |
| 16 | Calificación de los servicios | Determinar las preferencias del consumidor | Los viajes son la característica preferida del club. |
| 17 | Disponibilidad de compra | Determinar la estructura de precios optima de las membresías | El consumidor estará dispuesto a pagar sobre 50\$ por los servicios del club |

Elaborado por: Los autores

Para entender de mejor manera los gustos del potencial cliente se ha decidido dividir la tabulación en 3 partes según el rango de edad. Los resultados fueron los siguientes:

1.- ¿Qué edad tiene?

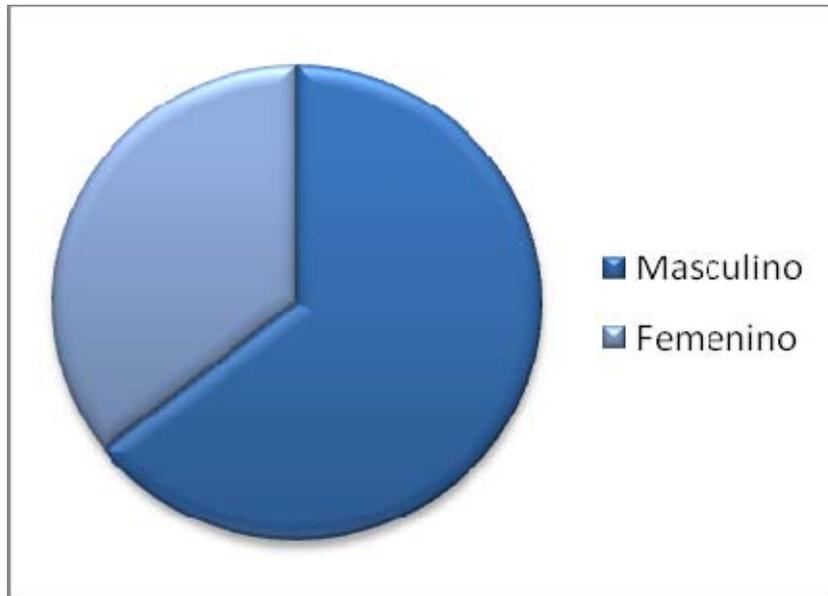
| | |
|----------------|--------|
| 18-25 | 28.77% |
| 26-40 | 39.73% |
| 40 en adelante | 31.51% |



Estos datos cercanos a la hipótesis indican que el rango de edad de las personas más interesadas en vinos va de los 26 a los 40 años.

2.- Género

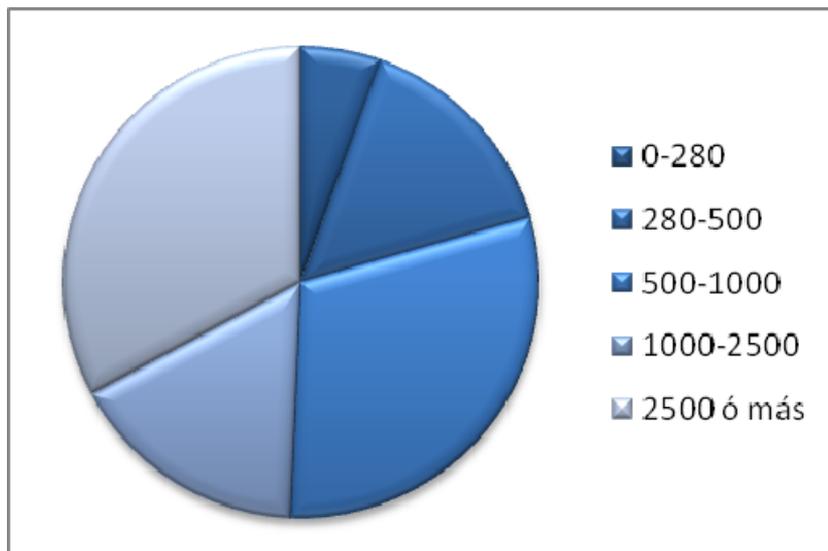
| | |
|-----------|--------|
| Masculino | 64.38% |
| Femenino | 35.62% |



Estos resultados son cercanos a la hipótesis en la que se planteó que el 70% de los potenciales clientes serán hombres.

3.- Defina su nivel de ingresos

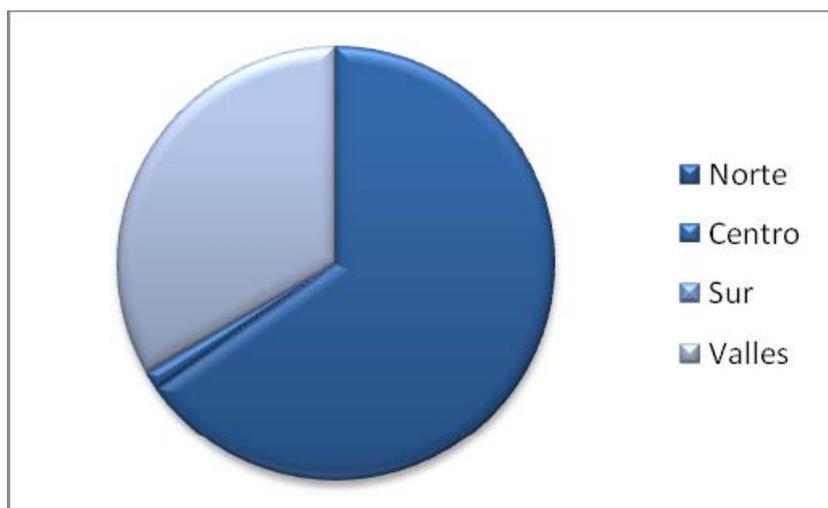
| | |
|------------|--------|
| 0-280 | 5.48% |
| 280-500 | 15.07% |
| 500-1000 | 30.14% |
| 1000-2500 | 16.44% |
| 2500 ó más | 32.88% |



El porcentaje más alto de entrevistados pertenece a los de ingresos mayores a USD 2500, por lo que la disponibilidad de compra va acorde al mercado objetivo.

4.- ¿En qué sector de la ciudad vive?

| | |
|--------|--------|
| Norte | 65.28% |
| Centro | 1.39% |
| Sur | 0% |
| Valles | 33.33% |

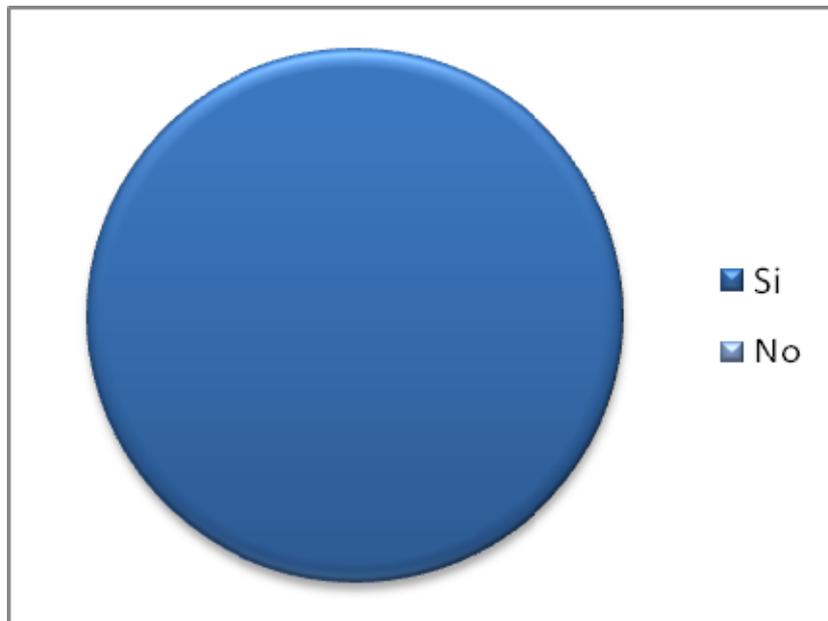


Las respuestas de esta pregunta reflejan que la hipótesis fue acertada puesto que los resultados indican que más del 98% pertenecen al norte de la capital y a los valles.

Adicionalmente se sabe que el 29.24% del total de encuestados viven en el norte de Quito y a su vez pertenecen al rango de edad de 26 a 40 años, siendo el 15.01% hombres y el restante 14.23% mujeres. En el rango de edad de 18 a 25 años, quienes viven en el norte de Quito representan el 19.2% y en el rango de 40 años en adelante representa el 16.84%, siendo ambas cifras inferiores a la del rango de edad de 26 a 40 años, se confirma que el mercado objetivo está mayormente ubicado en el norte, inclusive en el mismo rango de edad al que el Club del Vino está enfocado.

5.- ¿Toma usted vino?

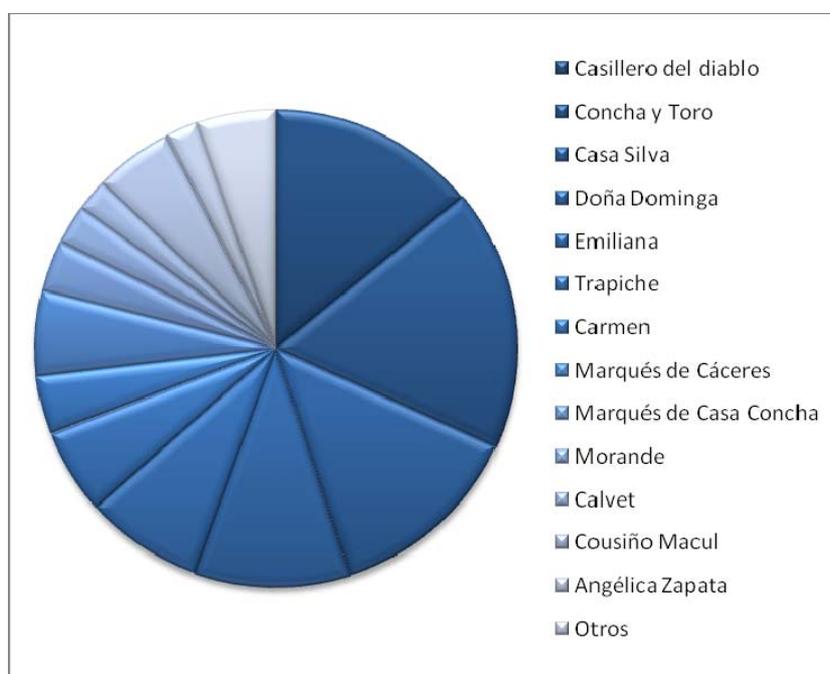
| | |
|----|------|
| Si | 100% |
| No | 0% |



Esta es la pregunta filtro, es por esto que se tomaron en cuenta solamente las respuestas positivas ya que las negativas descalifican al encuestado como potencial cliente.

6.- ¿Qué marca de vino consume?

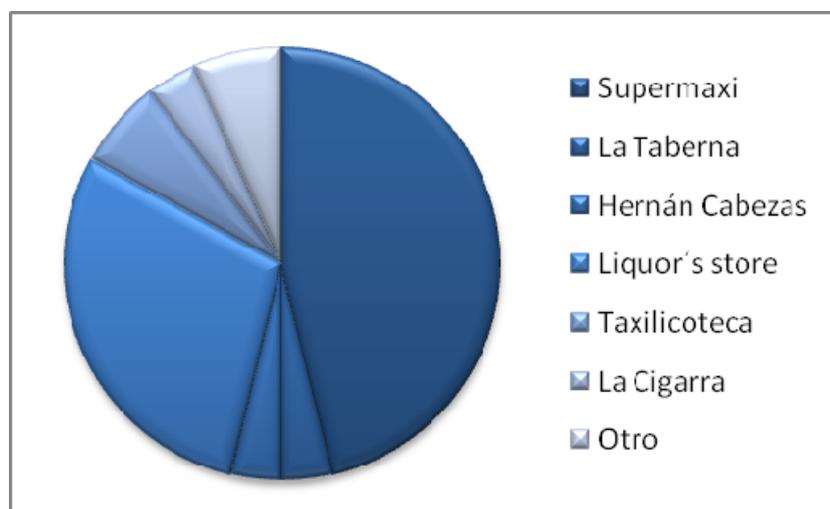
| | |
|------------------------|--------|
| Casillero del diablo | 44.3% |
| Concha y Toro | 55.56% |
| Casa Silva | 41.67% |
| Doña Dominga | 32.8% |
| Emiliana | 25% |
| Trapiche | 18.06% |
| Carmen | 12.5% |
| Marqués de Cáceres | 18.06% |
| Marqués de Casa Concha | 10.8% |
| Morande | 8.33% |
| Calvet | 6.94% |
| Cousiño Macul | 16.67% |
| Angélica Zapata | 6.94% |
| Otros | 16.67% |



En esta pregunta se revela que los vinos Casillero del Diablo, Concha y Toro y Casa Silva son los más consumidos por los encuestados.

7.- ¿Dónde compra su vino?

| | |
|----------------|--------|
| Supermaxi | 68.06% |
| La Taberna | 5.56% |
| Hernán Cabezas | 5.56% |
| Liquor's store | 43.06% |
| Taxilicoteca | 9.72% |
| La Cigarra | 5.56% |
| Otro | 9.72% |



El Supermaxi es el lugar más concurrido cuando se trata de comprar vinos, seguido por Liquor's store. Esto sugiere que el Club del Vino tenga convenios con el Supermaxi.

8.- ¿Con qué regularidad consume usted vino?

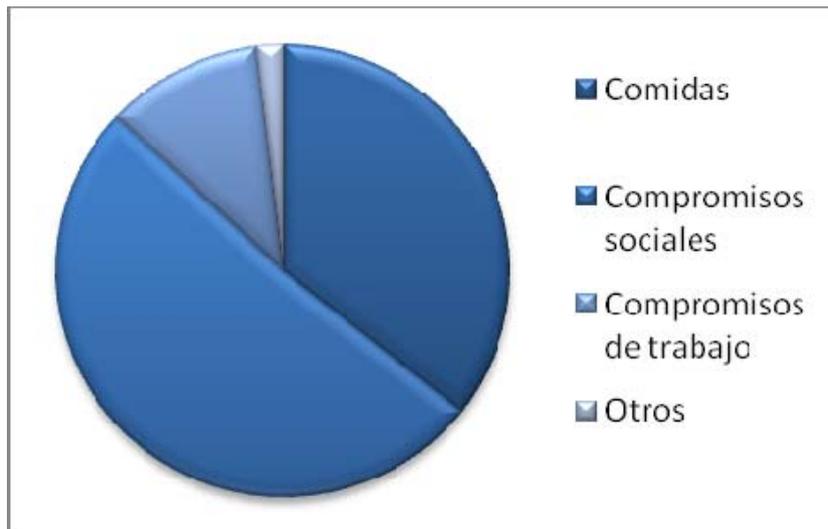
| | |
|---------------------------|--------|
| Una vez al mes | 42.86% |
| Dos veces al mes | 32.86% |
| Una vez por semana | 20% |
| Más de una vez por semana | 4.29% |



Esta pregunta refleja que la mayoría de encuestados consume vino dos veces al mes o menos, lo cual indica que no existe hábito de consumo de vino.

9.- ¿En qué ocasiones consume usted vino?

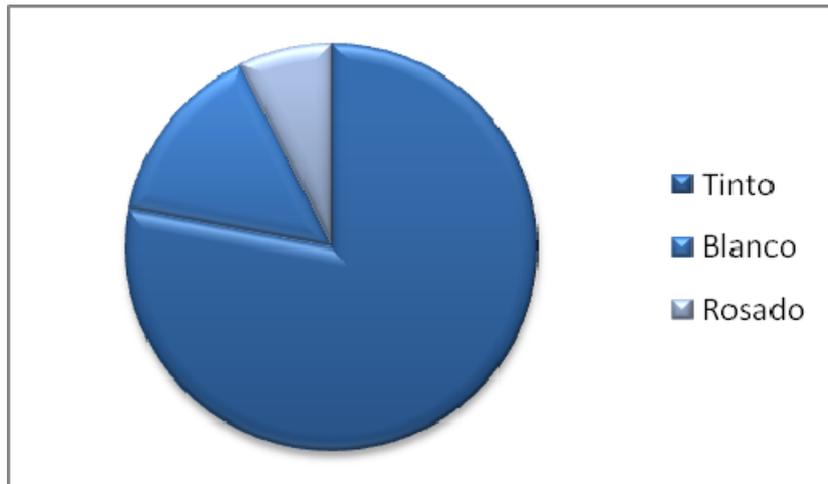
| | |
|------------------------|--------|
| Comidas | 57.97% |
| Compromisos sociales | 83.4% |
| Compromisos de trabajo | 18.2% |
| Otros | 3.1% |



La mayoría de entrevistados consume vino en compromisos sociales, comprobando de esta manera la hipótesis de la importancia del vino en un compromiso.

10.- ¿Qué tipo de vino prefiere?

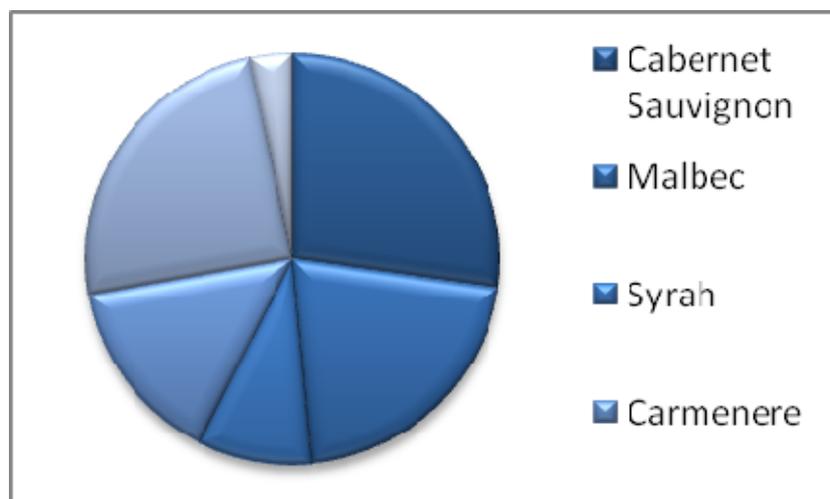
| | |
|--------|-------|
| Tinto | 88.89 |
| Blanco | 16.67 |
| Rosado | 8.33 |



Como estimado el vino tinto es el preferido por los potenciales consumidores, mientras que el vino rosado es el menos elegido.

11.- ¿Qué tipo de vino tinto prefiere?

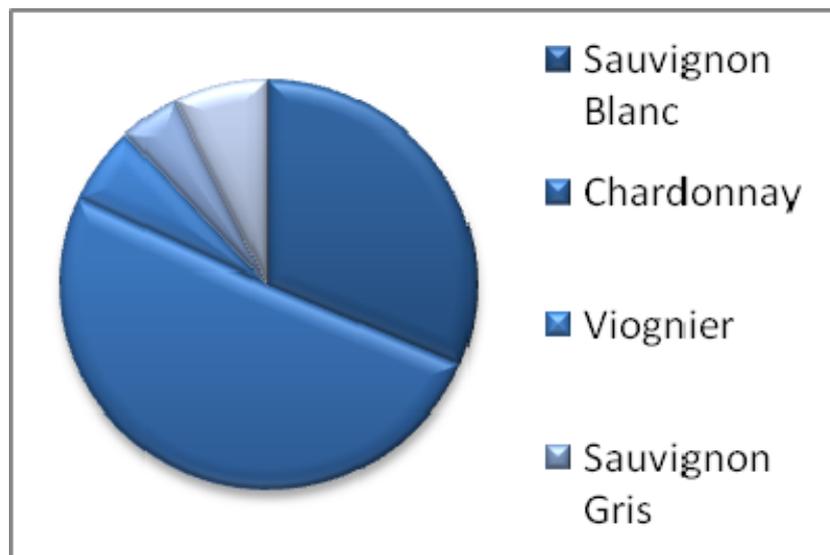
| | |
|--------------------|--------|
| Cabernet Sauvignon | 46.4% |
| Malbec | 36.11% |
| Syrah | 15.28% |
| Carmenere | 25% |
| Merlot | 41.67% |
| Otro | 5.64% |



Los tipos de vino tinto preferidos son Cabernet Sauvignon y Merlot, lo que comprueba que el Cabernet Sauvignon sigue siendo la cepa más influyente en el mercado, aunque esta cepa como el Merlot y Malbec tiene porcentajes significativos de preferencia.

12.- ¿Qué tipo de vino blanco prefiere?

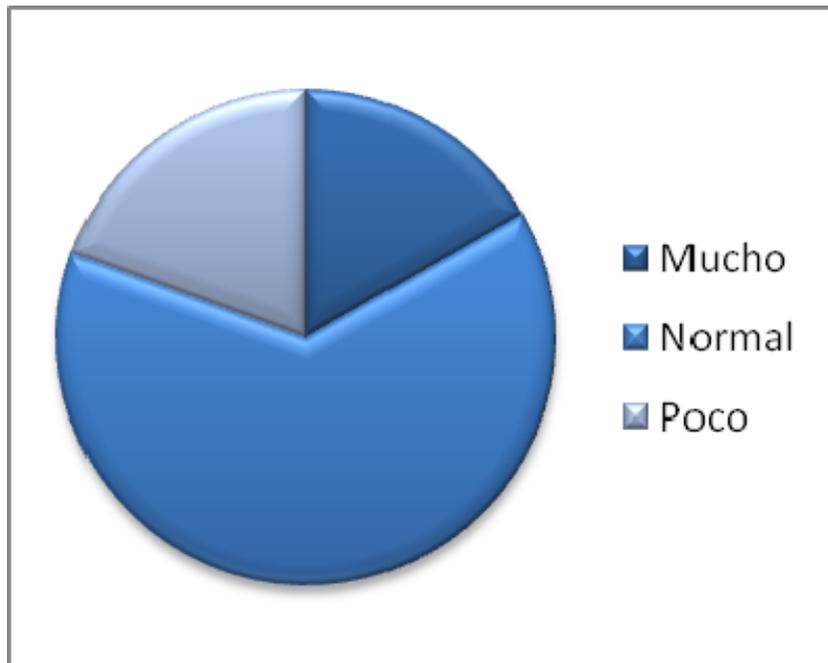
| | |
|-----------------|-------|
| Sauvignon Blanc | 33.6% |
| Chardonnay | 54.1% |
| Viognier | 6.56% |
| Sauvignon Gris | 4.92% |
| Otro | 7.84% |



Contrario a la hipótesis, el Sauvignon Blanc no es la cepa preferida por el consumidor, aunque es solamente superada por la cepa Chardonnay.

13.- ¿Qué tanto sabe usted de vino?

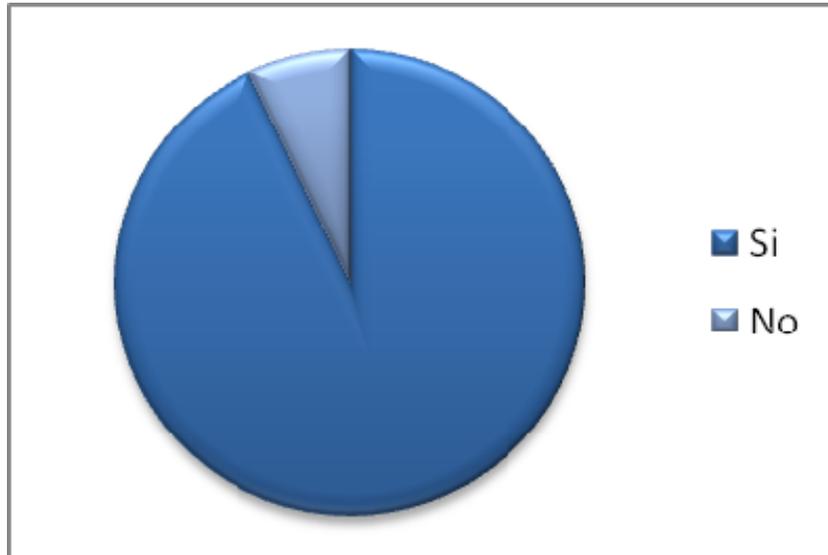
| | |
|--------|--------|
| Mucho | 16.67% |
| Normal | 63.89% |
| Poco | 19.44% |



Esto sugiere que el mercado objetivo tiene cierto conocimiento, aunque no mucho, sobre el vino, lo cual lo convierte en un mercado exigente.

14.- ¿Le interesaría a usted conocer más sobre el arte del vino?

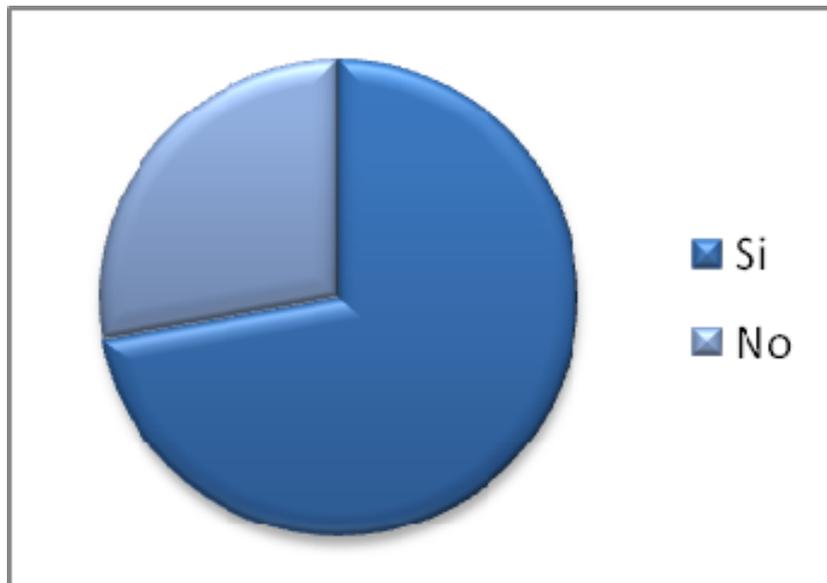
| | |
|----|--------|
| Si | 92.96% |
| No | 7.04% |



Los resultados de esta pregunta fueron más prometedores de lo esperado, lo que aumenta las probabilidades de éxito de la apertura del Club del Vino.

15.- ¿Sería usted parte de un club dedicado al arte del vino?

| | |
|----|--------|
| Si | 72.22% |
| No | 27.78% |

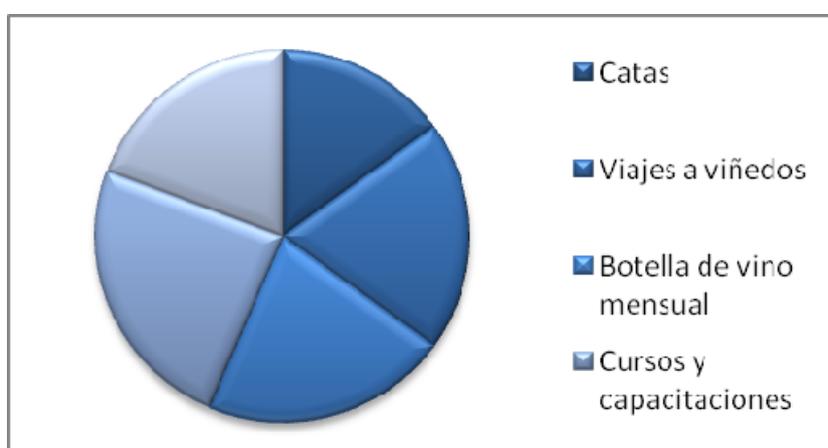


A diferencia de los resultados obtenidos en la pregunta anterior, hay un mayor porcentaje de interesados en formar parte de un club que se dedica al arte del vino, lo que sugiere un marketing más enfocado.

De manera específica se conoce que de este 72.22%, el 47.57% son hombres y el 39.44% (incluidos hombres y mujeres) pertenecen al rango de edad objetivo. Esto indica que el rango de edad objetivo tiene un alto nivel de aceptación del negocio, considerando que dicha aceptación se da mayormente por parte de los hombres.

16.- Califíquese del 1 al 5 (siendo 1 la más alta) lo que preferiría usted en dicho club.

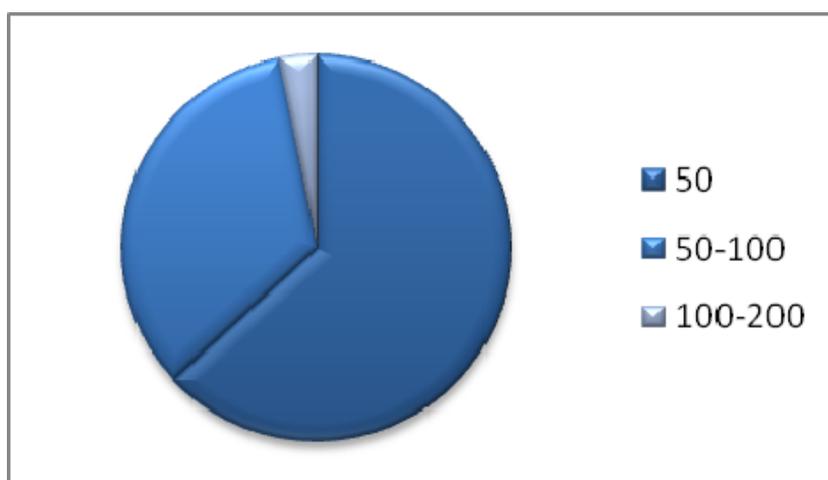
| | Media aritmética |
|-------------------------|------------------|
| Catas | 2.1 |
| Viajes a viñedos | 2.8 |
| Botella de vino mensual | 3 |
| Cursos y capacitaciones | 3.4 |
| Descuentos en licorería | 2.7 |



Lo que reflejan estos resultados es que los servicios ofrecidos tienen una aceptación similar con la excepción de las catas cuya aceptación es ligeramente inferior al resto. Cabe considerar que no todos los encuestados calificaron todos los servicios.

17.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por estos beneficios?

| | |
|-----------|--------|
| 50 | 63.08% |
| 50-100 | 33.85% |
| 100-200 | 3.08% |
| 200-500 | 0% |
| 500 ó más | 0% |



Los resultados de esta última pregunta indican que la gran mayoría están dispuestos a pagar USD 50 o menos por los beneficios del Club del Vino y nadie está dispuesto a pagar más de USD 200 (al menos ningún encuestado).

Conclusiones.

Estas encuestas logran confirmar la viabilidad del Club del Vino, puesto que se encontró que más del 70% de los encuestados que gustan del vino serían clientes del negocio propuesto. A pesar de que este resultado fue positivo, se encontró también que son muy pocos los que estarían dispuestos a pagar altos precios por la membresía del club, lo que deja por conclusión que se debe: o bien reducir los precios, o incrementar la cartera de servicios. Puesto que la gran mayoría de interesados son hombres, se abre espacio a estrategias de marketing dirigido para atraer a un mercado femenino, o alternatively un marketing que apunte a solidificar el mercado masculino ya existente.

Adicionalmente se vio que los servicios más interesantes para los encuestados fueron los cursos y capacitaciones, lo que podría sugerir que estos son los que requieren mayor atención para lograr un servicio diferenciado. En resumen se puede concluir que las encuestas apoyan la factibilidad del negocio sugiriendo algunos elementos adicionales para su óptimo funcionamiento, tomando en cuenta también el nivel de precios que el potencial mercado está dispuesto a pagar por los servicios a ofrecer.

3.1 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

3.1.1 Mercado Objetivo

Dadas las características del negocio propuesto, el mercado objetivo está determinado por el consumidor quiteño de ingresos altos y que a su vez destinan gran parte de sus ingresos en bienes suntuarios.

3.1.2 Segmentación de Mercado

Las características del mercado objetivo llevan a una segmentación en 3 partes.

3.1.2.1 Segmentación Geográfica

El Club del Vino en sus inicios está enfocado en potenciales clientes que habitan en la ciudad de Quito, sin embargo uno de los objetivos del negocio es expandirlo a Guayaquil en 5 años (capítulo 2).

3.1.2.2 Segmentación Demográfica

Como explicado anteriormente, para el negocio propuesto se segmenta al mercado de acuerdo a su estrato económico, ya que se enfoca en potenciales clientes pertenecientes a la clase media alta- alta de Quito.

3.1.2.3 Segmentación Psicográfica

Por último se realiza una segmentación cualitativa que permite identificar los estilos y recurrencia de compra de bienes y servicios suntuarios.

3.2 TAMAÑO DEL MERCADO

El 5,9% de los 350.930 hogares de Quito pertenecen a la clase media alta – alta, (Markop, 2010: p. 211) generando un total de 20.705 potenciales clientes, a lo que el negocio propuesto estima abarcar un 1.42% de esta población en el primer año, con un total de 295 clientes. Cabe recalcar que se considera un cliente por familia puesto que la membresía es válida entre cónyuges.

3.3 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS

3.3.1 Competencia

La única competencia existente es “La Cofradía del Vino”, organización sin fines de lucro que ofrece servicios similares a los del negocio propuesto de acuerdo al tipo de membresías, las cuales son clasificadas de la siguiente manera:

- 1.- Los Socios Importadores, aquellos que traen los vinos desde los países productores y a través de La Cofradía promueven y divulgan sus productos teniendo cada vez mejor oferta de vinos según va exigiendo el mercado.
- 2.- Los Socios Corporativos que son Hoteles, Clubes y Restaurantes del país, quienes reciben capacitación en el arte de servir, asesoramiento en sus cartas, guarda y manejo eficiente de vinos, adquiriendo, una vez cumplido con todos estos requisitos, un sello de garantía diferenciándolo de todos los demás de su género.

- 3.- Los Socios Empresariales que son empresas vinculadas al desarrollo del país quien están interesados en capacitarse en el mundo del vino integrando a sus negocios este conocimiento que permite el perfecto desenlace en un mesa con un buen vino.
- 4.- Los Socios Personales quienes se afilian para aprender más de esta bebida y convertirse con el tiempo en catadores amateurs. (La Cofradía del Vino)

Los socios personales se clasifican de la siguiente manera, de acuerdo al costo de cada membresía y los beneficios que ofrece cada una:

Tabla 14. Socios Cofradía del Vino

| Socio Classic | Socio Vintage | Socio Ultra |
|--|---|---|
| Botella de vino con su respectiva ficha técnica | | |
| Promociones de la cofradía | Promociones de la cofradía | Promociones de la cofradía |
| | 2 catas anuales privadas sin costo | 2 catas anuales privadas sin costo |
| Catálogo artístico anual de compras y placeres (gratis) | Catálogo artístico anual de compras y placeres (gratis) | Catálogo artístico anual de compras y placeres (gratis) |
| Revista Vinissimo en forma bimensual | Revista Vinissimo en forma bimensual | Revista Vinissimo en forma bimensual |
| Tours especiales de vinos a países productores | Tour especiales dentro y fuera del país | Tour especiales dentro y fuera del país |
| Boletín mensual con noticias de vino y eventos (vía email) | Boletín mensual con noticias de vino y eventos (vía email) | Boletín mensual con noticias de vino y eventos (vía email) |
| | Guía Tavola de Restaurantes en forma semestral. | Guía Tavola de Restaurantes en forma semestral. |
| | 2 cursos privados de cocina gourmet | 2 cursos privados de cocina gourmet |
| | 1 cata de vinos especiales (que no existen en el país) | 2 catas de vinos especiales (que no existen en el país) |
| Catas y seminarios a costo | 30% descuento en cursos dictados por la Cofradía del vino | 50% descuento en cursos dictados por la Cofradía del vino |
| | Fiesta del socio (cultural) una vez al año (solo para socios) | Fiesta del socio (cultural) una vez al año (solo para socios) |
| | 6 pases de cortesía para la Gala del Vino cada dos años, y 1 cata especial Socios Vintage; evento cultural más importante del país. | 8 pases de cortesía para la Gala del Vino cada dos años, y 1 cata especial Socios Ultra; evento cultural más importante del país. |
| | Obsequio de 2 accesorios de vino al año. | Obsequio de 2 accesorios de vino al año. |
| | | Accesorio para elaborar cava propia |
| | | Accesorio en maridaje |
| | | 1 publicación especialidad al año. |
| Costo inscripción \$84 incluido IVA, cuota mensual \$30, opción de incluir pareja por \$5.00 | Costo inscripción \$112 por una sola vez incluido el IVA, cuota mensual \$53.76, incluye pareja sin costo | Costo inscripción \$134.40 por una sola vez incluido el IVA, costo mensual \$84.00 incluye pareja sin costo |

Fuente: www.cofradiadelvino.com

Elaborado por: Los autores

En la tabla 14 se puede apreciar las diferencias entre membresías, notando una gran diferencia de beneficios entre los socios classic, vintage y ultra, dentro de estas diferencias las más notorias son que el socio classic no tiene catas anuales privadas los socios vintage y ultra tienen dos, estas catas son dictadas por enólogos extranjeros que se encuentran involucrados con los importadores cuando visitan el país, en la tabla 14 se destaca también que los socios vintage y los socios ultra tienen descuento en los cursos dictados por la cofradía mientras que los socios classic no tienen descuento alguno, estos cursos se dividen en dos niveles, el nivel amateur que incluye 4 cursos, y el nivel wine ambassador que incluye de igual manera cuatro cursos, dando un total de ocho cursos dictados, cada curso tiene una duración de dos horas, al finalizar los 4 cursos del nivel amateur se le entrega al socio un certificado de catador amateur y de igual manera al finalizar los cuatro cursos del nivel wine ambassador se le entrega al socio un sello en el que consta que es embajador de vino. Para las catas con vinos especiales que no existen en el país, la cofradía viaja al extranjero y trae estos vinos, estas catas se ofrecen dos veces al año solamente a los socios vintage y ultra. Los cursos de cocina son beneficio de igual manera solamente para socios vintage y ultra, estos cursos los reciben en un restaurante prestigioso de la ciudad, en la cocina del mismo, el último curso de cocina se lo realizó en el restaurante "alma". El socio ultra es el único que recibe accesorio para elaborar su cava propia, accesorio en maridaje y 1 publicación de especialidad al año, esta publicación es enviada por la cofradía, la última enviada fue acerca de vinos con sus maridajes.

La cofradía del vino califica sus vinos a través de sommeliers y el enólogo de la cofradía mismo en una cata a ciegas, de acuerdo al puntaje que cada vino reciba, se le entrega como obsequio al socio, los socios classic reciben un vino con calificación de 82 puntos, los socios vintage reciben un vino con calificación de 85 puntos y los socios vintage reciben un vino con una calificación sobre los 89 puntos.

En cuanto a diferencias de precios, a pesar que los socios classic con los vintage tienen una mayor diferencia en sus beneficios comparado entre los

socios vintage y ultra, la diferencia en el costo de las membresías es menor, los socios vintage pagan mensualmente \$23.56 más que los socios classic, sin embargo los ultra pagan \$ 30.44 más que los socios vintage. El costo de inscripción de cada membresía es mayor al de las mensualidades sin embargo este valor es cancelado solamente una vez, y un socio classic o vintage puede realizar un upgrade de su membresía sin pagar inscripción.

Al ser único en el mercado, esta organización tiene una ventaja, pues es un monopolio, por lo que puede establecer los precios que desee, además de ya ser conocido y estar en la mente del consumidor.

3.4 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA

Los resultados obtenidos en esta investigación de mercados son los siguientes: En las encuestas se obtuvo que el 72.22% de los encuestados estaría dispuesto a formar parte de un club dedicado al arte del vino. Esto demuestra el interés existente en los potenciales clientes de pertenecer al negocio propuesto.

Las entrevistas a los expertos confirmaron los datos presentados en el capítulo 2 sobre el crecimiento de la demanda del vino en el Ecuador. Esto indica que el negocio propuesto es viable al existir un aumento en la demanda del consumo de vino, y una falta de lugares en donde se brinde asesoría sobre el mismo.

Los integrantes del grupo focal a más de pertenecer al mercado objetivo son conocedores del vino, ellos mostraron interés en el negocio propuesto y aportaron con ideas que serán tomadas en consideración para un futuro.

Como resultado de esta investigación se estima lograr ventas de 295 membresías en el primer año distribuidas de la siguiente manera 90 membresías VIP, 70 SILVER, 60 GOLD, 50 PLATINUM y 25 BLACK.

3.5 EVALUACIÓN DE MERCADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

Para la evaluación de mercados, además de la información detallada anteriormente, se toman en cuenta los resultados obtenidos en el capítulo 2 sobre la tendencia de la industria la misma que se encuentra en la etapa de crecimiento acercándose a la etapa de madurez y del consumo de vino en el país la cual se encuentra en etapa de crecimiento en la cual se proyecta que para el año 2015 las importaciones de vino aumentarán en un 14.95% respecto al año 2010. Todo esto revela una alta factibilidad para la realización del Club del Vino.

4 CAPITULO IV. PLAN DE MARKETING

El presente capítulo tiene como finalidad detallar las estrategias de marketing a utilizar en el negocio propuesto.

4.1 ESTRATEGIAS DE MARKETING

La estrategia del Club del Vino será la de desarrollo de mercados, dado que la industria y el servicio se encuentran en la etapa de crecimiento, donde el mercado no está desarrollado en términos de mercadeo.

“El desarrollo de mercados implica la introducción de los productos y servicios presentes en nuevas áreas geográficas.” (Fred R. David, 2003: p. 166).

Al ser el Club del Vino un negocio nuevo, enfocado en un mercado para las clases económicas media alta-alta de Quito, entre ellos que tengan un estilo de vida que empate con los servicios que propone el Club del Vino, el servicio que ofrece el mismo debe ser único y especial, dada la exclusividad del mercado objetivo y al ser este un servicio suntuario debe generar una experiencia que incite al socio a hablar bien del negocio utilizando así el marketing boca a boca.

Se innovará el servicio con valor agregado, a partir del diseño de cursos de vino que tendrán a su término un certificado validado por entidades internacionales y reconocidas a nivel mundial como: Viñedos Emiliana. (Anexo 4.1).

Además, los socios tendrán a disposición la información dictada en los cursos en la red, siendo esta información sin costo adicional y con acceso único para socios. Con esto se intentará crear una vivencia única en el socio, basándose en las experiencias de marketing de Bernd.

4.2 POLÍTICA DE PRECIOS

La política de precios está basada primeramente en los costos, seguida por la referencia de precios resultado de la investigación de mercado, considerando también el precio de la competencia.

Los precios de las membresías ofertadas dependerán de los beneficios que estas contengan, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 15. Precios de Membresías

| MEMBRESÍAS | BENEFICIOS | VALOR |
|-------------------|---|------------------|
| VIP | Botella mensual de vino Joven | |
| | Acceso a catas | |
| | Acceso a cursos básicos de enología | |
| | Descuentos en Liquor's Store (5%) | |
| | | \$ 25.00 |
| SILVER | Botella mensual de vino Reserva | |
| | Acceso a catas | |
| | Acceso a cursos básicos de enología | |
| | Descuentos en Liquor's Store (10%) | |
| | | \$ 35.00 |
| GOLD | Botella mensual de vino Gran Reserva o Copa Riedel Overture | |
| | Sorteo de viajes a viñedos Emiliana | |
| | Acceso a catas | |
| | Acceso a cursos básicos de enología | |
| | Descuentos en Liquor's Store (15%) | |
| | Acceso a catas a extraordinarias a pedido | |
| | | \$ 60.00 |
| PLATINUM | Botella mensual de vino Reserva Especial, Copa Riedel Sommelier | |
| | Sorteo de viajes a viñedos Emiliana | |
| | Acceso a catas | |
| | Acceso a cursos avanzados de enología | |
| | Acceso a capacitaciones | |
| | Descuentos en Liquor's Store (20%) | |
| | Acceso a catas a extraordinarias a pedido | |
| | | \$ 80.00 |
| BLACK | Botella mensual de vino Grand Cru, Copa Riedel Black Tie | |
| | Sorteo de viajes a viñedos Emiliana | |
| | Acceso a catas | |
| | Acceso a cursos avanzados de enología | |
| | Acceso a capacitaciones | |
| | Descuentos en Liquor's Store (25%) | |
| | Acceso a catas a extraordinarias a pedido | |
| | | \$ 150.00 |

Elaborado por: Los autores

Los vinos con los que se trabajarán serán los que pertenecen a la licorería asociada Liquor's Store (anexo 4.2). Cabe recalcar que si un socio solicita algún tipo de vino que no pertenece a la licorería asociada y que existe en el mercado nacional, se le facilitará la manera de conseguirlo a un precio preferencial.

4.3 TÁCTICAS DE VENTAS

El Club del Vino ofrece varias formas de adquirir una membresía: mediante la página web, directamente en la licorería asociada, Liquor's Store o mediante venta a domicilio a través de un cuerpo de ventas. Las membresías por internet se realizarán completamente en línea en la página web del negocio propuesto, lo que facilitará mucho al potencial cliente la adquisición de su membresía, puesto que el pago puede realizarse igualmente en línea mediante PayPal, de manera rápida y segura. La licorería asociada ofrecerá también la posibilidad de adquirir la membresía directamente en el local, enfocándose de esta manera a los clientes de Liquor's Store que puedan tener interés en el Club del Vino. Las ventas a domicilio parten de la base de datos de la licorería asociada, después de estructurada y depurada, para que un vendedor se contacte directamente con el potencial socio y venda la membresía, ofreciendo un descuento adicional de la membresía durante los primeros tres meses por ser actual cliente de la licorería.

4.4 POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

Como mencionado anteriormente, el Club del Vino contará con certificado validado por las entidades internacionales asociadas con el fin de garantizar la calidad de los cursos y capacitaciones a ofrecer.

Quienes dirijan los cursos y las catas serán somelliers con experiencia en catas y degustaciones para garantizar la calidad del servicio a ofrecer. La licorería asociada dispone de numerosas marcas de vinos a más de las que importa,

(anexo 4.3), por lo que el Club del Vino, al funcionar en este local, dispone también de dichas marcas. Todas las marcas de vinos importadas por Liquor's tienen una serie de premios y medallas que garantizan la calidad del producto, sin embargo se podrá trabajar con cualquier marca existente en el mercado ecuatoriano que el cliente solicite siempre y cuando haya un acuerdo entre al menos veinte socios (número mínimo requerido para realizar una cata).

El negocio propuesto trabajará con copas Riedel, siendo estas reconocidas por ser las mejores copas a nivel mundial, con lo que se incrementa la garantía de un buen servicio. Estas copas están a la venta en la Liquor's Store y los descuentos aplicarán también es estos productos.

La página web tendrá un espacio donde se recibirán comentarios y sugerencias, todas las cuales serán consideradas y analizadas para el mejoramiento del servicio.

4.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

4.5.1 Publicidad

El Club del Vino tendrá publicidad en diversos lugares donde los potenciales clientes puedan enterarse de los servicios del negocio propuesto. Esto será en restaurantes, revistas, internet, y en la licorería asociada.

La publicidad en los restaurantes estará presente en las cartas de vinos, para atacar así solo a los clientes de dicho restaurante que gusten del vino. La publicidad en revistas se reservará exclusivamente para la revista Vinissimo y la revista Diners, revistas reconocidas y prestigiosas que a su vez comparten el mercado objetivo que el negocio propuesto.

Los restaurantes cuyos clientes coincidan con el perfil de los potenciales socios del Club del Vino, así como Diners, tendrán en su página web publicidad con links que trasladen al potencial cliente a la página web del club, donde se

expondrán en detalle todos los servicios que ofrece el club a sus socios; adicionalmente el club contará con fan page en facebook y una cuenta en twitter, ambas redes sociales, donde se expondrá de igual manera los servicios propuestos por el club. La licorería Liquor's Store contará con publicidad en banners en su local, a más de la publicidad verbal para las ventas de vinos y licores finos, y contará adicionalmente con un "show room", en donde se darán pequeñas exposiciones de vinos y de copas Riedel, para incentivar así el ingreso al club por parte de los clientes de dichos locales.

Se trabajará con la empresa aménestudio mailing, alquilando una base de datos para enviar la información del Club del Vino a clientes determinados (anexo 4.4), y también se trabajará con la empresa Publipromueve S.A. para enviar publicidad en los estados de cuenta de las tarjetas Diners Club, Visa y Mastercard del Banco del Pichincha (anexo 4.5).

4.5.2 Relaciones Públicas

El Club del Vino será inaugurado con un evento, donde se invitará a algunos potenciales socios a una degustación de varios vinos con sus respectivos maridajes (comidas). Este evento se repetirá anualmente con los socios actuales del club y sus invitados, siendo el número de cupos dependiente de la locación del evento.

Adicionalmente se dictarán catas especiales a pedido del socio, cuando este sugiera clientes nuevos, las que se realizarán de forma gratuita. Estas se enfocarán en altos ejecutivos y políticos que logren hacer del negocio propuesto, un Club elitista de alto nivel.

El Club del Vino contará con los auspicios de los viñedos que certifican los cursos (Viñedos Emiliana) pues estos lograrán, a más de reducir costos, darle un mayor valor al negocio propuesto. Considerando la actual tendencia del "sello verde", se realizarán eventos enfocado en vinos orgánicos, mejorando así la imagen del Club.

4.5.3 Promoción y Ventas

Siendo las membresías de menor costo las que más socios se estiman tener, se ofrecerá la posibilidad de mejorar la membresía, es decir de cambiar su membresía actual por una más alta por un descuento que lo motive. Este incremento puede ser incluso gratuito si el actual socio incluye una determinada cantidad de socios nuevos al Club, esto dependerá del número de socios nuevos y del tipo de membresía de los mismos.

Los descuentos en los restaurantes y licorerías serán otra forma de promoción que estas mismas entidades se encargarán de publicitar, puesto que estos ofrecerán el descuento a los clientes poniendo a disposición las distintas membresías del Club del Vino.

4.6 DISTRIBUCIÓN

Como fue explicado previamente, las membresías del Club del Vino se las puede obtener mediante internet o directamente en el local de la licorería asociada Liquor's Store, por lo que su cadena de distribución tendrá inicio según se adquiera su membresía.

En el internet la cadena comienza cuando el potencial cliente, guiado por la publicidad, ingresa sus datos en la página web del Club del Vino, accediendo así a la base de datos. Cuando la adquisición es directamente en el local, la cadena comenzará en la venta misma de la membresía, donde el cliente adquiere instantáneamente su carnet e ingresa a la base de datos.

Dado a que el Club del Vino, ofrece una serie de beneficios, expuestos anteriormente, cuya cadena de distribución varía en la entrega al cliente, por lo que se explicará la cadena de valor de cada beneficio de manera individual.

Botella de vino o copa mensual

Las botellas de vino y copas serán entregadas directamente en el domicilio, una vez al mes, distribución que se realizará a lo largo de una semana laborable según el sector donde habiten los respectivos socios. Esta cadena termina con la entrega de la botella o copa.

Cursos

Los cursos se dictarán cada 2 meses, siendo la duración de cada uno por dos horas semanales (8 horas al mes), finalizándolos con un examen que garantice que el socio tenga merecido el certificado validado.

Catas y Capacitaciones

De igual manera la cadena con las catas y capacitaciones termina en el local cuando esta concluye, con la diferencia que estas no son continuas unas de otras.

Descuentos

Estos se dan en la licorería asociada y su cadena de distribución termina en dicha licorería cuando el socio compra sus licores.

Viajes

Los viajes se realizarán 5 veces al año, un socio más su acompañante podrán viajar a los viñedos auspiciantes durante 4 días, en caso de ganar el sorteo. Aquí la cadena de distribución concluye en el viaje del socio a dichos viñedos.

5 CAPITULO V. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

La operación del servicio que ofrece el Club del Vino es simple, puesto que la creación del servicio se realiza conjuntamente con la entrega del mismo, es decir, el servicio nace en la sala donde se brinda la capacitación, la cata o el curso.

Las capacitaciones consisten en una o más reuniones donde se explica las distintas características del vino y su utilización en comidas o eventos, adicionalmente se enseñaría sobre etiqueta y servicio. Estos cursos estarán enfocados a entidades comerciales como restaurantes que busquen mejorar el servicio de meseros específicamente frente a los vinos.

Las catas consisten en una degustación donde el socio disfrutará de uno o más vinos comparándolos mientras el sommelier o profesional guía dicha degustación dando datos históricos y características de los productos brindados. Según la ocasión se brindarán también bocadillos con el propósito de entender los distintos maridajes.

Para los cursos, al tener estos un título a su finalización, deberán inscribirse con un mes de anticipación para reservar cupo, pues estos serán limitados, y tendrán que asistir un determinado número de veces, así mismo deberán rendir un examen final que compruebe su aprendizaje en la materia. Luego recibirán un certificado validado por los viñedos de las marcas con las que se van a trabajar (viñedos Emiliana)

5.2 CICLO DE OPERACIONES

La operación comenzaría con el calendario de servicios, donde se distribuirán, mes a mes, las distintas catas, capacitaciones y servicios a ofrecer. Se dejará

espacio a imprevistos y cambios según convenga. Esto se organizará una semana antes de finalizar cada mes, planeando el siguiente, para que los socios puedan inscribirse a los servicios que deseen con anticipación, todo lo cual será posible mediante la página web, vía telefónica o acercándose al Club del Vino a reservar personalmente.

El cliente recibirá vía internet el calendario mensual, con todos los servicios detallados, y podrá inscribirse en los que guste. Cada servicio tendrá cupos limitados que estarán expuestos en la misma página, este cupo variará según el servicio a ofrecer.

Acorde al calendario y las inscripciones de cada servicio, a lo que el profesional seleccionado deberá preparar su charla previamente. Esta se dictará coherente al calendario. Las catas durarán de 1 a 3 horas, las capacitaciones tendrán una duración por clase de 1 hora con opción a una segunda o tercera clase. Los cursos durarán 2 meses en total, con clases dictadas 2 veces por semana de duración individual de 1 hora, con excepciones según convenga.

Adicionalmente el socio recibirá un regalo mensual que consistirá en una botella de vino, una copa Riedel, o un destapa corchos. Los regalos variarán de acuerdo a la membresía. Estos se entregarán el primero de cada mes excepto en el mes de enero donde se postergarán 2 días debido a las festividades. Junto al regalo se entregará la revista Vinísimo y el calendario de dicho mes para que el socio ingrese al internet y reserve sus cupos, se comunique o se acerque al Club del Vino con el mismo propósito.

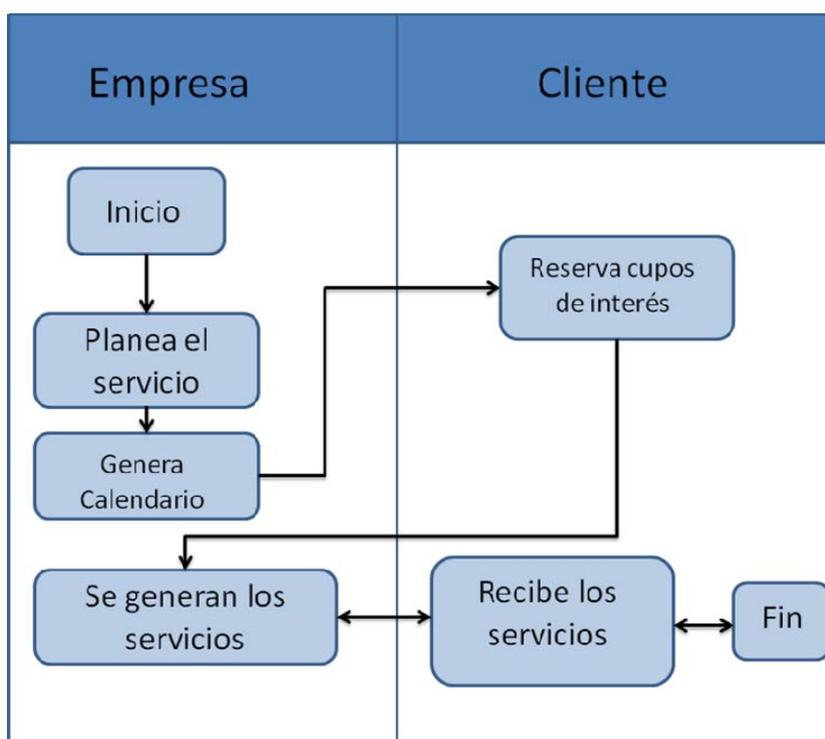
5.2.1 Flujograma

Para la creación de los flujogramas se tomó como referencia el texto Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma, de Humberto Gutiérrez Pulido y Román de la Vará Salazar, México 2009 página 165.

5.2.1.1 Flujograma de Creación del Servicio

El flujo comienza cuando la empresa planea el servicio que se va a ofrecer a través de la creación de un calendario, el cliente debe reservar los cupos de los servicios que le interesan. Una vez agotados los cupos disponibles del servicio ofrecido, el cliente recibe el servicio según lo planificado terminando así el flujo de la creación del servicio.

Gráfico 11. Flujograma de creación del servicio

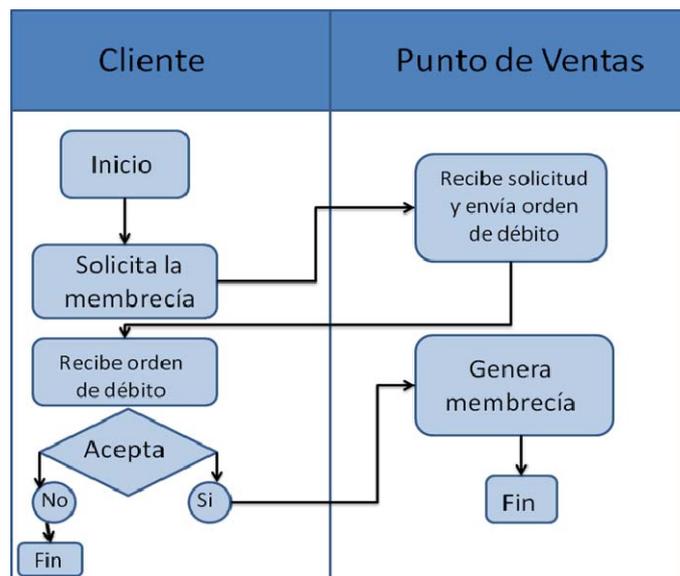


Elaborado por: Los autores

5.2.1.2 Flujograma de Comercialización

El flujo comienza cuando el cliente solicita la membresía, la empresa recibe esta solicitud y envía la orden de débito al cliente quien puede aceptar o rechazar dicha orden: Si la acepta se genera la membresía terminando así el flujo; si la rechaza el flujo termina ese momento.

Gráfico 12. Flujograma de comercialización



Elaborado por: Los autores

5.3 EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Dado el tipo de servicio que ofrece el negocio propuesto, no existe necesidad de maquinaria de producción. La sala en donde se darán las catas ya se encuentra adecuada en la misma licorería y para la sala en donde se dictarán los cursos y capacitaciones se necesita una mesa elegante con capacidad de 20 personas, 20 sillas (anexo 5.1), adicionalmente se requiere una oficina con un escritorio, un computador y un archivador para llevar la contabilidad de la empresa. (Anexo 5.2)

En total los requerimientos son:

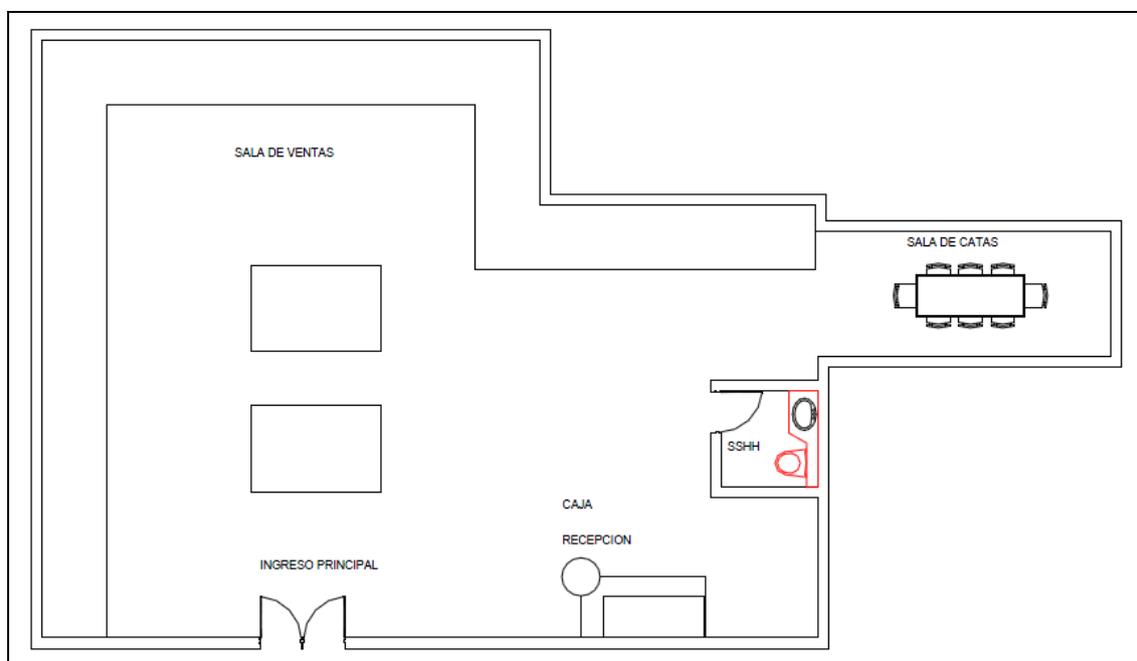
- Mesa elegante con capacidad 10 personas (2)
- Sillas (20)
- Escritorio (1)
- Computador (1)
- Archivador (1)

El vehículo con el que se hará la repartición de regalos será un vehículo de la licorería asociada y será alquilado una vez al mes, pues su poca utilización no justifica su adquisición.

5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

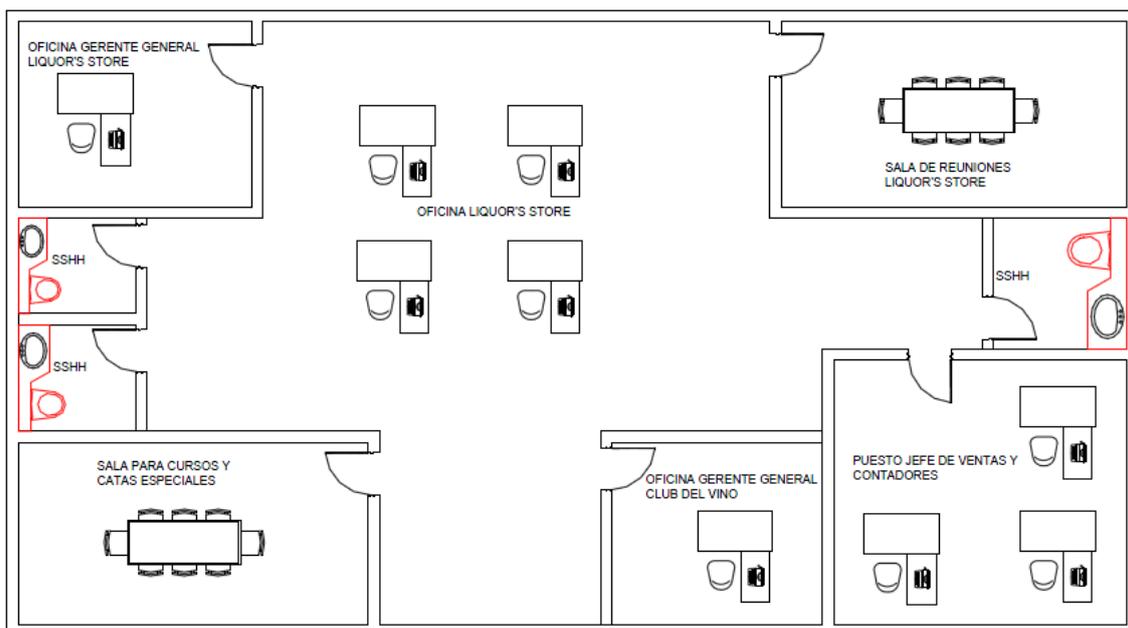
Las instalaciones serán originalmente las mismas de la licorería asociada Liquor's Store, puesto que estas son adecuadas para dictar tanto las capacitaciones como los cursos. Adicionalmente las oficinas para el personal se encontrarán en el mismo establecimiento, las mismas que serán alquiladas. La sala de catas se encuentra ubicada en la planta baja la misma que ya se encuentra en funcionamiento en la licorería asociada, mientras que la sala en donde se dictarán los cursos, al ser estos recurrentes se encontrará en el segundo piso, junto a las oficinas a alquilar, de esta manera no existirán interrupciones para los clientes de la licorería.

Gráfico 13. Plano Planta Baja



Elaborado por: Jorge Torres

Gráfico 14. Plano Segunda Planta

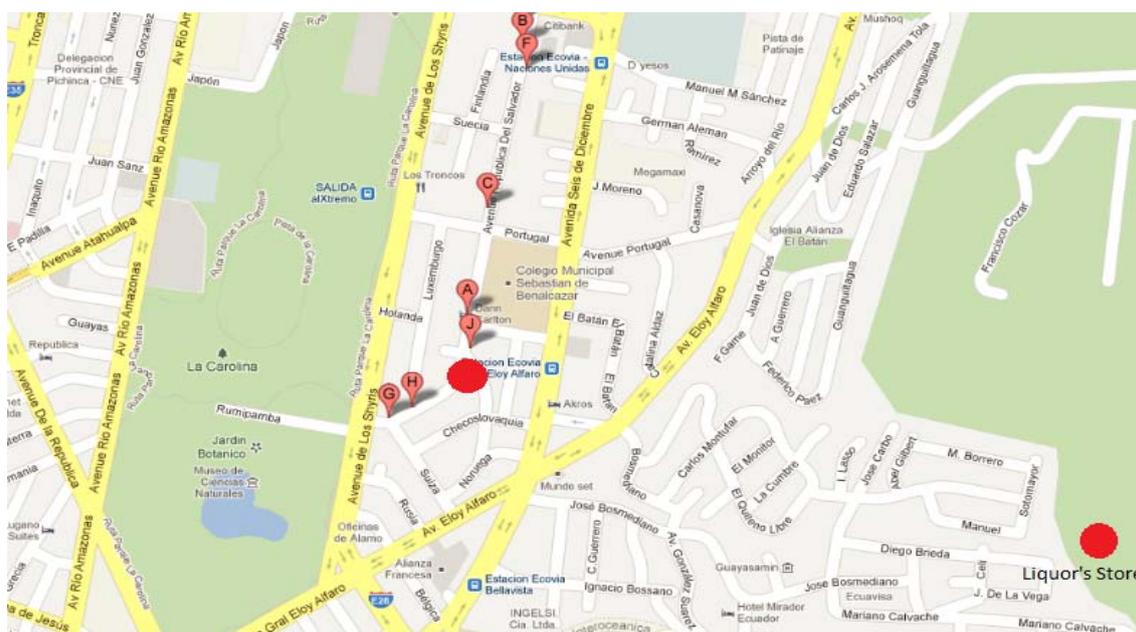


Elaborado por: Jorge Torres

5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DE ESPACIO FÍSICO

El servicio que se ofrecerá demanda un espacio físico mediano, ubicado en un lugar altamente comercial donde se encuentre mayormente gente del estrato social al que se apunta. La licorería asociada Liquor's Store está ubicada en una posición estratégica donde no solo cumple con los requerimientos previamente enunciados sino que su prestigio la vuelve conocida para muchos, en la República de El Salvador 406 y Moscú Esquina.

Gráfico 15. Mapa de localización



Fuente: <http://maps.google.es>

5.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS

Al trabajar en el mismo establecimiento de Liquor's Store, el Club del Vino no tiene necesidad de manejar un inventario, ya que se reserva el producto con anticipación y este permanece almacenado en las mismas bodegas de la licorería hasta su utilización.

El manejo de inventarios se lo llevará junto a la licorería asociada cada 15 días para evitar confusiones de mercadería y mantener un inventario adecuado.

5.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

Según las leyes ecuatorianas, está prohibida la venta de alcohol los días Lunes, Martes y Miércoles a partir de las 11 pm, los días restantes se puede vender licores hasta las 2 am del día siguiente con excepción del Domingo donde la compra de licores no está permitida (El Comercio, 2011). Dado que no funciona cerca de universidades, este establecimiento ya cuenta con los permisos necesarios de funcionamiento por lo que el negocio propuesto no tiene inconveniente alguno en su funcionamiento en términos legales.

Como explicado en el capítulo 2, el Club del Vino será una compañía de responsabilidad limitada. En el anexo 5.3 se encuentran detallados los pasos para la constitución de una compañía limitada y sus respectivos permisos de funcionamiento. Adicionalmente se debe registrar la marca o signo distintivo en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), en donde las principales necesidades a registrarse serán las siguientes:

Marca: Una marca es un signo que distingue un servicio o producto de otros de su misma clase o ramo. Puede estar representada por una palabra, números, un símbolo, un logotipo, un diseño, un sonido, un olor, la textura, o una combinación de estos.

Nombre comercial: Es el rótulo o enseña comercial que identifica un local comercial y las actividades que desarrolla.

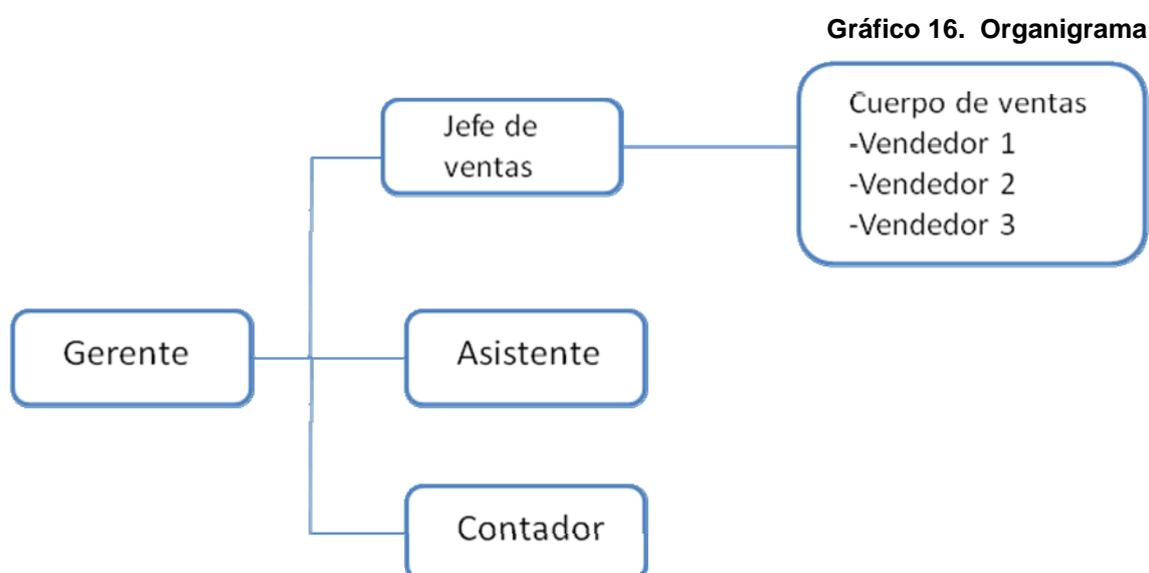
Lema comercial: Es la frase publicitaria que acompaña a una marca. (IEPI, 2012). Los requisitos principales para el registro se encuentran detallados en el anexo 5.4.

6 CAPITULO VI. EQUIPO GERENCIAL

El Club del Vino, iniciará su funcionamiento con pocos colaboradores debido al tamaño del negocio.

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1.1 Organigrama



Elaborado por: Los autores

6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SUS RESPONSABILIDADES

6.2.1 Descripción de Funciones

6.2.1.1 Gerente General

Funciones Principales:

El gerente general es el empleado de mayor importancia dentro del Club del Vino ya que su principal función es seguir las estrategias propuestas para llegar a cumplir los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Es el encargado de

supervisar todas las funciones de la empresa, por lo que debe tener habilidades tanto administrativas como de liderazgo, y principalmente debe tener conocimiento tanto en contabilidad, como en finanzas, marketing y ventas, puesto que todos los cargos responden a él.

Perfil de contratación:

- Sexo: Indistinto
- Edad: 25 – 40 años.
- Estudios: Título en ingeniería comercial, administración de empresas o carreras afines.
- Conocimientos: Nivel medio de Office, Outlook e Inglés.
- Competencias: Liderazgo, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, orientación a resultados, orientación al servicio, estabilidad emocional, negociación.
- Experiencia: 3 años puestos similares.

6.2.1.2 Contador**Funciones principales:**

El contador es el encargado de la planificación, dirección y supervisión de las operaciones contables de la empresa, debe mantener actualizados los estados financieros y, debe cumplir con las obligaciones tributarias y las disposiciones legales emitidas por los organismos de control. Este responde únicamente al gerente general quien aprobará los gastos que el contador solicite.

Perfil de contratación.

- Sexo: Masculino
- Edad: 25 – 35 años
- Estudios: Título en Contabilidad o carreras afines, pues es el único encargado de las responsabilidades contables de la empresa.
- Conocimientos: Office e inglés (niveles medios), tributación, contabilidad y Nómina.
- Competencia: Orientación a resultados, orientación al servicio, atención a detalles, trabajo en equipo.
- Experiencia: 2 años en puestos similares.

6.2.1.3 Jefe de Marketing y Ventas**Funciones principales:**

El jefe de marketing y de ventas es el encargado de organizar los cursos, catas, capacitaciones y demás eventos de la organización.

Además, de coordinar con los vendedores las visitas a los potenciales nuevos clientes, es quién debe organizar la base de datos de los clientes de Liquor's Store y quien debe enviar a cada vendedor a un sector para ofrecer el servicio del Club del Vino.

A su vez es el encargado de elaborar el presupuesto de ventas anual, definir la política de precios y condiciones comerciales, supervisar las gestiones y gastos comerciales. Es el encargado de mantener las relaciones comerciales con la

licorería y los viñedos, así como con la revista Vinissimo y la tarjeta Diners Club para publicidad, es el encargado de la promoción y la publicidad en las redes sociales, y es el encargado también de la página web del Club del Vino. Reporta al gerente general.

Perfil de contratación:

- Sexo: Indiferente
- Edad: 25 – 40 años
- Estudios: Título en ingeniería comercial, marketing o carreras afines.
- Conocimientos: Nivel medio de Office, Access e inglés.
- Competencia: Liderazgo, Orientación a resultados, iniciativa al cambio, desarrollo de relaciones, trabajo bajo presión, trabajo en equipo.
- Experiencia: 2 años en puestos similares.

6.2.1.4 Vendedores / Sommeliers**Funciones principales:**

En un principio se necesitan 3 vendedores encargados de cumplir los objetivos explicados anteriormente (capítulo 3), los vendedores no solo se dedican a la venta de membresías sino que son también quienes dictan las catas, cursos y capacitaciones y son los encargados de brindar la asesoría necesaria para que el socio realice la compra de acuerdo a sus necesidades. Reportan al jefe de marketing y ventas.

Perfil de contratación:

- Sexo: Indiferente
- Edad: 20 – 35
- Estudios: Título bachiller y debe encontrarse cursando una carrera universitaria en administración de empresas o afines.
- Tener el certificado de haber seguido un curso de sommellier.
- Conocimientos: Nivel medio de inglés.
- Competencias: Orientación a resultados, trabajo en equipo, orientación al cliente, desarrollo de relaciones, negociación.

6.2.1.5 Asistente de Gerencia**Funciones principales**

La asistente de gerencia es quien brinda soporte en todas las tareas administrativas, recepta y realiza llamadas telefónicas, apoya al gerente y da seguimiento a trámites administrativos. Adicionalmente coordina reuniones y otras tareas administrativas designadas.

Perfil de contratación

- Sexo: Femenino
- Edad: 20 – 26 años

- Estudios: Título bachiller y debe encontrarse cursando una carrera universitaria en administración de empresas o afines.
- Conocimientos: Office e inglés (niveles medios).
- Competencia: Orientación a resultados, orientación al servicio, atención a detalles, trabajo en equipo.
- Experiencia: Preferencia 3 o más meses en un trabajo similar

6.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

Dado el tamaño inicial del Club del Vino, es óptimo que los propietarios comiencen ocupando los altos cargos en la empresa, en este caso los puestos de gerente general y de jefe de ventas y de marketing.

El gerente general tendrá la remuneración más alta que será de 1300.00 USD neta y no comisionará por ventas.

El jefe de marketing y ventas, en cambio, tendrá una remuneración de 900.00 USD y adicionalmente comisionará el 1% de las ventas totales.

Los vendedores tendrán un sueldo de 350.00 USD más 4% de comisión de sus ventas propias.

El contador será remunerado con un sueldo de 550.00 USD netos.

La asistente será remunerada con un sueldo de 400.00 USD netos.

6.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

Para la elección del personal serán encargados el gerente general quien elegirá sus dos reportes que son el jefe de marketing y de ventas y el contador,

el otro encargado será el jefe de marketing y ventas quien elegirá a sus dos vendedores quienes reportan directamente al mismo.

El proceso inicia con el análisis del perfil del aspirante, una vez seleccionados los candidatos estos deberán presentar las pruebas de aptitud, a la entrevista serán llamados solo quienes hayan obtenido los mejores resultados de las pruebas y finalmente serán los dos encargados de la elección de personal quienes decidirán el candidato final.

El nuevo empleado tendrá principalmente un contrato por 3 meses, período de prueba, una vez superado este tiempo, se alargará su contrato para cumplir el año, al haber finalizado este período y estar de acuerdo tanto empleador como empleado, será incorporado a la empresa como fijo.

Beneficios del empleado:

Se ofrecerán beneficios de ley (afiliación al IESS, décimo tercero, décimo cuarto, fondo de reserva y vacaciones).

6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSIONISTAS

Existen solamente dos accionistas (capítulo 2), que a su vez son los autores del presente proyecto, quienes han decidido que durante los primeros 5 años no se recibirán utilidades con el objeto de reinvertir. Ambos miembros poseen igual porcentaje de participación en la empresa (50% - 50%), por lo que las decisiones deben tomarse con la aprobación conjunta de los accionistas. Ambos socios deberán asistir a una reunión bimensual donde se tratarán los problemas competentes dentro de la empresa, puesto que la responsabilidad de toma de decisiones recae exclusivamente sobre dichos miembros.

6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

El asesoramiento principal será proveniente de la licorería asociada Liquor's Store, puesto que lleva más de 8 años en el mercado de los licores y se ha especializado en los últimos años en vinos y catas. Al funcionar en el mismo local se facilita el proceso de asesoría, con lo cual el Club del Vino tiene una ventaja competitiva importante.

7 CAPÍTULO VII. CRONOGRAMA GENERAL

7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

1. Constitución legal de la Compañía.
2. Reserva del nombre de la empresa en la Superintendencia de Compañías.
3. Apertura de la cuenta de integración de capital en el banco.
4. Elevar a escritura pública la constitución de la Compañía.
5. Registrar la escritura pública en la Superintendencia de Compañías.
6. Publicación de los datos entregados por Superintendencia.
7. Registro de representante legal y administrador de la compañía en el Registro Mercantil
8. Inscripción de la Compañía en el Municipio.
9. Registro final en la Superintendencia de Compañías.
10. Obtención del RUC.
11. Registro en el IESS.
12. Alianzas estratégicas con licorería Liquor's Store y viñedos asociados (viñedos Emiliana)

13. Adecuación de las salas para capacitaciones y cursos.
14. Proceso de evaluación de personal.
15. Selección del personal.
16. Capacitación al personal (vendedores).
17. Revisión de objetivos con el gerente general y el jefe de marketing y ventas.
18. Revisión de estrategias con el gerente general y el jefe de marketing y ventas.
19. Evento de lanzamiento de la empresa.

Responsables de cada actividad.

- Constitución legal de la compañía: Representante Legal.
- Alianzas estratégicas: Representante Legal.
- Adecuación de salas para capacitaciones y cursos: los 2 Socios.
- Proceso de evaluación de personal: Socios.
- Selección de personal: Socios.
- Capacitación de personal: Socios.
- Revisión de objetivos y estrategias: Gerente General y Jefe de ventas y marketing.
- Evento de lanzamiento: Jefe de ventas y de marketing.

7.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

El riesgo que afecta al tiempo estimado de cumplimiento para la creación de la compañía es el retraso en la obtención de la constitución de la Compañía que otorga la Superintendencia de Compañías.

Al ser la constitución legal de la Compañía la primera actividad dentro del cronograma propuesto, este tipo de retrasos afectan en una totalidad al mismo, por este motivo se trabajará con una firma de abogados de prestigio que cumpla con los requisitos en el tiempo ofrecido por la misma.

Otro riesgo que existe que puede afectar al cumplimiento del cronograma es que la adecuación de las salas para capacitaciones y cursos no esté listas al

tiempo previsto. Para evitar este tipo de retraso se trabajará con Arq. Paola Villavicencio, arquitecta interior que trabaja en la empresa Project, conocida por cumplir su trabajo en el tiempo ofrecido.

8 CAPITULO VIII. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

El siguiente plan de negocios fue elaborado bajo los siguientes supuestos:

- La aceptación del negocio y permiso de funcionamiento otorgado por la Superintendencia de Compañías.
- La alianza estratégica con la licorería Liquor's Store en donde funcionará el negocio propuesto.
- La alianza estratégica con los viñedos asociados quienes emitirán los certificados para los cursos dictados en las instalaciones del Club del Vino, y quienes recibirán a los socios ganadores de los sorteos.
- Se estima un crecimiento del 10% de los socios en un plazo de 2 años.
- Se estima cubrir el tamaño de mercado objetivo obtenido en la investigación de mercados el mismo que será de 295 socios para el primer año dividido de la siguiente manera: 90 socios VIP, 70 socios SILVER, 60 socios GOLD, 50 socios PLATINUM y 40 socios BLACK.

8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

- El mayor riesgo que se presenta para el Club del Vino es no alcanzar la expectativa de ventas esperada. Para este caso se necesitará incrementar la promoción y publicidad, y también los costos para mejorar los beneficios de la membresía.

Se deberá reforzar el cuerpo de ventas con el que iniciaría el negocio propuesto para así aumentar las ventas.

Además se expandirá el negocio a otras ciudades importantes como lo son Guayaquil y Cuenca.

- Otro riesgo al que se enfrenta el Club del Vino es la reacción de la competencia, al ser la Cofradía del Vino en este momento el único negocio en el mercado que ofrece el mismo servicio del negocio propuesto, este puede reaccionar negativamente para el Club del Vino, bajando los precios de sus membresías o aumentando los beneficios ofrecidos. Para este problema, el Club del Vino deberá de igual manera aumentar la promoción y publicidad pero deberá mantener el precio de las membresías para no competir por precios.
- Además existe el riesgo de que Liquor's Store no acepte la alianza estratégica con el Club del Vino, ante lo cual se buscará alianzas con otras licorerías de la misma categoría, por ejemplo "Terruá".
- La inestabilidad del Gobierno es un riesgo considerable puesto que, además de los constantes impuestos que fijan a los licores, el Gobierno ha implementado políticas de consumo que prohíben el consumo de alcohol (página 71) y existe la posibilidad que este tipo de políticas sigan implementándose afectando negativamente al negocio propuesto. Ante estos posibles riesgos el Club del Vino puede aplicar un incremento de precios según impuestos previo a un análisis de elasticidad de demanda de los clientes.

9 CAPITULO IX. PLAN FINANCIERO

Para este capítulo se realizó un estudio con base en tres escenarios: pesimista, esperado, y optimista, los cuales se han estimado de acuerdo a la variación de las ventas.

9.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial se divide en inversiones de tres tipos:

- Inversión en activos fijos
- Inversión en activos intangibles
- Inversión en capital de trabajo.

Tabla 16. Inversión Inicial

| INVERSIÓN INICIAL | |
|--------------------|---------------------|
| Activo Fijo | \$ 4.914.45 |
| Activo Intangible | \$ 3.600.00 |
| Capital de Trabajo | \$ 19.138.71 |
| TOTAL | \$ 27.653.16 |

Elaborado por: Los autores

El capital de trabajo fue calculado mediante el costo del evento de lanzamiento, los sueldos y salarios de los siete colaboradores y el valor de arriendo de un mes, acordado con la licorería Liquor's Store. Los valores se encuentran detallados en el anexo 9.1

9.2 FUENTES DE INGRESOS

Las fuentes de ingreso del Club del Vino dependerán principalmente de las ventas de las membresías, efecto por el cual los precios de estas son el factor más influyente en la rentabilidad del negocio. Adicionalmente habrá ingresos

de auspicios (anexo 9.2), los cuales serán utilizados en las catas extraordinarias con el fin de promocionar al auspiciante según el nivel de auspicio.

Tabla 17. Valor por Membresía

| Membresía | Valor |
|------------------|--------------|
| VIP | \$ 25.00 |
| SILVER | \$ 35.00 |
| GOLD | \$ 60.00 |
| PLATINUM | \$ 85.00 |
| BLACK | \$ 150.00 |

Elaborado por: Los autores

9.3 COSTOS FIJOS Y VARIABLES

9.3.1 Costos Fijos

El autor Gregory Mankiw define los costos fijos como "costes que no varían cuando varía la cantidad producida" (Mankiw, 2004, p. 170).

La estructura de costos fijos considera el valor del arriendo, el mismo que tiene un valor mensual de USD 450.00, puesto que el negocio propuesto funcionaría en las mismas instalaciones de la licorería asociada Liquor's Store, y la alianza con dicha empresa lograría que este costo sea bajo.

Adicional se considera el valor de cada servicio que ofrece el Club del Vino los mismos que se detallan a continuación.

9.3.1.1 Catas

Las catas se realizarán de acuerdo al tipo de membresía y las mismas contarán con la participación de 15 socios. Para cada cata se abrirán cuatro botellas, el valor de la misma depende del tipo de membresía, para los socios VIP cada

botella tendrá un valor de UDS 6.00, para los socios SILVER la botella tendrá un valor de USD 10.00, para los socios GOLD el valor de la botella será de USD 17.00, para los socios PLATINUM el valor de la botella será de USD 24.00 y para los socios BLACK se abrirá una botella de USD 35.00, estos valores son los valores que la licorería asociada ofrece al Club del Vino. El valor de cada cata de acuerdo a su membresía se detalla en el anexo 9.3.

9.3.1.2 Cursos

Los cursos se ofrecen solamente a los socios GOLD, PLATINUM y BLACK, cada uno contará con la participación de 30 socios. El valor de cada curso es de USD 600.00 lo que incluye el enólogo y los certificados entregados por el viñedo asociado, se realizarán 6 cursos al año lo que genera un costo anual de USD 3.600.

9.3.1.3 Capacitaciones

Las capacitaciones serán brindadas por los sommelliers del Club del Vino y solamente se ofrecen a los socios PLATINUM y BLACK. El costo de las capacitaciones cubre el salario del sommellier que dicta por lo que estas tienen un costo de USD 960 anuales.

9.3.1.4 Viajes

Se sortearán 5 viajes al año para que un socio pueda conocer junto a su pareja los viñedos de vinícolas asociadas, el valor de cada viaje es de USD 3.000 lo que genera un total de USD 15.000 al año por los 5 sorteos que se ofrecen. Este servicio se ofrece solamente a los socios GOLD, PLATINUM y BLACK.

Los sueldos y salarios de los empleados también forman parte de los costos fijos los mismos que se encuentran detallados en el anexo 9.4

9.3.2 Costos Variables

Los costos variables se definen como "costes que varían cuando varía la cantidad producida" (Mankiw, 2004, p. 170)

Los costos variables estarán directamente relacionados con los servicios que ofrece el negocio propuesto y con el número de socios que tenga el Club del Vino y que participen en cada uno de los servicios propuestos, debido a que cada membresía recibe diferentes tipos de servicio el valor por socio de cada servicio se encuentra detallado en el anexo 9.5.

Adicionalmente se considera el valor de las revistas y regalos mensuales que se entregan a cada socio, los mismos que dependen enteramente del número de socios que pertenezcan al Club del Vino.

9.3.2.1 Revistas

El costo de cada revista que se entregará a los socios es d USD 3.00, lo que genera un costo anual de USD 36.00 por socio.

9.3.2.2 Regalo Mensual

El valor del regalo mensual depende de cada membresía, a los socios VIP se les entregará un regalo mensual por un valor de USD 4.80, a los socios SILVER un regalo por un valor de USD 8.00, a los socios GOLD un regalo por un valor de USD 13.60, a los socios PLATINUM Y BLACK un regalo mensual por un valor de USD 19.20 y 28.00 respectivamente.

9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

9.4.1 Margen Bruto

“El margen bruto es el excedente de las ventas por arriba del costo de los bienes vendidos” (Horngren, Sundem, Stratton, 2006, p. 62).

En el primer año se estima un margen bruto de 32.61%, mientras en el segundo año se espera un incremento a 37.02%, lo que indica un considerable incremento de la utilidad bruta frente a las ventas.

9.4.2 Margen Operativo

El margen operativo representa el valor porcentual de la utilidad operativa frente a las ventas. Este, al ser calculado después de los gastos, es normalmente menor al margen bruto, en este caso representa un valor de 1.53% de las ventas en el primer año, mientras que en el segundo llega a representar el 5.09%, lo que indica un significativo incremento de la utilidad operativa frente a las ventas.

En el anexo 9.6 se encuentran detallados estos valores durante los cinco primeros años.

9.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

“El estado de resultados es un informe que mide el desempeño, en términos de ingresos y gastos, durante un cierto lapso, que puede ser un mes, un trimestre o más tiempo.” (Horngren, Sundem, Elliot, 2000, p. 50).

Para este plan de negocios el estado de resultados fue proyectado para cinco años, con y sin financiamiento, el mismo que se encuentra detallado en el anexo 9.7 para los dos casos.

9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

"El balance general es una fotografía instantánea del valor contable de una empresa en una fecha en particular" (Ross, Westerfield y Jaffe, 2008, p. 20)

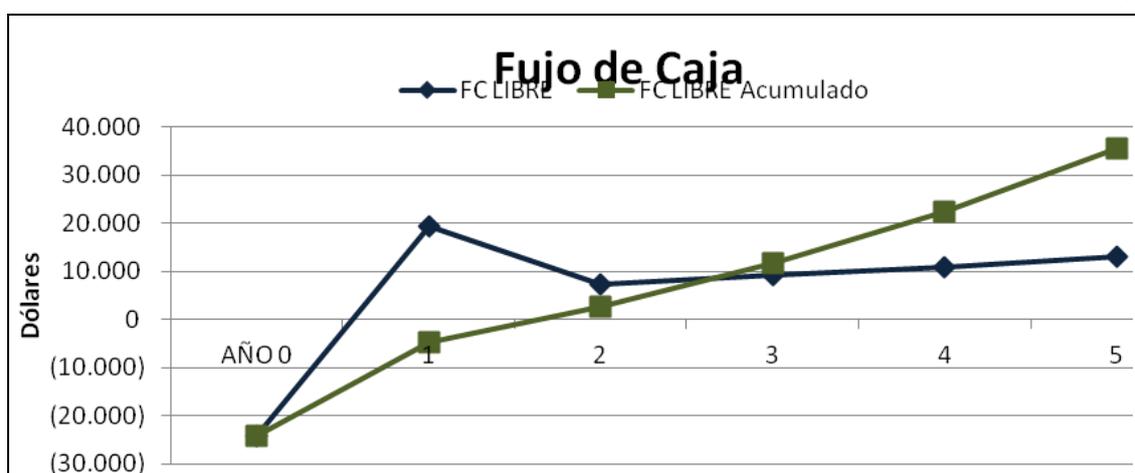
Para este plan de negocios se proyecta a cinco años con y sin financiamiento. (Anexo 9.8). La decisión de la compañía respecto a los dividendos es reinvertir los valores para lograr la apertura del local en Guayaquil.

9.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

"El estado de flujo de efectivo ayuda a explicar los cambios en el efectivo contable." (Ross, Westerfield y Jaffe, 2008, p. 31)

El flujo de efectivo fue proyectado para cinco años en tres escenarios distintos, esperado, optimista y pesimista, los mismos que fueron evaluados con y sin financiamiento. (Anexo 9.9)

Gráfico 18. Flujo de Caja



Elaborado por: Los autores

9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

“El punto de equilibrio es la cantidad de producción vendida en la que el total de ingresos es igual al total de costos; es decir, la utilidad operativa es cero. (Horngren, Datar, Foster, 2007, p. 65)

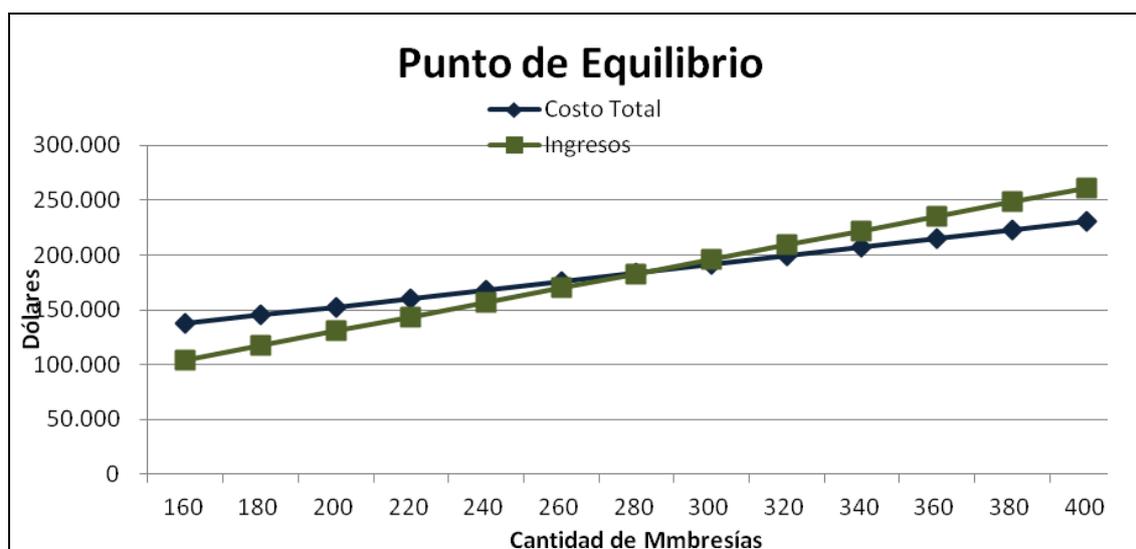
En el caso del Club del Vino el punto de equilibrio se da al vender un total de 279 membresías, distribuidas como se expresa a continuación.

Tabla 18. Punto de Equilibrio

| PUNTO DE EQUILIBRIO | |
|---------------------|----------|
| | Cantidad |
| VIP | 85 |
| SILVER | 66 |
| GOLD | 57 |
| PLATINUM | 47 |
| BLACK | 24 |

Elaborado por: Los autores

Gráfico 19. Punto de Equilibrio



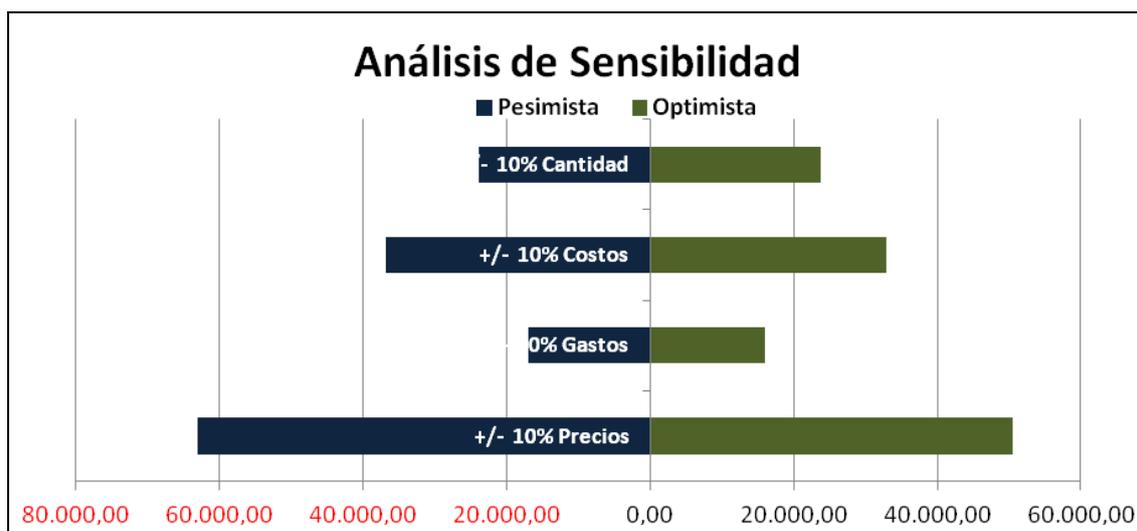
Elaborado por: Los autores

9.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

El análisis de sensibilidad se define como “análisis de riesgos en que las principales variables se modifican una a la vez y se observan los cambios resultantes en el valor presente neto.” (Brigham, Houston, 2005, p. 437), para el presente plan de negocios el modelo financiero se realizó en base al análisis de cuatro variables, cantidad, costos, gastos y precios. Dicho análisis se realizó en tres escenarios distintos: esperado, optimista y pesimista.

El análisis de las variables por separado, permite notar que los precios son estratégicamente críticos para el éxito del negocio, seguidos de los costos. Los gastos y la cantidad, son variables medianamente manejables.

Gráfico 20. Análisis de Sensibilidad



Elaborado por: Los autores

9.10 ÍNDICES FINANCIEROS

Los índices financieros son indicadores de desempeño de la compañía en un tiempo determinado. Los principales indicadores financieros proyectados para la compañía están relacionados con la liquidez, rentabilidad y desempeño.

9.10.1 Liquidez

"La liquidez se refiere a la facilidad y a la rapidez con la cual los activos se pueden convertir en efectivo (sin una pérdida significativa del valor)." (Ross y Westerfield, y Jaffe, 2008, p. 21). Como se puede apreciar en la tabla 19 del presente trabajo, el negocio cuenta con una buena liquidez que va mejorando cada año, para el primer año se cuenta con USD 5.26 por cada dólar de pasivo circulante.

Tabla 19. Ratios de Liquidez

| LIQUIDEZ | | | | | |
|-------------------------|---------|---------|---------|----------|----------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Liquidez (AC/PC) | \$ 5.26 | \$ 6.81 | \$ 8.47 | \$ 10.27 | \$ 12.05 |

Elaborado por: Los autores

9.10.2 Rentabilidad

La rentabilidad del negocio se mide a través de tres medidas de rentabilidad las mismas que son Rendimiento sobre la inversión (ROI), rendimiento sobre los activos (ROA) y Rendimiento sobre el capital (ROE).

El rendimiento sobre la inversión "describe el análisis financiero de los gastos de capital". (Harvard Business Press, 2009, p. 49). En la tabla 20 se aprecian los datos del ROI durante los primeros cinco años, el cual incrementa considerablemente para el segundo año y continúa incrementando debido al aumento en las ganancias del negocio.

"El rendimiento sobre los activos es una medida de la utilidad por dólar de activos". (Ross, Westerfield y Jaffe, 2008, p. 50). En la tabla 20 se puede observar el ROA durante los primeros cinco años, el mismo que para el segundo año se incrementa considerablemente permitiendo que los activos roten con facilidad.

“El rendimiento sobre el capital es una herramienta que sirve para medir cómo les fue a los accionistas durante el año”. El ROE es la verdadera medida del desempeño en términos del renglón de utilidades. (Ross, Westerfield y Jaffe, 2008, p. 50). En la tabla 20 se puede apreciar de igual manera el ROE durante los primeros cinco años, los datos indican que a partir del primer año existe un retorno para los accionistas.

Tabla 20. Ratios de Rentabilidad

| RENTABILIDAD | | | | | |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| ROI | 39.80% | 139.20% | 165.50% | 195.00% | 221.70% |
| ROA | 9.70% | 27.50% | 26.70% | 25.90% | 24.60% |
| ROE | 7.50% | 20.80% | 19.80% | 18.90% | 17.70% |

Elaborado por: Los autores

9.10.3 Desempeño

Dado a que el Club del Vino no maneja su propio inventario (comparte bodega con licorería asociada), en este punto se calcula solamente la rotación de cuentas por cobrar como índice de desempeño, “medida de rotación que pretende describir la eficiencia o la intensidad con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas”. (Ross, Westerfield y Jaffe, 2008, p. 48). En la tabla 21 se puede apreciar la rotación de cuentas por cobrar durante los primeros cinco años.

Tabla 21. Ratios de Desempeño

| DESEMPEÑO | | | | | |
|------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
| Rotación de CxC | 18.00 | 18.46 | 16.72 | 15.35 | 14.15 |

Elaborado por: Los autores

9.11 VALUACIÓN

El valor actual neto (VAN) se define como “el valor actual de todos los flujos de caja generados por el proyecto de inversión menos el coste inicial necesario para la realización”. (Aguar, 2006, p. 5).

La tasa interna de retorno (TIR) se define como “aquel tipo de actualización o descuento que iguala el valor actual de los flujos netos de caja con el desembolso inicial, es decir, es la tasa de actualización o descuento que iguala a cero el valor actual neto”. (Aguar, 2006, p. 6).

En las tablas 22 y 23 se pueden apreciar los resultados económicos del plan de negocios los mismos que se encuentran detallados en los tres escenarios analizados, pesimista, esperado y optimista tanto con y sin financiamiento.

9.11.1 Escenario con Financiamiento

Tabla 22. Resultados Económicos Apalancados

| Resultados Económicos | | |
|-----------------------|--------|--------|
| | VAN | TIR |
| Pesimista | 6.438 | 27.56% |
| Esperado | 20.032 | 46.59% |
| Optimista | 29.188 | 55.67% |

Elaborado por: Los autores

9.11.2 Escenario sin Financiamiento

Tabla 23. Resultados Económicos Desapalancados

| Resultados Económicos | | |
|-----------------------|--------|--------|
| | VAN | TIR |
| Pesimista | 4.906 | 26.09% |
| Esperado | 17.698 | 45.46% |
| Optimista | 26.306 | 54.63% |

Elaborado por: Los autores

10 CAPITULO X. PROPUESTA DE NEGOCIO

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

Como visto anteriormente (capitulo 9), el monto necesario para la ejecución del presente plan de negocios es de USD 27.653.16, los recursos propios serán de USD 14.451.38 dividido equitativamente entre los dos accionistas, por lo que el valor del apalancamiento será de USD 13.202.78, este valor representa un apalancamiento del 40%.

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

Tabla 24. Estructura de Capital

| ESTRUCTURA DE CAPITAL | | |
|-----------------------|--------------|-----|
| Inversión | \$ 27.653.16 | |
| Apalancamiento | \$ 13.202.78 | 40% |
| Recursos Propios | \$ 14.202.78 | 60% |

Elaborado por: Los autores

10.3 CAPITALIZACIÓN

El capital es de USD 14.451.38 valor que está dividido equitativamente entre los dos únicos socios accionistas, autores del presente trabajo.

Se ha decidido no pagar dividendos a los accionistas durante los primeros cinco años con el objeto de reinvertir para la apertura del negocio en Guayaquil.

10.4 USO DE FONDOS

Los recursos obtenidos serán utilizados para la adquisición de activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo inicial, los cuales se detallan en el anexo

9.1. Inicialmente se destinarán fondos para la constitución de la compañía, cuenta bancaria de integración, adquisición de equipos y herramientas detalladas en el capítulo 5, y procesos de reclutamiento y selección de personal.

10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

El retorno de la inversión se analiza en tres escenarios: uno pesimista, uno esperado y uno optimista y fueron analizados con y sin financiamiento. Los resultados económicos del presente proyecto se encuentran detallados a continuación.

Tabla 25. Resultados económicos apalancados

| Resultados Económicos | | |
|------------------------------|------------|------------|
| | VAN | TIR |
| Pesimista | 7.020 | 43.67% |
| Esperado | 21.215 | 70.33% |
| Optimista | 30.781 | 82.14% |

Elaborado por: Los autores

Tabla 26. Resultados económicos desapalancados

| Resultados Económicos | | |
|------------------------------|------------|------------|
| | VAN | TIR |
| Pesimista | 6.466 | 26.09% |
| Esperado | 20.660 | 45.46% |
| Optimista | 30.226 | 54.63% |

Elaborado por: Los autores

11 CAPÍTULO XI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

La iniciativa de crear un club dedicado al fomento de la cultura del vino es viable. La industria del vino, al estar en plena etapa de crecimiento, permite la creación de negocios relacionados con dicho producto, incluido el negocio propuesto, el Club del Vino.

La alianza estratégica con la licorería Liquor's Store permite la reducción de costos, motivo por el cual la inversión inicial para este proyecto es baja, ya que al trabajar en las oficinas de la misma licorería, no se necesita invertir en edificios ni en vehículos, además que la inversión en equipos de oficina es baja.

La investigación de mercados apoya la creación del Club del Vino, puesto que el 72.22% de los 393 encuestados del mercado objetivo aceptaron la idea de involucrarse en un club dedicado al arte del vino. Al ser un servicio suntuario, los potenciales clientes están dispuestos a pagar precios altos por los servicios a ofrecer.

Los diferentes servicios ofrecidos por el Club del Vino tuvieron una aceptación similar, por lo que hay que poner énfasis en cada uno de ellos para brindar una excelente experiencia al socio.

Al existir solamente un negocio que brinde beneficios similares a los que se proponen en este plan, se debe desarrollar el mercado de manera que el Club del Vino abarque la mayor cantidad de potenciales clientes existentes en Quito.

Se debe seleccionar un equipo de trabajo con alta experiencia y que sea capaz de adaptarse adecuadamente a sus funciones, ya que al iniciar el negocio con cinco profesionales deben cumplir su trabajo con excelencia.

La idea propuesta en este plan de negocios es rentable, al tener una inversión inicial baja y obtener utilidades a partir del primer año de funcionamiento.

11.2 RECOMENDACIONES

El plan de negocios desarrollado, confirmó la viabilidad del negocio propuesto. Dadas las características de la industria del vino la cual se encuentra en crecimiento, y la escasez de negocios que ofrezcan atención personalizada al consumidor de vino, se recomienda poner en marcha el negocio propuesto siguiendo los lineamientos propuestos en este plan, manteniendo la alianza estratégica con la licorería Liquor's Store y también manteniendo la alianza con viñedos Emiliana.

REFERENCIAS

Libros:

- AGUIAR, I.; DÍAZ, N.; GARCÍA, Y.; HERNÁNDEZ, M.; RUIZ, M.; SANTANA, D.; VERONA, M. *Finanzas corporativas en la práctica*. Delta Publicaciones, 2006.
- BRINGHAM, E.; HOUSTON, J. *Fundamentos de administración financiera*. Cengage Learning Editores. Décima Edición, 2005.
- DAVID, F. *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Prentice Hall. 9na. Edición, (2003).
- HARVARD BUSINESS PRESS. *Entendiendo las Finanzas*. Impact Media Comercial S.A., 2009.
- HORNGREN, C.; DATAR, S.; FOSTER, G. *Contabilidad de costos un enfoque gerencial*. Pearson Prentice Hall. 12da. Edición, 2007.
- HORNGREN, C.; ZUÑIDME, G.; ELLIOT, J. *Introducción a la contabilidad financiera*. Pearson Educación. 7ma. Edición, 2000.
- HORNGREN, C.; ZUÑIDME, G.; STANTON, W. *Contabilidad Administrativa*. Pearson Educación. 13ra Edición, 2006.
- MANKIW, N. *Principios de Economía*. McGraw Hill. 3ra. Edición, 2004.
- MARKOP. "Índice estadístico del Ecuador 2010". Editorial Norma. 2010.
- ROSS, S.; WESTERFIELD, R.; JAFFE, J. *Finanzas Corporativas*. McGraw Hill. 8va. Edición, 2009.
- SCHMITT, B. *Experiential Marketing. Cómo conseguir que los clientes identifiquen en su marca: sensaciones sentimientos pensamientos actuaciones relaciones*. Ediciones Deusto, 2006.

Documentos de internet:

- <http://lema.rae.es/drae/?val=arancel>
- <http://maps.google.es/>

- <http://unstats.un.org/unsd/cr>, *Clasificación Industrial Internacional Uniforme. Base estadística de las Naciones Unidas.*
- <http://www.amenestudio.net/mail-masivo-mailing-publicidad-correo-base-de-datos-quito-ecuador.php>
- <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000955>
- <http://www.cofradiadelvino.com/cofradia/portal/main.do?code=23>
- http://www.conquito.org.ec/prueba/index.php?option=com_content&view=article&id=117%3Astep-by-step&catid=40&Itemid=196
- <http://www.ecuadorencifras.com/cifras-inec/pib.html>
- <http://www.elcomercio.com>
- <http://www.inec.gob.ec/estadisticas>
- <http://www.lahora.com.ec>
- http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf
- <http://www.proecuador.gob.ec/areas/inversiones/entorno-de-negocios>
- <http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario>
- <http://www.xe.com/>
- <http://www.lacamaradequito.com>
- http://www.iepi.gob.ec/files/general/Requisitos_para_registro_de_Signo_Distintivo.pdf

Artículos de periódico:

- Diario El Hoy. *Crisis económica.* Jueves 31 de Julio 2008
- Diario El Hoy. *Vinos, negocio al alza.* Martes 08 de Enero 2008.
- El Comercio. *La venta de licor será libre el fin de semana.* Martes 27 de Diciembre 2011
- El Comercio. *Los negocios listos para subir precios de ropa, licor y línea blanca.* Viernes 25 de Noviembre 2011

ANEXOS

ANEXO 1.1

LIQUOR'S
— S T O R E —

Quito, 11 de julio de 2012

Señores
CLUB DEL VINO
Presente.-

De mi consideración:

Yo, Maria del Carmen Roman Davalos en calidad de Gerente General y Representante Legal de la empresa MAXRAD S.A. autorizo a la empresa Club del Vino al pleno uso de las instalaciones de las licorerías Liquor`s Store (Quito y Cumbaya), con un costo mensual de USD 450.00. Este costo incluye la utilización de agua, luz, teléfono e internet, así mismo como el uso de la sala de catas y las oficinas a disposición.

De antemano agradezco la atención que se dé al presente.

Atentamente

M. del C. de Lamas
MARIA DEL CARMEN ROMAN D.
GERENTE GENERAL
MAXRAD S.A.

ANEXO 2.1

Crisis económica

Publicado el 31/Julio/2008 | 00:00

El crecimiento de las economías latinoamericanas durante 2008 se verá afectado por la oleada inflacionaria registrada en la región, durante este primer semestre del año.

El alza de los precios del petróleo y los alimentos afectaron directamente a las economías del subcontinente. Brasil, Venezuela y Argentina sucumbieron ante la escalada de precios, con aumentos de hasta el 15%. Sólo México mantuvo su tasa en un moderado 5,3 %

En Chile, Ecuador y Bolivia la inflación en 12 meses ronda el 9%. En ese escenario, la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal) anticipó que 10 millones de personas entrarán en la pobreza en 2008 y la Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación (FAO) vaticinó un menor crecimiento para 2009, año en que la expansión del Producto Interno Bruto (PIB) no superaría el 3%, según cálculos de la Cepal.

De su lado, el Banco Mundial ha explicado que intentará apoyar el crecimiento latinoamericano con préstamos para diferentes proyectos. El organismo colocó en este año \$4 600 millones, y prevé incrementar esa cifra hasta los \$5 000 millones en el 2009. (EFE-AFP)

Fuente: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/crisis-economica-300197.html>

ANEXO 2.2

CONSTITUCIÓN

1. CONSTITUCIÓN

1.1 COMPAÑÍAS DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Requisitos:

1.1.1 El nombre.- En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Quito, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala Portoviejo y Loja (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. SC. SG. 2008.008 (R. O. 496 de 29 de diciembre de 2008).

Las denominaciones sociales se rigen por los principios de “propiedad” y de “inconfundibilidad” o “peculiaridad”. (Art. 16 LC).

El “principio de propiedad” consiste en que el nombre de cada compañía es de su dominio de o propiedad y no puede ser adoptado por ninguna otra.

El “principio de inconfundibilidad o peculiaridad” consiste en que el nombre de cada compañía debe ser claramente distinguido del de cualquier otra sociedad sujeta al control y vigilancia de la Superintendencia de Compañías

De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías

hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual – IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

1.1.2 Solicitud de aprobación.- La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

1.1.3 Socios

1.1.3.1. Capacidad: Se requiere capacidad civil para contratar, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges. Art. 99 de la ley de Compañías

1.1.3.2. Números mínimo y máximo de socios.- La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

1.1.4 Capital

1.1.41.- Capital mínimo.- La compañía de responsabilidad limitada se constituye con un capital mínimo de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al

menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario 2 (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez. En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía. Si la aportación fuere en especie, en la escritura respectiva se hará constar el bien en que consista, su valor, la transferencia de dominio a favor de la compañía y las participaciones que correspondan a los socios a cambio de las especies aportadas. Estas serán valuadas por los socios o por peritos por ellos designados, y los avalúos incorporados al contrato. Los socios responderán solidariamente frente a la compañía y con respecto a terceros por el valor asignado a las especies aportadas. (Artículos 102 y 104 de la Ley de Compañías). Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen. Tal dispone el Art. 19 de la Ley de Propiedad Horizontal (Codificación 2005-013. R. O. 119 del 6 de octubre de 2005). Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro. Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura. Así prescribe la Disposición General Primera del Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, Decreto 1229, publicado en el R. O. 270 de 6 de septiembre de 1999, Reformado, Decreto 1759, publicado en el R. O. 396 de 23 de agosto de 2001

El aporte de intangibles, se fundamenta en los artículos 1y 10 de la Ley de Compañías en concordancias con los artículos 1 y 2 de la Ley de Propiedad Intelectual y en el Artículo Primero, inciso tercero de la Decisión 291 de la

Comisión del Acuerdo de Cartagena y Artículos 12 y 14 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones.

En esta clase de compañías no es procedente establecer el capital autorizado. Y, conforme a lo dispuesto en el artículo 105 de la Ley de la materia, esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública.

1.14. 2. Participaciones.- Comprenden los aportes del capital, son iguales, acumulativas e indivisibles. La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que consta, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le corresponde.

1.1.5 El objeto social: La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción, hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización de ahorro. Artículo 94 de la Ley de Compañías

1.1.5.1. Informe previo:

De la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial -.- Si la compañía va a dedicarse al transporte terrestre de personas o bienes, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 29, ordinal 25 en concordancia con la Disposición General, Décima Novena de la Ley Orgánica de Transporte Terrestre y Seguridad Vial, (Ley s/n, Suplemento del R. O. 398 del 7 de julio de 2008), es indispensable que se obtenga el informe favorable previo de la Comisión Nacional de Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial. El documento que lo contenga se incorporará como habilitante de la respectiva escritura pública de constitución de la compañía. Adicionalmente estas compañías (Operadoras de Transporte Terrestre) deben tener objeto social exclusivo en sus estatutos, de acuerdo al servicio a prestarse, conforme lo dispone el artículo 79 de la cita Ley.

Si la compañía va a dedicarse al transporte terrestre dentro del ámbito exclusivo de la jurisdicción territorial del Distrito Metropolitano de Quito, el informe favorable citado en el párrafo precedente le corresponderá emitirlo al Distrito Metropolitano de Quito, de acuerdo al Decreto Ejecutivo No. 336 de 21 de julio del 2005, publicado en el Registro Oficial No. 71 de 29 de julio del mismo año. El documento que contenga el informe favorable se incorporará como habilitante de la respectiva escritura pública de constitución de la compañía.

1.1.5.2 Cumplimiento de otros requisitos en razón del objeto social:

Compañías dedicadas a Actividades Complementarias, de Vigilancia – seguridad, alimentación, mensajería o limpieza, diversas de las labores propias y habituales del proceso productivo de la usuaria.- Estas compañías tendrán un objeto único y exclusivo y deben acreditar un capital social mínimo de diez mil dólares de los Estados Unidos de América. Mandato Constituyente No. 8, publicado en el R. O. 330, de 6 de mayo de 2008. Reglamento para la Aplicación del Mandato Constituyente No. 8 que Suprime la tercerización de servicios complementarios, la intermediación laboral y la contratación por horas. Publicado en el Suplemento del R. O. 352 del 5 de junio de 2008. Instructivo para la constitución de compañías dedicadas a actividades complementarias y para la modificación del estatuto social de las constituidas con anterioridad al mandato Constituyente 8, Resolución No. 08.Q. 004 de julio 10 de 2008, publicada en el R.O. 394, del 1 de agosto de 2008, reformada con Resolución No. 08. Q. 05 de julio 23 de 2008, publicada en el R. O.401, del 12 de agosto de 2008.

Fuente: <http://www.supercias.gov.ec/Documentacion/Sector%20Societario>

ANEXO 3.1

PREGUNTAS ENTREVISTAS CON EXPERTOS

| | PREGUNTA | OBJETIVO | HIPÓTESIS |
|---|--|---|--|
| 1 | ¿Qué características debe tener un vino para poder agradar al nuevo consumidor | Determinar que tipo de vino puede servir para comenzar el club. | El consumidor prefiere el cabernet sauvignon por ser el más conocido |
| 2 | ¿Qué tipo de datos se debe dar primero al consumidor acerca del vino sin agobiarlo? | Saber qué tipo de información se debe proveer a los consumidores nuevos | Características básicas y proveniencia |
| 3 | ¿Qué tan influyente es el vino en la cultura quiteña actual? | Entender la importancia del vino en la cultura quiteña | La influencia es significativa |
| 4 | ¿Cómo ha cambiando esta influencia en el tiempo? | Entender la tendencia del consumo del vino en el tiempo | La influencia ha sido creciente |
| 5 | ¿Por qué motivos cree que la influencia del vino ha cambiado de esa forma? | Determinar los factores influyentes de la tendencia del consumo del vino | La cultura europea |
| 6 | ¿Qué tan importante cree que se sea el viaje a un viñedo para el mejor entendimiento de los procesos del vino? | Determinar que tan útil es un viaje a un viñedo para los beneficios ofrecidos | La importancia es alta |
| 7 | ¿Qué tan importante es una cata de vinos frente a una capacitación teórica? | Determinar la importancia de las catas de vinos frente a los cursos y capacitaciones | La importancia de ambos es similar |
| 8 | ¿De qué manera se puede fomentar la cultura del vino en el país? | Determinar si los servicios que el club brinda son eficientes para promover la cultura del vino | Un club de vinos es una manera eficiente de fomentar dicha cultura |

Entrevista 1

- Entrevistado: Sebastián Calisto
- Cargo: Importador de vinos
- Lugar: Licorería Liquor's Store
- Fecha: 17 de junio, 2011

Sebastián Calisto, comenzó su experiencia como distribuidor de vinos por 7 años, después de este tiempo pasó a ser importador y ahora conoce mucho de vinos, conoce muchas bodegas y algunos viñedos.

Pregunta 1.- ¿Qué características debe tener un vino para agradar a un consumidor nuevo?

Respuesta: Que sea un vino fácil de tomar, que no sea un vino tan complejo, que sea un vino joven, sin mucha madera y que no sea muy costoso tampoco.

Pregunta 2.- ¿Qué tipo de datos se debe dar primero al consumidor en las capacitaciones para no agobiarlos?

Respuesta: Siempre es importante hablar un poco de la información del vino, de donde proviene y un poco las características, es muy importante el maridaje también para que sepa el consumidor que va bien con cada comida.

Pregunta 3.- ¿Qué tan influyente cree que sea el vino en la cultura quiteña?

Respuesta: Actualmente no es muy influyente, pero ha aumentado muchísimo el consumo de vino, ahora en restaurantes, en todo lado te consumen mucho más vino que antes.

Pregunta 4.- ¿Qué tanto cree que ha cambiado esta influencia de vino con el tiempo, y por qué motivos?

Respuesta: Lo que supe es que hace 10 años el consumo per cápita era una copa por persona ahora ya ha pasado a una botella anual por persona que es bastante buena, la influencia se debe a la oferta de vinos que hay en el país, existen muchos importadores, demasiada oferta de vino, entonces cada vez aumenta el consumo de vino, es parte de la cultura actualmente el consumo de vino.

Pregunta 6.- ¿Qué tan importante cree usted que sea un viaje a un viñedo para el entendimiento de los procesos del vino?

Respuesta: Yo creo que es la parte más importante de conocer el vino, en un viñedo una persona esta presente todos los procesos, desde la cosecha hasta la elaboración, la bodega, entonces siempre es importante conocer de donde salen los vinos

Pregunta 7.- ¿Qué tan importante cree usted que es una cata de vinos frente a la capacitación teórica?

Respuesta: La cata siempre va a ser importante porque en la cata uno aprende un poquito más de cada vino, es una ayuda para saber que le gusta y para saber que toma.

Pregunta 8.- ¿De qué manera se puede fomentar la cultura del vino en el país como club?

Respuesta: Yo creo que si se crea un club debe ser un club mucho más pequeño de los clubes actuales que hay, mucho más dirigido a clientes específicos y clientes potenciales, dar un trato mucho más personalizado, hacer un acercamiento no tanto masivo sino más enfocado a los clientes que enseñe a los clientes, que enseñe a los socios no solo a los clientes.

Entrevista 2

- Entrevistado: Marta Campusano
- Cargo: Vendedora de vinos
- Lugar: Licorería Liquor's Store
- Fecha: 17 de junio, 2011

Martha Campusano es una experta en vinos, ha trabajado en Liquor's Store durante cinco años, y conoce de vinos desde muy pequeña ya que en su casa acostumbraban a tomar vinos con la comida

Fecha: 17 de Junio 2011

Lugar: Licorería Liquor's Store

Pregunta 1.- ¿Qué características debe tener un vino para agradar a un consumidor nuevo?

Respuesta: En este mercado es un poco complicada la pregunta que tu me estás haciendo, porque como no somos productores la gente no tiene cultura de tomar vino, ahora ya se está incrementando un poco y parece que esta creciendo de buena manera, pero yo pienso que lo ideal para un nuevo consumidor es un vino joven, que es mucho más fácil de tomar, para que vaya adquiriendo la costumbre de tomar vino, un vino joven no muy astringente de una cepa mas bien fácil de tomar, yo te recomendaría que le ofrezcas un Pinot Noir un Carmenere, no te vayas a cepas muy difíciles, el Malbec es una cepa que se está vendiendo mucho en la ciudad y es muy aceptada porque es muy frutal sobretodo.

Pregunta 2.- ¿Qué tipo de datos se debe dar primero al consumidor en las capacitaciones para no agobiarlos?

Respuesta: Yo lo que hago es siempre diferenciar vinos de licores y lo que les cuento es que el vino es absolutamente natural, entonces mas o menos pienso

que hay que darle al cliente los conocimientos que él necesita tener, que es el vino y como se elabora. El vino es un producto absolutamente fácil de elaborar, y el hecho de que sea 100% natural que no es una destilación y tiene poco grado alcohólico le hace más interesante todavía porque es absolutamente sano al organismo.

Pregunta 3.- ¿Qué tan influyente cree que sea el vino en la cultura quiteña?

Respuesta: Yo pienso que del país, Quito es de largo el mayor productor y más interesado en conocimientos, luego le seguiría tal vez Cuenca, pero Quito tiene un excelente potencial de consumo de vino y conocimientos.

Pregunta 4 y 5.- ¿Qué tanto cree que ha cambiado esta influencia de vino con el tiempo, y por qué motivos?

Respuesta: Bastante, pero creo que es en general, la comida gourmet aquí antes no se usaba en nada, había poquísimos restaurantes, ahora la gastronomía en Quito es excelente, encuentras comidas de todas partes del mundo, la bebida igual, la comida de vegetales exóticos tampoco se acostumbraba hace mucho tiempo, quesos muy maduros tampoco, entonces tu ves en general hay clubs que te traen cosas exóticas de todas partes del mundo como percebes, anguilas, angulas y cosas así, en general hemos crecido, hemos desarrollado mucho y pienso yo que es gran parte de las importadoras de licores y a las personas que se encargan de la comida en la ciudad.

Pregunta 6.- ¿Qué tan importante cree usted que sea un viaje a un viñedo para el entendimiento de los procesos del vino?

Respuesta: Súper importante, tenemos que partir del dato que nosotros no somos productores entonces son muy pocas las personas que conocen un

viñedo, y conocen la elaboración, una bodega, las barricas, todo eso que es realmente fascinante conocer, y esas son cosas que te abren mucho el mercado y te abren el interés de consumir y de conocer del vino.

Pregunta 7.- ¿Qué tan importante cree usted que es una cata de vinos frente a la capacitación teórica?

Respuesta: De igual manera es importantísima porque hay gente que realmente no le gusta el vino, no lo acepta el vino y no es tanto que no le gusta el producto, el problema está en que no sabe tomar, entonces mientras más conocimiento tengas y mientras más te dediques a probar, más gusto le vas a coger.

Pregunta 8.- ¿De qué manera se puede fomentar la cultura del vino en el país como club?

Respuesta: Hay muchísimas cosas por hacer, pero la básica para mí es conocimientos, yo antes cuando tenía puntos de consumo como clientes, capacitaba a la gente, porque el vino para mí tiene mucho de arte y tiene que tener ceremonia hasta en la forma de servirlo. Si es que ustedes van a pertenecer a un Club, a mí me encantaría que me den mucho conocimiento, cosas curiosas de cada viñedo, como han sido creadas, de donde nacieron de donde salieron, porque todos tienen mucha tradición, muchas cosas importantes y curiosas de conocer, y esas cosas nos ayudan, inclusive datos de cosechas importantes de los últimos años en América, Europa, Australia, esas cosas nos ayudan muchísimo para seguir aprendiendo de vino.

ANEXO 3.2

ENCUESTA CLUB DEL VINO

1. ¿Qué edad tiene?

a) 18-25

c) 40 en adelante

b) 26-40

2. Género:

a) M

b) F

3. Defina su nivel de ingresos:

a) 0-280

d) 1000-2500

b) 280-500

e) 2500 ó más

c) 500-1000

4. ¿En qué sector de la ciudad vive?

a) Norte

c) Sur

b) Centro

d) Valles

5. ¿Toma usted vino?

a) Si. Continúe

b) No. Aquí termina la encuesta

6. ¿Qué marca de vino consume?

a) Casillero del diablo

c) Casa Silva

b) Concha y toro

d) Doña Dominga

- e) Emiliana
- f) Trapiche
- g) Carmen
- h) Marques de Cáceres
- i) Marques de Casa Concha
- j) Morande

- k) Calvet
- l) Cousiño Macul
- m) Angelica Zapata
- n) Otro (por favor, especifique) _____

7. ¿Dónde compra su vino?

- a) Supermaxi
- b) La taberna
- c) Hernan Cabezas
- d) Liquor's Store

- e) Taxilicoteca
- f) La cigarra
- g) Otro (por favor, especifique) _____

8. ¿Con qué regularidad consume usted vino?

- a) Una vez al mes
- b) Dos veces al mes

- c) Una vez por semana
- d) Más de una vez por semana

9. ¿En qué ocasiones consume usted vino?

- a) Comidas
- b) Compromisos sociales
- c) Compromisos de trabajo

- d) Otro (por favor, especifique) _____

10. ¿Qué tipo de vino prefiere?

- a) Tinto
- b) Blanco

- c) Rosado

11. ¿Qué tipo de vino tinto prefiere?

- | | |
|-----------------------|----------------------------------|
| a) Cabernet Sauvignon | e) Merlot |
| b) Malbec | f) Otro (por favor, especifique) |
| c) Syrah | _____ |
| d) Carmenere | |

12. ¿Qué tipo de vino blanco prefiere?

- | | |
|--------------------|----------------------------------|
| a) Sauvignon blanc | d) Sauvignon gris |
| b) Chardonnay | e) Otro (por favor, especifique) |
| c) Viognier | _____ |

13. ¿Qué tanto sabe usted de vino?

- a) Mucho (diferencia cepas)
- b) Normal (diferencia el vino blanco/tinto por comida)
- c) Poco

14. ¿Le interesaría a usted conocer más sobre el arte del vino?

- | | |
|-------|-------|
| a) Si | b) No |
|-------|-------|

15. ¿Sería usted parte de un club dedicado al arte del vino?

- | | |
|-------|-------|
| a) Si | b) No |
|-------|-------|

16. Califique del 1 al 5 (siendo 1 la más alta) lo que preferiría usted en dicho club

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| a) Catas | d) Cursos y capacitaciones |
| b) Viajes a viñedos | e) Descuentos en licorería |
| c) Botella de vino mensual | |

17. ¿Cuánto estaría usted dispuesto(a) a pagar por estos beneficios?

a) 20

d) 200-500

b) 50-100

e) 500 ó más

c) 100-200

Nombre_____

Email_____

Teléfono_____

ANEXO 4.1

EMILIANA
ORGANIC  VINEYARDS

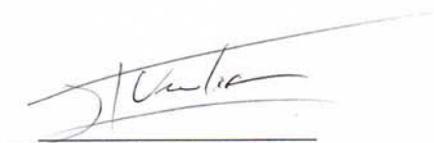
Santiago, 19 de Junio de 2012

Señores,
Club del Vino
Presente.-

La empresa Viñedos Emiliana autoriza al Club del Vino a dictar cursos de enología de 2 meses de duración y autoriza emitir certificados avalados por nosotros y entregárselos a aquellos participantes que hayan demostrado haber aprendido todo el material dictado en el curso.

Adicionalmente Viñedos Emiliana se compromete a recibir a 5 parejas que el Club del Vino sortee anualmente. Estos invitados dispondrán del entero uso de las instalaciones sin costo alguno.

Se despide atentamente,



José Tomás Urrutia
Export Manager
Viñedos Emiliana

ANEXO 4.2

LISTA DE VINOS DE LA LICORERÍA LIQUOR'S STORE

1. CALVET RESERVA BLANCO
2. CALVET MARGAUX
3. COLOME ESTATE MALBEC
4. COLOME STATE TORRONTES
5. CARMEN CHARDONNAY 750
6. SAURUS SELECT SAUVIGNON BLANCO
7. BODEGA NOEMIA 2008 MALBEC 750ML
8. CARMEN MERLOT 750
9. CARMEN CABERNET SAUVIGNON 750
10. CARMEN RESERVA MERLOT 750
11. CARMEN RES CARMENERE-CABERNET 750
12. CARMEN RES CABERNET SAUVIGNON 750
13. CARMEN RESERVA CHARDONNAY
14. CARMEN RESERVA SAUVIGNON BLANC
15. CARMEN RESERVA CARMENERE
16. J ALBERTO 2009 MALBEC 750ML
17. ALISA MALBEC 2007
18. SAURUS SELECT MERLOT
19. SAURUS MERLOT
20. VALFORMOSA MUSA TEMPRANILLO JOVEN
21. CARMEN WINE MAKERS RED
22. CASTELL DE VILARNAU BRUT
23. CASTELL DE VILARNAU DEMISEC
24. JEAN PERICO BRUT
25. JEAN PERICO DEMISEC
26. TIO PEPE
27. DOÑA DOMINGA - CAB. SAU - CARMENERE
28. DOÑA DOMINGA - SAUVIGNON BLANC - SEMILLON

29. DOÑA DOMINGA - CHARDONNAY
30. DOÑA DOMINGA - MERLOT
31. DOÑA DOMINGA - CABERNET SAUVIGNON
32. DOÑA DOMINGA - SYRAH
33. DOÑA DOMINGA - RESERVA - SAUVIGNON BLANC
34. DOÑA DOMINGA - RESERVA VIOGNER
35. DOÑA DOMINGA - RESERVA - CHARDONNAY
36. DOÑA DOMINGA - RESERVA - MERLOT
37. DOÑA DOMINGA - RESERVA - CARMENERE
38. DOÑA DOMINGA - RESERVA -CAB- SAU
39. DOÑA DOMINGA RESERVA SYRAH
40. BERONIA BLANCO VIURA
41. BERONIA CRIANZA
42. BERONIA TEMPRANILLO
43. BERONIA III A.C. ESTUCHE
44. EMILIANA CABERNET SAUVIGNON
45. EMILIANA CHARDONAY
46. EMILIANA MERLOT
47. EMILIANA SAUVIGNON BLANC
48. EMILIANA SYRAH
49. EMILIANA RESERVA CHARDONNAY
50. EMILIANA COYAM RED WINE
51. EMILIANA NOVAS CABERNET SAUVIGNON
52. EMILIANA NOVAS CARMENERE CABERNET SAUVIGNON
53. EMILIANA RESERVA CARM. CAB. SAUVIGNON
54. EMILIANA NOVAS CABERNET MERLOT
55. CALVET AETOS
56. EMILIANA ADOBE CARMENERE
57. EMILIANA ADOBE MERLOT
58. EMILIANA ADOBE SYRAH
59. EMILIANA ADOBE CHARDONAY
60. ALTURA - CARMENERE - C. SAUV - P. VERDOT

61. ALTURA ESTUCHE - CARMENERE - C. SAUV - P. VERDOT
62. CASA SILVA - ROSÉ - SYRAH CARMENERE
63. CASA SILVA - RESERVA - SAUVIGNON BLANC
64. CASA SILVA - RESERVA - CABERNET SAUVIGNON
65. CASA SILVA - RESERVA - CARMENERE
66. CASA SILVA - RESERVA - SYRAH
67. CASA SILVA - GRAN RESERVA - CABERNET SAUVIGNON
68. CASA SILVA - GRAN RESERVA - CARMENERE
69. HOUSE SPECIALITY - SAUVIGNON GRIS
70. HOUSE SPECIALITY - VIOGNIER
71. QUINTA GENERACION - BLANCO - VIOGNIER - S. GRIS - CHARD
72. QUINTA GENERACION - TINTO - C. SUAV - CARM - P. VERDOT
73. COBOS - MALBEC 2004
74. BRAMARE MALBEC 2005
75. BRAMARE - CABERNET SAUVIGNON 2003
76. EL FELINO - MALBEC
77. COCODRILO - CAB SAU
78. ONCE ACRES - MALBEC
79. RAPSODIA - MALBEC
80. NEIRANO PREMIER DEMISEC
81. NEIRANO PREMIER BRUT
82. NEIRANO PROSECCO ESPUMANTE
83. ACHAVAL FERRER QUIMERA
84. ACHAVAL FERRER FINCA MIRADOR
85. SCHROEDER DESEADO TORRENTES
86. SAURUS SELECT PINOT NOIR
87. SAURUS SELECT MALBEC
88. SAURUS SAUVIGNÓN BLANC
89. SAURUS PINOT NOIR
90. SAURUS MALBEC
91. SAURUS FAMILIA P NOIR - MALBEC
92. ALTAIR

93. ACHAVAL FERRER FINCA ALTAMIRA
94. ACHAVAL FERRER MALBEC VINTAGE 2010
95. VALFORMOSA GRAN RESERVA TEMPRANILLO
96. VAL MUSA CAVA DEMI SEC 750ML
97. VAL MUSA CAVA BRUT 750ML
98. VALFORMOSA DEMI SEC 750 ML
99. VALFORMOSA BRUT 750 ML
100. VAL CHANTAL BRUT ROSE
101. VALFORMOSA BRUT 375 ML
102. TRAPICHE CABERNET SAUVIGNÓN
103. VALFORMOSA PRIMUM VITAE
104. VALFORMOSA CRIANZA TEMPRANILLO

ANEXO 4.3

LISTA DE VINOS DE DIFERENTES IMPORTADORAS

1. TRIVENTO SYRAH
2. CASILLERO DIABLO MERLOT
3. CASILLERO DIABLO SYRA
4. CASILLERO DIABLO PINOT NOIR
5. CASILLERO DIABLO CARMENERE
6. VINO TRIO CABERNET
7. VINO CASILLERO CABERNET
8. VINO TARAPACA C. CABERNET 750
9. CASILLERO DIABLO BCO 750
10. CASILLERO DIABLO TTO 750
11. VINO COUSINO MACUL ANT. RES. CAB SAU
12. GATO NEGRO CHARDONNAY
13. CASILLERO DIABLO BCO 375
14. VINO CONCHA Y TORO RESERV TTO
15. VINO CONCHA Y TORO RESERV BCO
16. VINO COUSIÑO ANTIGUAS RESERVA BCO
17. VINO GATO NEGRO SAUVIGNÓN 750
18. VINO SUNRISE BCO 1/4
19. VINO SUNRISE TTO 375
20. VINO TRAPICHE SAUVIGNÓN BLANCO
21. VINO GATO NEGRO MERLOT
22. VINO 35 SOUTH CARMENERE
23. VINO TRAPICHE SYRAH ROBLE C
24. VINO TRAPICHE MALBEC
25. VINO SANTA RITA 120 SB
26. VINO SANTA RITA 120 CS
27. VINO LIEBFRAUMILCH BCO
28. NAVARRO CORREAS SAUVIG. BLANC

29. NAVARRO CORREAS CAB. MERL.
30. PEDRO JIMENEZ PX GRAN RES 1971 375ML
31. POSTALES SAUVIGNON BLANC SEMILLON
32. POSTALES ROBLE CHARDONNAY
33. MORANDE HOUSE OF MORANDE
34. MORANDE LATE HARVEST 375
35. MORANDE EDICION LTDA CAB FRANC
36. MORANDE EDICION LTDA SYRAH CAB SAUVIGNON
37. MORANDE EDICION LTDA PINOT NOIR
38. MORANDE GRAN RESERVA CAB SAUVIGNON
39. MORANDE GRAN RESERVA CHARDONAY
40. MORANDE GRAN RESERVA SYRAH
41. MORANDE RESERVA CAB SAUVIGNON
42. MORANDE RESERVA CARMENERE
43. MORANDE RESERVA CHARDONNAY
44. MORANDE RESERVA SAUVIGNON BLANC
45. MORANDE RESERVA PINOT NOIR
46. MORANDE PIONERO CABERNET SAUVIGNON
47. MORANDE PIONERO CARMENERE
48. MORANDE PIONERO SYRAH
49. MORANDE PIONERO ROSE
50. MORANDE PIONERO CHARDONNAY
51. MORANDE PIONERO SAUVIGNON BLANC
52. MORANDE PIONERO PINOT NOIR
53. BODEGA DEL FIN DEL MUNDO SPECIAL BLEND
54. BODEGA DEL FIN DEL MUNDO CHAMPAGNE EXTRA BRUT
55. BODEGA DEL FIN DEL MUNDO POSTALES MALBEC
56. BODEGA DEL FIN DEL MUNDO POSTALES MALBEC SYRAH
57. MORANDE RESERVA CARMENERE 375
58. MORANDE RESERVA CAB SAU 375

ANEXO 4.4



Envío de mail masivo para productos y servicios en Ecuador

Valores por Envío

| | |
|------------------|--------|
| Envío de 10 mil | \$ 45 |
| Envío de 20 mil | \$ 75 |
| Envío de 30 mil | \$ 90 |
| Envío de 100 mil | \$ 160 |
| Envío de 500 mil | \$ 450 |

PRECIOS ESPECIALES PARA CAMPAÑAS DE E- MAILING MARKETING DE VARIOS ENVÍOS

Segmentación

La base de datos es nacional, segmentada por: ciudades, empresas, provincias, condición social, y cámaras de comercio. Tenemos 1,203.273mail's de los cuales 73,402 son de nuestros clientes, 22,000 Cámara de Guayaquil, Quito y Ambato. La diferencia es de una base de datos generada de una general.

Instructivo

- 1.- Enviar archivo adjunto de su anuncio si lo tiene. Si desea que se lo realice el diseño enviar fotografías y texto con indicaciones a :info@amenestudio.net
- 2.- Realizar el depósito en la cuenta señalada abajo en forma de pago
- 3.- Nos deberá enviar el comprobante de deposito via e-Mail o Fax al numero 022557018 * 099011080
- 4.- Se crearan sus cuentas de correo y web (Servidores Privados)
- 5.- Iniciamos la modificación, optimización y/o diseño de anuncio
- 6.- Su anuncio es puesto en Línea para su Aprobación
- 7.- A nuestro aviso , deberá responder la conformidad de su anuncio
- 8.- Se inicia el envío
- 9.- 7 días después de finalizar su envío se emite su reporte

Forma de Pago

Pago de contado en la oficina de Amén Studio

Transferencia o deposito en el banco

Banco del Pichincha - Tipo: Cuenta de Ahorros - Número: xxxxxxxx - Titular: Eduardo Briceño



ANEXO 4.5

Insertos en los estados de cuenta de Diners Club Visa y MasterCard Banco Pichincha

Publipromueve le extiende una propuesta de publicidad a través de mailing directo dentro a los estados de cuenta, que comprende las tarjetas Diners Club, Visa Banco del Pichincha o Master Card del Banco del Pichincha.

Requisitos para la inserción en los estados de cuenta:

- El establecimiento que pauta debe ser un establecimiento afiliado a Diners Club, Visa – MasterCard según corresponda
- El establecimiento debe ofrecer un beneficio exclusivo que en caso de ser un descuento deberá ser mínimo del 10%. Si fuese otro el beneficio se puede comunicar dependiendo el giro de negocio.
- Formato estándar: Flyer, díptico o tríptico
15 cm x 21 cm
(Puede ser también 14 cm x 20 alto)
En el caso de díptico o tríptico estas medidas son de la pieza cerrada.
Papel couché de 90 gr a 110 gr
Impreso full color solo tiro, ó tiro y retiro

No se ofrece exclusividad de marca

- El costo por envío es de 0.13 centavos +IVA (no incluye comisión de agencia).
- Los artes de la pieza a enviar deberán ser aprobados previamente por el Dpto. de Mercadeo de Diners Club o por el de Banco Pichincha por intermedio de Publipromueve. Caso contrario, los mailings no serán ensobrados.
- La segmentación de la base puede realizarse de acuerdo a las necesidades del cliente, sea por ubicación geográfica, por nivel consumo con la tarjeta Diners, por edad, género, etc.
- Cronograma de distribución

| Corte | Distribución | Entrega de 1Artes para aprobación | Entrega de Material aprobado impreso |
|-------|-------------------------------|-----------------------------------|--|
| 15 | Del 20 al 25 del mes en curso | El día 3 del mes en curso | El día 10 del mes en curso En Urbano Express |
| 30 | Del 5 al 10 del mes siguiente | El día 17 del mes en curso | El día 26 del mes en curso en Urbano Express |

- Se deberá entregar en Publipromueve 20 muestras de los insertos
- Se recomienda envíos mínimos de 20.000 insertos para ambos cortes.

Cordialmente,
Publipromueve S.A.

ANEXO 5.1



RUC: 1791714679001
 Orellana E9-168 y Seis de Diciembre
 Telfs: (2) 2904089 - Fax: (2) 568499

Fecha: 07/06/2012
 Proforma: 500189

Cliente: CLUB DEL VINO RUC: _____
 Contacto: Paola Torres Tel: 2431987 Ext.: _____
 E-mail: paolatorres9@hotmail.com Cel.: 084898539

Asesor Comercial: ARQ. SANTIAGO ECHEVERRÍA Cel.: 098724673
 E-mail: secheverria@multioficinasecuador.com

En respuesta a su solicitud nos permitimos presentarle la siguiente propuesta comercial. Para nuestra compañía es muy grato ofrecer a usted(es) nuestros productos y servicios, al igual que la asesoría en Mobiliario de oficina y arquitectura interior que MULTIOFICINAS CIA.LTDA. ofrece para el amoblamiento de sus proyectos con el firme propósito de convertir su espacio en una Oficina activa

| # | DESCRIPCIÓN | CANT | PRECIO UNIT. | PRECIO TOTAL |
|----------------------|---------------------------------------|------|--------------|-----------------|
| 1 | Mesa de reuniones para 10 personas | 2 | \$ 485,81 | \$ 971,62 |
| 2 | Silla Design s/b | 20 | \$ 98,28 | \$ 1.965,60 |
| 3 | Biblioteca Alta con puertas y cajones | 1 | \$ 598,00 | \$ 598,00 |
| Subtotal | | | | 3.535,22 |
| DESCUENTO 20% | | | | 707,04 |
| TOTAL | | | | 2.828,18 |

NOTA: PRECIOS NO INCLUYEN EL 12% IVA

CONDICIONES DE LA OFERTA:

| PLAZO DE ENTREGA | INSTALACIÓN |
|--|------------------------------|
| 12 DIAS LABORABLES | A PARTIR DEL ANTICIPO |
| Incluye | |
| TRANSPORTE | |
| Incluye | |
| FORMAS DE PAGO | VALIDEZ DE LA OFERTA |
| 70% DE ENTRADA Y 30% CONTRA ENTREGA | 30 Dias Labora bles |

GARANTÍA TÉCNICA

- 2 años por defectos de fabricación para todo nuestro Mobiliario
- 1 año por defectos de fabricación para elementos de mayor manipulación como: rieles, manijas y cerraduras.

IMPORTANTE

- Sillas y muebles importados están sujetos a verificación de inventarios al momento de la aprobación del pedido.
- Cualquier modificación del plano aprobado una vez aprobado el pedido puede generar costos adicionales y cambios en la fecha de entrega.
- No se aceptan devoluciones una vez el pedido haya sido aprobado.

Esperamos que nuestra propuesta sea de su entero interes y se ajuste a las necesidades específicas del proyecto es nuestro deseo poder contar con ustedes como nuestros clientes y trabajar conjuntamente para hacer su espacio una OFCINA ACTIVA.

Atentamente,

Arq. Santiago Echeverría

Santiago Echeverría
ASESOR COMERCIAL
MULTIOFICINAS

ANEXO 5.3

Pasos requeridos para crear tu empresa

1. Reservar el nombre de la compañía.
2. Aperturar la cuenta de integración de capital en cualquier institución bancaria.
3. Elevar a escritura pública la constitución de la compañía ante cualquier notaría.
4. Presentar en la Superintendencia de Compañías, tres copias de la escritura pública con oficio de abogado y la papeleta de la cuenta de integración de capital.
5. Retirar en el lapso de 48 horas de la Superintendencia de Compañías la resolución aprobatoria o un oficio con las correcciones a realizar.
6. Publicar en un periódico de amplia circulación, en el domicilio de la compañía, el extracto otorgado por la Superintendencia de Compañías; y, adquirir tres ejemplares (uno para el Registro Mercantil, otro para la Superintendencia de Compañías y otro para los archivos societarios de la empresa).
7. Marginar las resoluciones para el Registro Mercantil, en la notaría en donde se elevaron las escrituras de constitución.
8. Inscribir en el Municipio de Quito, las patentes; y, solicitar el certificado de no estar en la Dirección Financiera Tributaria.

9. Inscribir en el Registro Mercantil los nombramientos del representante legal y administrador de la empresa (Acta de Junta general y nombramientos originales).

10. Presentar en la Superintendencia de Compañías los siguientes documentos:

- a) Escritura con la respectiva resolución de la Superintendencia inscrita en el Registro Mercantil.
- b) Un ejemplar del periódico donde se publicó el extracto.
- c) Copias de los nombramientos inscritos en el Registro Mercantil.
- d) Copia de cédula de ciudadanía del representante legal y administrador.
- e) Formulario del RUC lleno y firmado por el representante legal.
- f) Copia de pago de agua, luz o teléfono.

11. Una vez revisada la documentación, la Superintendencia le deberá entregar:

- a) Formulario del RUC.
- b) Cumplimiento de obligaciones y existencia legal.
- c) Datos generales.
- d) Nómina de accionistas.
- e) Oficio al banco (para retirar los fondos de la cuenta de integración de capital)

12. Los documentos obtenidos, en el numeral doce, entregarlos al SRI para obtener el RUC.

13. Finalmente, deberá acercarse al IESS y registrar la empresa en la historia laboral.

Paso a paso: Para registrar el nombre y la actividad de la empresa.

1. Seleccionar un nombre y definir la actividad que se desarrollará en la nueva empresa.
2. Acudir a una de las oficinas de la Superintendencia de Compañías y reservar el nombre, el funcionario de dicha entidad le entregará un oficio 'Absolución de denominaciones', el mismo que es la garantía de la reserva de nombre.
3. Solicitar a su abogado que incorpore en el escrito de constitución de la compañía el nombre (reservado), el objeto social o actividad, nacionalidad, domicilio, el capital y la participación de acciones. El notario elevará a escritura pública la constitución de la compañía (3 copias).
4. Presentar las 3 copias de la escritura pública con un oficio de abogado a la Superintendencia de Compañías, quien emitirá la resolución aprobatoria (extracto) o el oficio de correlaciones.
5. Publicar en un diario de alta circulación el extracto entregado por la Superintendencia de Compañías y adquirir tres ejemplares.
6. Completar el resto de trámites en el Registro Mercantil y el Municipio e ingresar conjuntamente con las escrituras, nombramientos y demás documentos habilitantes a la Superintendencia de Compañías.
7. En el momento en que se cumpliera el paso 6 quedará automáticamente ratificado el nombre de la empresa.

Paso a paso: Para abrir la cuenta de integración de capital.

Debe acercarse a la entidad financiera con los siguientes documentos:

- a) Absolución de denominaciones
- b) Carta de la empresa que solicite la integración de capital con el detalle de los socios y aporte de cada uno.
- c) Copias de cédulas y papeleta de votación a color de los socios.
- d) Una referencia personal (verbal).
- e) Planilla actual de pago de servicios.
- f) Formulario de declaración de licitud de fondos y transacciones para el caso de inversiones de integración de capital por transacciones que superen los USD 1.000,00.
- g) Entrevista inicial para especificar la fuente de ingresos.
- h) Depósito inicial que será congelado por 180 días, para sociedades anónimas USD 800,00 y para compañías limitadas USD 400,00.

Este trámite es inmediato y los requisitos varían de acuerdo a las políticas de la entidad financiera.

Paso a paso: Para el registro de Patentes Municipales

- La institución responsable es el Municipio de Quito.
- Su registro e impuesto se grava a toda persona natural o jurídica que ejerce actividades comerciales dentro del Distrito Metropolitano de Quito.

Patentes para personas naturales

Para inscribir y obtener por primera vez:

1. Presentar el formulario de la declaración del RUC (001) original y copia, Ministerio de Finanzas y formulario de inscripción que se adquiere en Recaudaciones.
2. Presentar la planilla de mejoras emitidas por el Departamento de Salud Pública o Control Sanitario, para las actividades comerciales que requieran el permiso de funcionamiento.
3. Original y copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada.
4. Original y copia de carta de pago de impuesto predial.

Patentes para personas jurídicas nuevas.

1. Original y copia de la escritura de constitución de compañías.
2. Original y copia de la Resolución de la Superintendencia de Compañías.
3. Original y copia de cédula de ciudadanía y papeleta de votación actualizada del representante legal.
4. Dirección donde funciona la misma.

Patentes personas naturales y jurídicas antiguas.

Este documento se obtiene al cancelar las obligaciones del 2 al 31 de enero de cada año, se requiere presentar el comprobante de haber cancelado la patente del año anterior.

Paso a paso: Para obtener el RUC.

- Deberá acercarse al Servicio de Rentas Internas con la documentación requerida según su naturaleza.
- El trámite es inmediato; en caso que el SRI necesite realizar la verificación de la dirección, el RUC es enviado por Courier en 48 horas.

DOCUMENTACIÓN REQUERIDA:

Personas naturales:

1. Original y copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del titular.
2. Planilla actual de pago de servicios.
3. Si el local es arrendado, presentar el contrato legalizado.

Personas jurídicas:

1. Formulario RUC 01-A lleno con los datos de la compañía.
2. Formulario RUC 01-B lleno con los datos de las sucursales.
3. Original y copia de la escritura de constitución de la compañía.
4. Original y copia del nombramiento del representante legal.
5. Original y copia de cédula de ciudadanía del representante legal.
6. Planilla actual de pago de servicios.

7. Si el local es arrendado, presentar el contrato legalizado.
8. Carta de compromiso firmada por el contador, incluyendo su número de RUC.

Si el trámite es realizado por una tercera persona, es necesario que presente su original y copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación, junto con una autorización firmada por el titular (natural) o representante legal (jurídica).

Paso a paso: Para registrar el Historial Laboral en el IESS.

Para obtener el número de Historia Laboral, deberá acercarse a las oficinas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social portando la documentación requerida, organizada en una carpeta. El trámite en el IESS es inmediato (1).

Compañías limitadas:

1. Copia del RUC
2. Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del representante legal.
3. Copia del nombramiento del representante legal.
4. Copia de los contratos de trabajo debidamente legalizados en el Ministerio de Trabajo (empresas nuevas).
5. Copia del último pago de agua, luz o teléfono.

Personas naturales:

1. Copia del RUC.

2. Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del patrono.
3. Copia del comprobante del último pago de agua, luz o teléfono.
4. Copia de los contratos de trabajo debidamente legalizados en el Ministerio de Trabajo.

Artisanos:

1. Copia del RUC.
2. Copia de la calificación artesanal.
3. Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del maestro del taller.
4. Copia de los contratos de trabajo (en caso de tener trabajadores bajo su dependencia).
5. Copia del comprobante del último pago de agua, luz o teléfono.

Domésticos:

1. Copia de la cédula de ciudadanía y papeleta de votación del patrono.
2. Copia del contrato de trabajo debidamente legalizado en el Ministerio del Trabajo.
3. Copia del comprobante del último pago de agua, luz o teléfono.

ANEXO 5.4

Los requisitos principales para el registro son:

- Formulario impreso de registro de Signos Distintivos a máquina de escribir o computadora. En el mismo se detalla la denominación, naturaleza, tipo, nacionalidad, descripción completa y clara del signo. Además describe los productos o servicios a los que protege la marca y también el lema comercial.
- Amparo de un abogado. Es necesario dos ejemplares del formulario.
- Comprobante original del pago de tasa a nombre del solicitante o el Abogado Patrocinador.
- Copia de la cédula de ciudadanía, en caso de ser solicitado por una persona natural.
- Nombramiento del Representante Legal. (IEPI, 2010)

El proceso de registro es el siguiente:

- Presentación de la solicitud a IEPI
- Examen de forma, donde se revisa que cumpla todos los requisitos estipulados anteriormente.
- Publicación en la Gaceta de Propiedad Industrial, con el fin de poner en conocimiento a terceros del mismo.
- En caso de no hacer oposiciones en el punto anterior, se efectúa el examen de registrabilidad.

- Emisión de la resolución que acepta o rechaza el registro.
- Finalmente con la concesión, se emite el título de registro. (IEPI, sf)

Bajo el registro de la marca, la empresa tendrá derecho de prioridad dentro de los países pertenecientes a la Comunidad Andina. (IEPI, sf)

Fuente: http://www.iepi.gob.ec/files/general/Requisitos_para_registro_de_Signo_Distintivo.pdf

ANEXO 9.1

INVERSIÓN INICIAL

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

| AÑO | PERIODO | Edificios | Vehículos | Muebles y Enseres | Equipos de Computo | Equipos de Oficina | Otros | TOTAL INVERSIONES |
|--------------|---------|-----------|-----------|-------------------|--------------------|--------------------|-------|-------------------|
| 2011 | 0 | | | \$ 3.289,69 | \$ 955,00 | \$ 669,76 | | \$ 4.914,45 |
| 2012 | 1 | | | | | | | \$ - |
| 2013 | 2 | | | | | | | \$ - |
| 2014 | 3 | | | | | | | \$ - |
| 2015 | 4 | | | | | | | \$ - |
| 2016 | 5 | | | | | | | \$ - |
| TOTAL | | \$ - | \$ - | \$ 3.289,69 | \$ 955,00 | \$ 669,76 | \$ - | \$ 4.914,45 |

Elaborado por: autores

INVERSIÓN EN ACTIVOS INTANGIBLES

| AÑO | PERIODO | Constitución de Permisos de Compañía | TOTAL INVERSIONES |
|--------------|---------|--------------------------------------|-------------------|
| 2011 | 0 | \$ 3.600,00 | \$ 3.600,00 |
| 2012 | 1 | | \$ - |
| 2013 | 2 | | \$ - |
| 2014 | 3 | | \$ - |
| 2015 | 4 | | \$ - |
| 2016 | 5 | | \$ - |
| TOTAL | | \$ 3.600,00 | \$ 3.600,00 |

Elaborado por: autores

CAPITAL DE TRABAJO

| Recursos Iniciales | |
|--------------------|---------------------|
| Detalle | Valor |
| Lanzamiento | \$ 3.825,00 |
| Sueldos y Salarios | \$ 14.863,71 |
| Arriendos | \$ 450,00 |
| TOTAL | \$ 19.138,71 |

Elaborado por: autores

ANEXO 9.2



Quito, julio de 2012

Señor

Andrés Eguiguren

Presente

Estimado Andrés,

Es un gusto para quienes conformamos Liquors Cia. Ltda. informarle que luego de un minucioso análisis al proyecto "Club del Vino", hemos decidido autorizar el auspicio de \$1.500,00 para su inauguración.

Esperamos que esta contribución permita poner en marcha tan interesante proyecto que estamos seguros redundará en beneficios mutuos.

Atentamente

Nickolay Cobos

Departamento de Marketing

Liquors Cia. Ltda.

ANEXO 9.3

VALOR DE CADA CATA DE ACUERDO A SU MEMBRESÍA

| VIP | |
|--------------|------------------|
| Botellas | \$ 24,00 |
| Picadas | \$ 30,00 |
| TOTAL | \$ 54,00 |
| | |
| SILVER | |
| Botellas | \$ 40,00 |
| Picadas | \$ 30,00 |
| TOTAL | \$ 70,00 |
| | |
| GOLD | |
| Botellas | \$ 68,00 |
| Picadas | \$ 60,00 |
| TOTAL | \$ 128,00 |
| | |
| PLATINUM | |
| Botellas | \$ 96,00 |
| Picadas | \$ 60,00 |
| TOTAL | \$ 156,00 |
| | |
| VIP | |
| Botellas | \$ 140,00 |
| Picadas | \$ 90,00 |
| TOTAL | \$ 230,00 |

Elaborado por: autores

ANEXO 9.4

SUELDOS Y SALARIOS PERSONAL ADMINISTRATIVO

| SUELDOS Y SALARIOS Personal Administrativo ROL AÑO 1 | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------------|
| CARGO | ROL DE PAGOS | | | | ROL DE PROVISIONES | | | | | | | |
| | SBU mensual | Puestos | Total | Aporte Personal | Ingreso | Décimo Tercer | Décimo Cuarto | Fondo de Reserva | Vacaciones | Aporte Patronal | Total Provisiones | TOTAL ANUAL |
| Gerente General | \$ 1.300,00 | 1 | \$ 15.600,00 | \$ 1.458,60 | \$ 14.141,40 | \$ 1.300,00 | \$ 292,00 | \$ - | \$ 589,23 | \$ 1.739,40 | \$ 3.920,63 | \$ 18.062,03 |
| Jefe de Marketing | \$ 900,00 | 1 | \$ 10.800,00 | \$ 1.009,80 | \$ 9.790,20 | \$ 900,00 | \$ 292,00 | \$ - | \$ 407,93 | \$ 1.204,20 | \$ 2.804,13 | \$ 12.594,33 |
| Contador | \$ 550,00 | 1 | \$ 6.600,00 | \$ 617,10 | \$ 5.982,90 | \$ 550,00 | \$ 292,00 | \$ - | \$ 249,29 | \$ 735,90 | \$ 1.827,19 | \$ 7.810,09 |
| Secretaria | \$ 400,00 | 1 | \$ 4.800,00 | \$ 448,80 | \$ 4.351,20 | \$ 400,00 | \$ 292,00 | \$ - | \$ 181,30 | \$ 535,20 | \$ 1.408,50 | \$ 5.759,70 |
| TOTAL | \$ 3.150,00 | 4 | \$ 37.800,00 | \$ 3.534,30 | \$ 34.265,70 | \$ 3.150,00 | \$ 1.168,00 | \$ - | \$ 1.427,74 | \$ 4.214,70 | \$ 9.960,44 | \$ 44.226,14 |
| ROL AÑO 2 | | | | | | | | | | | | |
| CARGO | ROL DE PAGOS | | | | ROL DE PROVISIONES | | | | | | | |
| | SBU mensual | Puestos | Total | Aporte Personal | Ingreso | Décimo Tercer | Décimo Cuarto | Fondo de Reserva | Vacaciones | Aporte Patronal | Total Provisiones | TOTAL ANUAL |
| Gerente General | \$ 1.339,00 | 1 | \$ 16.068,00 | \$ 1.502,36 | \$ 14.565,64 | \$ 1.339,00 | \$ 300,76 | \$ 1.213,80 | \$ 606,90 | \$ 1.791,58 | \$ 5.252,05 | \$ 19.817,69 |
| Jefe de Marketing | \$ 927,00 | 1 | \$ 11.124,00 | \$ 1.040,09 | \$ 10.083,91 | \$ 927,00 | \$ 300,76 | \$ 840,33 | \$ 420,16 | \$ 1.240,33 | \$ 3.728,57 | \$ 13.812,48 |
| Contador | \$ 566,50 | 1 | \$ 6.798,00 | \$ 635,61 | \$ 6.162,39 | \$ 566,50 | \$ 300,76 | \$ 513,53 | \$ 256,77 | \$ 757,98 | \$ 2.395,54 | \$ 8.557,92 |
| Secretaria | \$ 412,00 | 1 | \$ 4.944,00 | \$ 462,26 | \$ 4.481,74 | \$ 412,00 | \$ 300,76 | \$ 373,48 | \$ 186,74 | \$ 551,26 | \$ 1.824,23 | \$ 6.305,97 |
| TOTAL | \$ 3.244,50 | 4 | \$ 38.934,00 | \$ 3.640,33 | \$ 35.293,67 | \$ 3.244,50 | \$ 1.203,04 | \$ 2.941,14 | \$ 1.470,57 | \$ 4.341,14 | \$ 13.200,39 | \$ 48.494,06 |
| ROL AÑO 3 | | | | | | | | | | | | |
| CARGO | ROL DE PAGOS | | | | ROL DE PROVISIONES | | | | | | | |
| | SBU mensual | Puestos | Total | Aporte Personal | Ingreso | Décimo Tercer | Décimo Cuarto | Fondo de Reserva | Vacaciones | Aporte Patronal | Total Provisiones | TOTAL ANUAL |
| Gerente General | \$ 1.379,17 | 1 | \$ 16.550,04 | \$ 1.547,43 | \$ 15.002,61 | \$ 1.379,17 | \$ 309,78 | \$ 1.250,22 | \$ 625,11 | \$ 1.845,33 | \$ 5.409,61 | \$ 20.412,22 |
| Jefe de Marketing | \$ 954,81 | 1 | \$ 11.457,72 | \$ 1.071,30 | \$ 10.386,42 | \$ 954,81 | \$ 309,78 | \$ 865,54 | \$ 432,77 | \$ 1.277,54 | \$ 3.840,43 | \$ 14.226,85 |
| Contador | \$ 583,50 | 1 | \$ 7.001,94 | \$ 654,68 | \$ 6.347,26 | \$ 583,50 | \$ 309,78 | \$ 528,94 | \$ 264,47 | \$ 780,72 | \$ 2.467,40 | \$ 8.814,66 |
| Secretaria | \$ 424,36 | 1 | \$ 5.092,32 | \$ 476,13 | \$ 4.616,19 | \$ 424,36 | \$ 309,78 | \$ 384,68 | \$ 192,34 | \$ 567,79 | \$ 1.878,96 | \$ 6.495,15 |
| TOTAL | \$ 3.341,84 | 4 | \$ 40.102,02 | \$ 3.749,54 | \$ 36.352,48 | \$ 3.341,84 | \$ 1.239,13 | \$ 3.029,37 | \$ 1.514,69 | \$ 4.471,38 | \$ 13.596,40 | \$ 49.948,88 |
| ROL AÑO 4 | | | | | | | | | | | | |
| CARGO | ROL DE PAGOS | | | | ROL DE PROVISIONES | | | | | | | |
| | SBU mensual | Puestos | Total | Aporte Personal | Ingreso | Décimo Tercer | Décimo Cuarto | Fondo de Reserva | Vacaciones | Aporte Patronal | Total Provisiones | TOTAL ANUAL |
| Gerente General | \$ 1.420,55 | 1 | \$ 17.046,54 | \$ 1.593,85 | \$ 15.452,69 | \$ 1.420,55 | \$ 319,08 | \$ 1.287,72 | \$ 643,86 | \$ 1.900,69 | \$ 5.571,90 | \$ 21.024,59 |
| Jefe de Marketing | \$ 983,45 | 1 | \$ 11.801,45 | \$ 1.103,44 | \$ 10.698,02 | \$ 983,45 | \$ 319,08 | \$ 891,50 | \$ 445,75 | \$ 1.315,86 | \$ 3.955,64 | \$ 14.653,66 |
| Contador | \$ 601,00 | 1 | \$ 7.212,00 | \$ 674,32 | \$ 6.537,68 | \$ 601,00 | \$ 319,08 | \$ 544,81 | \$ 272,40 | \$ 804,14 | \$ 2.541,42 | \$ 9.079,10 |
| Secretaria | \$ 437,09 | 1 | \$ 5.245,09 | \$ 490,42 | \$ 4.754,67 | \$ 437,09 | \$ 319,08 | \$ 396,22 | \$ 198,11 | \$ 584,83 | \$ 1.935,33 | \$ 6.690,00 |
| TOTAL | \$ 3.442,09 | 4 | \$ 41.305,08 | \$ 3.862,03 | \$ 37.443,06 | \$ 3.442,09 | \$ 1.276,31 | \$ 3.120,25 | \$ 1.560,13 | \$ 4.605,52 | \$ 14.004,29 | \$ 51.447,35 |
| ROL AÑO 5 | | | | | | | | | | | | |
| CARGO | ROL DE PAGOS | | | | ROL DE PROVISIONES | | | | | | | |
| | SBU mensual | Puestos | Total | Aporte Personal | Ingreso | Décimo Tercer | Décimo Cuarto | Fondo de Reserva | Vacaciones | Aporte Patronal | Total Provisiones | TOTAL ANUAL |
| Gerente General | \$ 1.463,16 | 1 | \$ 17.557,94 | \$ 1.641,67 | \$ 15.916,27 | \$ 1.463,16 | \$ 328,65 | \$ 1.326,36 | \$ 663,18 | \$ 1.957,71 | \$ 5.739,05 | \$ 21.655,32 |
| Jefe de Marketing | \$ 1.012,96 | 1 | \$ 12.155,50 | \$ 1.136,54 | \$ 11.018,96 | \$ 1.012,96 | \$ 328,65 | \$ 918,25 | \$ 459,12 | \$ 1.355,34 | \$ 4.074,31 | \$ 15.093,27 |
| Contador | \$ 619,03 | 1 | \$ 7.428,36 | \$ 694,55 | \$ 6.733,81 | \$ 619,03 | \$ 328,65 | \$ 561,15 | \$ 280,58 | \$ 828,26 | \$ 2.617,67 | \$ 9.351,47 |
| Secretaria | \$ 450,20 | 1 | \$ 5.402,44 | \$ 505,13 | \$ 4.897,31 | \$ 450,20 | \$ 328,65 | \$ 408,11 | \$ 204,05 | \$ 602,37 | \$ 1.993,39 | \$ 6.890,70 |
| TOTAL | \$ 3.545,35 | 4 | \$ 42.544,23 | \$ 3.977,89 | \$ 38.566,35 | \$ 3.545,35 | \$ 1.314,59 | \$ 3.213,86 | \$ 1.606,93 | \$ 4.743,68 | \$ 14.424,42 | \$ 52.990,77 |
| RESUMEN DE SUELDOS Y SALARIOS | | | | | | | | | | | | |
| RUBRO | AÑO | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | |
| Personal Administrativo | \$ 44.226,14 | \$ 48.494,06 | \$ 49.948,88 | \$ 51.447,35 | \$ 52.990,77 | | | | | | | |
| TOTAL | \$ 44.226,14 | \$ 48.494,06 | \$ 49.948,88 | \$ 51.447,35 | \$ 52.990,77 | | | | | | | |

Elaborado por: autores

SUELDOS Y SALARIOS PERSONAL OPERATIVO

| SUELDOS Y SALARIOS Personal Operativo | | | | | | | | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------|------------------|--------------------|------------------|--------------------|--------------------|---------------------|-------------|
| ROL AÑO 1 | | | | | | | | | | | | | |
| CARGO | ROL DE PAGOS | | | Aporte Personal | Ingreso | ROL DE PROVISIONES | | | Fondo de Reserva | Vacaciones | Aporte Patronal | Total Provisiones | TOTAL ANUAL |
| | SBU mensual | Puestos | Total | | | Décimo Tercer | Décimo Cuarto | | | | | | |
| Vendedores | \$ 350,00 | 3 | \$ 12.600,00 | \$ 1.178,10 | \$ 11.421,90 | \$ 1.050,00 | \$ 876,00 | \$ - | \$ 475,91 | \$ 1.404,90 | \$ 3.806,81 | \$ 15.228,71 | |
| TOTAL | \$ 350,00 | 3 | \$ 12.600,00 | \$ 1.178,10 | \$ 11.421,90 | \$ 1.050,00 | \$ 876,00 | \$ - | \$ 475,91 | \$ 1.404,90 | \$ 3.806,81 | \$ 15.228,71 | |
| ROL AÑO 2 | | | | | | | | | | | | | |
| CARGO | ROL DE PAGOS | | | Aporte Personal | Ingreso | ROL DE PROVISIONES | | | Fondo de Reserva | Vacaciones | Aporte Patronal | Total Provisiones | TOTAL ANUAL |
| | SBU mensual | Puestos | Total | | | Décimo Tercer | Décimo Cuarto | | | | | | |
| Vendedores | \$ 360,50 | 3 | \$ 12.978,00 | \$ 1.213,44 | \$ 11.764,56 | \$ 1.081,50 | \$ 902,28 | \$ 980,38 | \$ 490,19 | \$ 1.447,05 | \$ 4.901,40 | \$ 16.665,95 | |
| TOTAL | \$ 360,50 | 3 | \$ 12.978,00 | \$ 1.213,44 | \$ 11.764,56 | \$ 1.081,50 | \$ 902,28 | \$ 980,38 | \$ 490,19 | \$ 1.447,05 | \$ 4.901,40 | \$ 16.665,95 | |
| ROL AÑO 3 | | | | | | | | | | | | | |
| CARGO | ROL DE PAGOS | | | Aporte Personal | Ingreso | ROL DE PROVISIONES | | | Fondo de Reserva | Vacaciones | Aporte Patronal | Total Provisiones | TOTAL ANUAL |
| | SBU mensual | Puestos | Total | | | Décimo Tercer | Décimo Cuarto | | | | | | |
| Vendedores | \$ 371,32 | 3 | \$ 13.367,34 | \$ 1.249,85 | \$ 12.117,49 | \$ 1.113,95 | \$ 929,35 | \$ 1.009,79 | \$ 504,90 | \$ 1.490,46 | \$ 5.048,44 | \$ 17.165,93 | |
| TOTAL | \$ 371,32 | 3 | \$ 13.367,34 | \$ 1.249,85 | \$ 12.117,49 | \$ 1.113,95 | \$ 929,35 | \$ 1.009,79 | \$ 504,90 | \$ 1.490,46 | \$ 5.048,44 | \$ 17.165,93 | |
| ROL AÑO 4 | | | | | | | | | | | | | |
| CARGO | ROL DE PAGOS | | | Aporte Personal | Ingreso | ROL DE PROVISIONES | | | Fondo de Reserva | Vacaciones | Aporte Patronal | Total Provisiones | TOTAL ANUAL |
| | SBU mensual | Puestos | Total | | | Décimo Tercer | Décimo Cuarto | | | | | | |
| Vendedores | \$ 382,45 | 3 | \$ 13.768,36 | \$ 1.287,34 | \$ 12.481,02 | \$ 1.147,36 | \$ 957,23 | \$ 1.040,08 | \$ 520,04 | \$ 1.535,17 | \$ 5.199,89 | \$ 17.680,91 | |
| TOTAL | \$ 382,45 | 3 | \$ 13.768,36 | \$ 1.287,34 | \$ 12.481,02 | \$ 1.147,36 | \$ 957,23 | \$ 1.040,08 | \$ 520,04 | \$ 1.535,17 | \$ 5.199,89 | \$ 17.680,91 | |
| ROL AÑO 5 | | | | | | | | | | | | | |
| CARGO | ROL DE PAGOS | | | Aporte Personal | Ingreso | ROL DE PROVISIONES | | | Fondo de Reserva | Vacaciones | Aporte Patronal | Total Provisiones | TOTAL ANUAL |
| | SBU mensual | Puestos | Total | | | Décimo Tercer | Décimo Cuarto | | | | | | |
| Vendedores | \$ 393,93 | 3 | \$ 14.181,41 | \$ 1.325,96 | \$ 12.855,45 | \$ 1.181,78 | \$ 985,95 | \$ 1.071,29 | \$ 535,64 | \$ 1.581,23 | \$ 5.355,89 | \$ 18.211,34 | |
| TOTAL | \$ 393,93 | 3 | \$ 14.181,41 | \$ 1.325,96 | \$ 12.855,45 | \$ 1.181,78 | \$ 985,95 | \$ 1.071,29 | \$ 535,64 | \$ 1.581,23 | \$ 5.355,89 | \$ 18.211,34 | |
| RESUMEN DE SUELDOS Y SALARIOS | | | | | | | | | | | | | |
| RUBRO | AÑO | | | | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | | | | | | | |
| Personal Operativo | \$ 15.228,71 | \$ 16.665,95 | \$ 17.165,93 | \$ 17.680,91 | \$ 18.211,34 | | | | | | | | |
| TOTAL | \$ 15.228,71 | \$ 16.665,95 | \$ 17.165,93 | \$ 17.680,91 | \$ 18.211,34 | | | | | | | | |

ANEXO 9.5

COSTOS VARIABLES POR MEMBRESÍA

| Membresías | Catas | Cursos | Viajes | Capacitaciones | Regalos | Revista |
|------------|----------|----------|---------|----------------|----------|---------|
| VIP | \$ 3,60 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 4,80 | \$ 3,00 |
| Silver | \$ 4,67 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 8,00 | \$ 3,00 |
| Gold | \$ 8,53 | \$ 10,00 | \$ 5,00 | \$ - | \$ 13,60 | \$ 3,00 |
| Platinum | \$ 10,40 | \$ 10,00 | \$ 5,00 | \$ 4,00 | \$ 19,20 | \$ 3,00 |
| Black | \$ 15,33 | \$ 10,00 | \$ 5,00 | \$ 4,00 | \$ 28,00 | \$ 3,00 |

Elaborado por: autores

ANEXO 9.6

MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

| | AÑOS | | | | |
|---------------------------------|--------|---------|--------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Margen Bruto | 32,61% | 37,02% | 37,15% | 37,27% | 37,34% |
| Variaciones en Margen Bruto | | -1,67% | 4,72% | 4,52% | 4,70% |
| Margen Operativo | 1,53% | 5,09% | 5,77% | 6,49% | 7,04% |
| Variaciones en Margen Operativo | | 8,07% | 3,16% | 2,69% | 3,20% |
| Margen Neto | 0,74% | 3,16% | 3,67% | 4,21% | 4,62% |
| Variaciones en Margen Neto | | 351,70% | 21,91% | 19,93% | 15,15% |

Elaborado por: autores

ANEXO 9.7

ESTADO DE RESULTADOS CON Y SIN FINANCIAMIENTO ESTADO DE RESULTADOS APALANCADO

| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS | | | | | |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| AÑOS | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ingresos | \$ 192.600,00 | \$ 202.620,00 | \$ 212.640,00 | \$ 222.660,00 | \$ 233.400,00 |
| VIP | \$ 27.000,00 | \$ 28.500,00 | \$ 30.000,00 | \$ 31.500,00 | \$ 33.000,00 |
| SILVER | \$ 29.400,00 | \$ 31.080,00 | \$ 32.760,00 | \$ 34.440,00 | \$ 36.120,00 |
| GOLD | \$ 43.200,00 | \$ 45.360,00 | \$ 47.520,00 | \$ 49.680,00 | \$ 52.560,00 |
| PLATINUM | \$ 48.000,00 | \$ 50.880,00 | \$ 53.760,00 | \$ 56.640,00 | \$ 59.520,00 |
| BLACK | \$ 45.000,00 | \$ 46.800,00 | \$ 48.600,00 | \$ 50.400,00 | \$ 52.200,00 |
| | | | | | |
| COSTO DE VENTAS | \$ 129.786,11 | \$ 127.616,75 | \$ 133.639,13 | \$ 139.676,51 | \$ 146.246,90 |
| VIP | \$ 12.312,00 | \$ 12.996,00 | \$ 13.680,00 | \$ 14.364,00 | \$ 15.048,00 |
| SILVER | \$ 13.162,80 | \$ 13.914,96 | \$ 14.667,12 | \$ 15.419,28 | \$ 16.171,44 |
| GOLD | \$ 28.893,60 | \$ 30.338,28 | \$ 31.782,96 | \$ 33.227,64 | \$ 35.153,88 |
| PLATINUM | \$ 30.960,00 | \$ 32.817,60 | \$ 34.675,20 | \$ 36.532,80 | \$ 38.390,40 |
| BLACK | \$ 19.599,00 | \$ 20.382,96 | \$ 21.166,92 | \$ 21.950,88 | \$ 22.734,84 |
| MOD | \$ 15.228,71 | \$ 16.665,95 | \$ 17.165,93 | \$ 17.680,91 | \$ 18.211,34 |
| Comisiones | \$ 9.630,00 | \$ 501,00 | \$ 501,00 | \$ 501,00 | \$ 537,00 |
| | | | | | |
| BENEFICIO BRUTO | \$ 62.813,89 | \$ 75.003,25 | \$ 79.000,87 | \$ 82.983,49 | \$ 87.153,10 |
| | | | | | |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | \$ 59.860,42 | \$ 64.688,34 | \$ 66.731,16 | \$ 68.528,69 | \$ 70.720,38 |
| Gastos Sueldos y salarios | \$ 44.226,14 | \$ 48.494,06 | \$ 49.948,88 | \$ 51.447,35 | \$ 52.990,77 |
| Depreciaciones | \$ 714,28 | \$ 714,28 | \$ 714,28 | \$ 395,94 | \$ 395,94 |
| Amortizaciones | \$ 720,00 | \$ 720,00 | \$ 720,00 | \$ 720,00 | \$ 720,00 |
| Arriendos | \$ 3.000,00 | \$ 3.000,00 | \$ 3.000,00 | \$ 3.000,00 | \$ 3.000,00 |
| Marketing y Publicidad | \$ 8.500,00 | \$ 8.925,00 | \$ 9.371,25 | \$ 9.839,81 | \$ 10.331,80 |
| Servicios de Internet | \$ 1.200,00 | \$ 1.260,00 | \$ 1.323,00 | \$ 1.389,15 | \$ 1.458,61 |
| Ventas - Artículos promocionales | \$ 1.500,00 | \$ 1.575,00 | \$ 1.653,75 | \$ 1.736,44 | \$ 1.823,26 |
| | | | | | |
| BENEFICIO OPERATIVO | \$ 2.953,47 | \$ 10.314,91 | \$ 12.269,71 | \$ 14.454,80 | \$ 16.432,72 |
| | | | | | |
| UAI | \$ 2.953,47 | \$ 10.314,91 | \$ 12.269,71 | \$ 14.454,80 | \$ 16.432,72 |
| GASTOS FINANCIEROS | \$ 814,09 | \$ 651,28 | \$ 488,46 | \$ 325,64 | \$ 162,82 |
| UAIMPUESTOS | \$ 2.139,38 | \$ 9.663,63 | \$ 11.781,25 | \$ 14.129,16 | \$ 16.269,90 |
| PARTICIPACIÓN LABORAL | \$ 320,91 | \$ 1.449,54 | \$ 1.767,19 | \$ 2.119,37 | \$ 2.440,48 |
| UTILIDAD ANTES IR | \$ 1.818,47 | \$ 8.214,09 | \$ 10.014,06 | \$ 12.009,78 | \$ 13.829,41 |
| IMPUESTO A LA RENTA | \$ 400,06 | \$ 1.807,10 | \$ 2.203,09 | \$ 2.642,15 | \$ 3.042,47 |
| UTILIDAD NETA | \$ 1.418,41 | \$ 6.406,99 | \$ 7.810,97 | \$ 9.367,63 | \$ 10.786,94 |

Elaborado por: autores

ESTADO DE RESULTADOS DESAPALANCADO

| ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS | | | | | |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| | AÑOS | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ingresos | \$ 192.600,00 | \$ 202.620,00 | \$ 212.640,00 | \$ 222.660,00 | \$ 233.400,00 |
| VIP | \$ 27.000,00 | \$ 28.500,00 | \$ 30.000,00 | \$ 31.500,00 | \$ 33.000,00 |
| Silver | \$ 29.400,00 | \$ 31.080,00 | \$ 32.760,00 | \$ 34.440,00 | \$ 36.120,00 |
| Gold | \$ 43.200,00 | \$ 45.360,00 | \$ 47.520,00 | \$ 49.680,00 | \$ 52.560,00 |
| Platinum | \$ 48.000,00 | \$ 50.880,00 | \$ 53.760,00 | \$ 56.640,00 | \$ 59.520,00 |
| Black | \$ 45.000,00 | \$ 46.800,00 | \$ 48.600,00 | \$ 50.400,00 | \$ 52.200,00 |
| | | | | | |
| COSTO DE VENTAS | \$ 129.786,11 | \$ 127.616,75 | \$ 133.639,13 | \$ 139.676,51 | \$ 146.246,90 |
| VIP | \$ 12.312,00 | \$ 12.996,00 | \$ 13.680,00 | \$ 14.364,00 | \$ 15.048,00 |
| SILVER | \$ 13.162,80 | \$ 13.914,96 | \$ 14.667,12 | \$ 15.419,28 | \$ 16.171,44 |
| GOLD | \$ 28.893,60 | \$ 30.338,28 | \$ 31.782,96 | \$ 33.227,64 | \$ 35.153,88 |
| PLATINUM | \$ 30.960,00 | \$ 32.817,60 | \$ 34.675,20 | \$ 36.532,80 | \$ 38.390,40 |
| BLACK | \$ 19.599,00 | \$ 20.382,96 | \$ 21.166,92 | \$ 21.950,88 | \$ 22.734,84 |
| MOD | \$ 15.228,71 | \$ 16.665,95 | \$ 17.165,93 | \$ 17.680,91 | \$ 18.211,34 |
| Comisiones | \$ 9.630,00 | \$ 501,00 | \$ 501,00 | \$ 501,00 | \$ 537,00 |
| | | | | | |
| BENEFICIO BRUTO | \$ 62.813,89 | \$ 75.003,25 | \$ 79.000,87 | \$ 82.983,49 | \$ 87.153,10 |
| | | | | | |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | \$ 59.860,42 | \$ 64.688,34 | \$ 66.731,16 | \$ 68.528,69 | \$ 70.720,38 |
| Gastos Sueldos y salarios | \$ 44.226,14 | \$ 48.494,06 | \$ 49.948,88 | \$ 51.447,35 | \$ 52.990,77 |
| Depreciaciones | \$ 714,28 | \$ 714,28 | \$ 714,28 | \$ 395,94 | \$ 395,94 |
| Amortizaciones | \$ 720,00 | \$ 720,00 | \$ 720,00 | \$ 720,00 | \$ 720,00 |
| Arriendos | \$ 3.000,00 | \$ 3.000,00 | \$ 3.000,00 | \$ 3.000,00 | \$ 3.000,00 |
| Marketing y Publicidad | \$ 8.500,00 | \$ 8.925,00 | \$ 9.371,25 | \$ 9.839,81 | \$ 10.331,80 |
| Servicios de Internet | \$ 1.200,00 | \$ 1.260,00 | \$ 1.323,00 | \$ 1.389,15 | \$ 1.458,61 |
| Ventas - Artículos promocionales | \$ 1.500,00 | \$ 1.575,00 | \$ 1.653,75 | \$ 1.736,44 | \$ 1.823,26 |
| | | | | | |
| BENEFICIO OPERATIVO | \$ 2.953,47 | \$ 10.314,91 | \$ 12.269,71 | \$ 14.454,80 | \$ 16.432,72 |
| | | | | | |
| UaII | \$ 2.953,47 | \$ 10.314,91 | \$ 12.269,71 | \$ 14.454,80 | \$ 16.432,72 |
| GASTOS FINANCIEROS | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| UAIMPUESTOS | \$ 2.953,47 | \$ 10.314,91 | \$ 12.269,71 | \$ 14.454,80 | \$ 16.432,72 |
| PARTICIPACIÓN LABORAL | \$ 443,02 | \$ 1.547,24 | \$ 1.840,46 | \$ 2.168,22 | \$ 2.464,91 |
| UTILIDAD ANTES IR | \$ 2.510,45 | \$ 8.767,67 | \$ 10.429,25 | \$ 12.286,58 | \$ 13.967,81 |
| IMPUESTO A LA RENTA | \$ 552,30 | \$ 1.928,89 | \$ 2.294,44 | \$ 2.703,05 | \$ 3.072,92 |
| UTILIDAD NETA | \$ 1.958,15 | \$ 6.838,78 | \$ 8.134,82 | \$ 9.583,53 | \$ 10.894,89 |

Elaborado por: autores

ANEXO 9.8

BALANCE GENERAL CON Y SIN FINANCIAMIENTO BALANCE GENERAL APALANCADO

| BALANCES PROYECTADOS | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Activos | AÑOS | | | | | |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Caja Excedente | \$ 27.653,16 | \$ 28.036,60 | \$ 32.751,44 | \$ 38.870,26 | \$ 46.545,74 | \$ 55.661,01 |
| | \$ - | \$ 321,86 | \$ 17.045,66 | \$ 22.003,89 | \$ 28.088,13 | \$ 34.955,86 |
| Activo Corriente | \$ 19.138,71 | \$ 20.661,32 | \$ 10.088,03 | \$ 12.690,20 | \$ 15.717,38 | \$ 19.089,14 |
| Disponible en Caja | \$ 19.138,71 | \$ 17.986,32 | \$ 7.273,86 | \$ 9.146,20 | \$ 12.006,38 | \$ 14.550,81 |
| Caja | \$ - | \$ 1.500,00 | \$ 2.500,00 | \$ 2.500,00 | \$ 3.500,00 | \$ 3.500,00 |
| Efectivo | \$ - | \$ 1.500,00 | \$ 2.500,00 | \$ 2.500,00 | \$ 3.500,00 | \$ 3.500,00 |
| Bancos | \$ 19.138,71 | \$ 16.486,32 | \$ 4.773,86 | \$ 6.646,20 | \$ 8.506,38 | \$ 11.050,81 |
| Cuenta Corriente | \$ 19.138,71 | \$ 16.486,32 | \$ 4.773,86 | \$ 6.646,20 | \$ 8.506,38 | \$ 11.050,81 |
| Cuentas por Cobrar Clientes | \$ - | \$ 2.675,00 | \$ 2.814,17 | \$ 3.544,00 | \$ 3.711,00 | \$ 4.538,33 |
| Cuentas por Cobrar Clientes | \$ - | \$ 2.675,00 | \$ 2.814,17 | \$ 3.544,00 | \$ 3.711,00 | \$ 4.538,33 |
| Activos Fijos | \$ 4.914,45 |
| Edificios | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Vehículos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Muebles y Enseres | \$ 3.289,69 | \$ 3.289,69 | \$ 3.289,69 | \$ 3.289,69 | \$ 3.289,69 | \$ 3.289,69 |
| Equipos de Computo | \$ 955,00 | \$ 955,00 | \$ 955,00 | \$ 955,00 | \$ 955,00 | \$ 955,00 |
| Equipos de Oficina | \$ 669,76 | \$ 669,76 | \$ 669,76 | \$ 669,76 | \$ 669,76 | \$ 669,76 |
| Provisión Cuentas Incobrables | \$ - | \$ 26,75 | \$ 28,14 | \$ 35,44 | \$ 37,11 | \$ 45,38 |
| Depreciaciones | \$ 714,28 | \$ 714,28 | \$ 714,28 | \$ 714,28 | \$ 395,94 | \$ 395,94 |
| Depreciaciones Acum. A. Fijos | \$ - | \$ 714,28 | \$ 1.428,56 | \$ 2.142,84 | \$ 2.857,11 | \$ 3.253,06 |
| Actvos Intangibles | \$ 3.600,00 |
| Constitución de Compañía | \$ 3.600,00 | \$ 3.600,00 | \$ 3.600,00 | \$ 3.600,00 | \$ 3.600,00 | \$ 3.600,00 |
| Amortizaciones | \$ - | \$ 720,00 |
| Amortizaciones Acum. A. Intan | \$ - | \$ 720,00 | \$ 1.440,00 | \$ 2.160,00 | \$ 2.880,00 | \$ 3.600,00 |
| Pasivos | \$ 13.201,78 | \$ 12.166,81 | \$ 10.474,67 | \$ 8.782,52 | \$ 7.090,37 | \$ 5.418,69 |
| Pasivo Corriente | \$ 3.567,53 | \$ 4.459,41 | \$ 4.694,12 | \$ 4.928,82 | \$ 5.163,52 | \$ 5.418,69 |
| Necesidad de Recursos Espontáneos | \$ - |
| Cuentas por Pagar Proveedores | \$ 3.567,53 | \$ 4.459,41 | \$ 4.694,12 | \$ 4.928,82 | \$ 5.163,52 | \$ 5.418,69 |
| Proveedores locales | \$ 3.567,53 | \$ 4.459,41 | \$ 4.694,12 | \$ 4.928,82 | \$ 5.163,52 | \$ 5.418,69 |
| Pasivo Largo Plazo | \$ 9.634,25 | \$ 7.707,40 | \$ 5.780,55 | \$ 3.853,70 | \$ 1.926,85 | \$ - |
| Préstamos | \$ 9.634,25 | \$ 7.707,40 | \$ 5.780,55 | \$ 3.853,70 | \$ 1.926,85 | \$ - |
| Patrimonio | \$ 14.451,38 | \$ 15.869,78 | \$ 22.276,77 | \$ 30.087,74 | \$ 39.455,37 | \$ 50.242,32 |
| Capital Social | \$ 14.451,38 |
| Utilidad / Pérdida | \$ - | \$ 1.418,41 | \$ 6.406,99 | \$ 7.810,97 | \$ 9.367,63 | \$ 10.786,94 |
| Utilidades Retenidas | \$ - | \$ 1.418,41 | \$ 7.825,39 | \$ 15.636,36 | \$ 25.004,00 | \$ 35.790,94 |
| Dividendos Pagados | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Total Pasivo + Patrimonio | \$ 27.653,16 | \$ 28.036,60 | \$ 32.751,44 | \$ 38.870,26 | \$ 46.545,74 | \$ 55.661,01 |

Elaborado por: autores

BALANCE GENERAL DESAPALANCADO

| BALANCES PROYECTADOS | | | | | | |
|-----------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Activos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Caja Excedente | \$ 27.653,16 | \$ 30.503,20 | \$ 37.576,68 | \$ 45.946,20 | \$ 55.764,43 | \$ 66.914,49 |
| Activo Corriente | \$ 19.138,71 | \$ 23.423,03 | \$ 12.682,76 | \$ 15.117,96 | \$ 17.978,18 | \$ 21.182,96 |
| Disponibles en Caja | \$ 19.138,71 | \$ 20.748,03 | \$ 9.868,60 | \$ 11.573,96 | \$ 14.267,18 | \$ 16.644,63 |
| Caja | \$ - | \$ 1.500,00 | \$ 2.500,00 | \$ 2.500,00 | \$ 3.500,00 | \$ 3.500,00 |
| Efectivo | \$ - | \$ 1.500,00 | \$ 2.500,00 | \$ 2.500,00 | \$ 3.500,00 | \$ 3.500,00 |
| Bancos | \$ 19.138,71 | \$ 19.248,03 | \$ 7.368,60 | \$ 9.073,96 | \$ 10.767,18 | \$ 13.144,63 |
| Cuenta Corriente | \$ 19.138,71 | \$ 19.248,03 | \$ 7.368,60 | \$ 9.073,96 | \$ 10.767,18 | \$ 13.144,63 |
| Cuentas por Cobrar Clientes | \$ - | \$ 2.675,00 | \$ 2.814,17 | \$ 3.544,00 | \$ 3.711,00 | \$ 4.538,33 |
| Cuentas por Cobrar Clientes | \$ - | \$ 2.675,00 | \$ 2.814,17 | \$ 3.544,00 | \$ 3.711,00 | \$ 4.538,33 |
| Activos Fijos | \$ 4.914,45 | \$ 4.914,45 | \$ 4.914,45 | \$ 4.914,45 | \$ 4.914,45 | \$ 4.914,45 |
| Edificios | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Vehículos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Muebles y Enseres | \$ 3.289,69 | \$ 3.289,69 | \$ 3.289,69 | \$ 3.289,69 | \$ 3.289,69 | \$ 3.289,69 |
| Equipos de Computo | \$ 955,00 | \$ 955,00 | \$ 955,00 | \$ 955,00 | \$ 955,00 | \$ 955,00 |
| Equipos de Oficina | \$ 669,76 | \$ 669,76 | \$ 669,76 | \$ 669,76 | \$ 669,76 | \$ 669,76 |
| Provisión Cuentas Incobrables | \$ - | \$ 26,75 | \$ 28,14 | \$ 35,44 | \$ 37,11 | \$ 45,38 |
| Depreciaciones | \$ 714,28 | \$ 714,28 | \$ 714,28 | \$ 714,28 | \$ 395,94 | \$ 395,94 |
| Depreciaciones Acum. A. Fijos | \$ - | \$ 714,28 | \$ 1.428,56 | \$ 2.142,84 | \$ 2.857,11 | \$ 3.253,06 |
| Activos Intangibles | \$ 3.600,00 | \$ 3.600,00 | \$ 3.600,00 | \$ 3.600,00 | \$ 3.600,00 | \$ 3.600,00 |
| Constitución de Compañía | \$ 3.600,00 | \$ 3.600,00 | \$ 3.600,00 | \$ 3.600,00 | \$ 3.600,00 | \$ 3.600,00 |
| Amortizaciones | \$ - | \$ 720,00 | \$ 720,00 | \$ 720,00 | \$ 720,00 | \$ 720,00 |
| Amortizaciones Acum. A. Intan | \$ - | \$ 720,00 | \$ 1.440,00 | \$ 2.160,00 | \$ 2.880,00 | \$ 3.600,00 |
| Pasivos | \$ 3.567,53 | \$ 4.459,41 | \$ 4.694,12 | \$ 4.928,82 | \$ 5.163,52 | \$ 5.418,69 |
| Pasivo Corriente | \$ 3.567,53 | \$ 4.459,41 | \$ 4.694,12 | \$ 4.928,82 | \$ 5.163,52 | \$ 5.418,69 |
| Necesidad de Recursos Espontáneos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Cuentas por Pagar Proveedores | \$ 3.567,53 | \$ 4.459,41 | \$ 4.694,12 | \$ 4.928,82 | \$ 5.163,52 | \$ 5.418,69 |
| Proveedores locales | \$ 3.567,53 | \$ 4.459,41 | \$ 4.694,12 | \$ 4.928,82 | \$ 5.163,52 | \$ 5.418,69 |
| Pasivo Largo Plazo | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Préstamos | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Patrimonio | \$ 24.085,63 | \$ 26.043,78 | \$ 32.882,56 | \$ 41.017,38 | \$ 50.600,91 | \$ 61.495,80 |
| Capital Social | \$ 24.085,63 | \$ 24.085,63 | \$ 24.085,63 | \$ 24.085,63 | \$ 24.085,63 | \$ 24.085,63 |
| Utilidad / Pérdida | \$ - | \$ 1.958,15 | \$ 6.838,78 | \$ 8.134,82 | \$ 9.583,53 | \$ 10.894,89 |
| Utilidades Retenidas | \$ - | \$ 1.958,15 | \$ 8.796,93 | \$ 16.931,75 | \$ 26.515,28 | \$ 37.410,17 |
| Dividendos Pagados | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Total Pasivo + Patrimonio | \$ 27.653,16 | \$ 30.503,20 | \$ 37.576,68 | \$ 45.946,20 | \$ 55.764,43 | \$ 66.914,49 |

Elaborado por: autores

ANEXO 9.9

FLUJOS DE CAJA CON Y SIN FINANCIAMIENTO FLUJO DE CAJA APALANCADO

| FLUJO DE CAJA | | | | | | |
|---|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| AÑOS | | | | | | |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ingresos | | \$ 192.600,00 | \$ 202.620,00 | \$ 212.640,00 | \$ 222.660,00 | \$ 233.400,00 |
| COSTOS | | \$ 129.786,11 | \$ 127.616,75 | \$ 133.639,13 | \$ 139.676,51 | \$ 146.246,90 |
| GASTOS | | \$ 65.560,95 | \$ 71.042,45 | \$ 73.432,57 | \$ 74.571,44 | \$ 76.922,40 |
| Utilidad Operativa | | \$ (2.747,06) | \$ 3.960,80 | \$ 5.568,30 | \$ 8.412,05 | \$ 10.230,71 |
| GASTOS FINANCIEROS | | \$ 814,09 | \$ 651,28 | \$ 488,46 | \$ 325,64 | \$ 162,82 |
| UAIMPUESTOS | | \$ 2.139,38 | \$ 9.663,63 | \$ 11.781,25 | \$ 14.129,16 | \$ 16.269,90 |
| PARTICIPACIÓN LABORAL | | \$ 320,91 | \$ 1.449,54 | \$ 1.767,19 | \$ 2.119,37 | \$ 2.440,48 |
| UTILIDAD ANTES IR | | \$ 1.818,47 | \$ 8.214,09 | \$ 10.014,06 | \$ 12.009,78 | \$ 13.829,41 |
| IMPUESTO A LA RENTA | | \$ 400,06 | \$ 1.807,10 | \$ 2.203,09 | \$ 2.642,15 | \$ 3.042,47 |
| Utilidad Neta | | \$ 1.418,41 | \$ 6.406,99 | \$ 7.810,97 | \$ 9.367,63 | \$ 10.786,94 |
| FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO) | | | | | | |
| U Neta | | \$ 1.418,41 | \$ 6.406,99 | \$ 7.810,97 | \$ 9.367,63 | \$ 10.786,94 |
| Gastos Financieros | | \$ 814,09 | \$ 651,28 | \$ 488,46 | \$ 325,64 | \$ 162,82 |
| Depreciaciones | | \$ 714,28 | \$ 714,28 | \$ 714,28 | \$ 395,94 | \$ 395,94 |
| Amortizaciones | | \$ 720,00 | \$ 720,00 | \$ 720,00 | \$ 720,00 | \$ 720,00 |
| Escudo Fiscal | | \$ 295,11 | \$ 236,09 | \$ 177,07 | \$ 118,04 | \$ 59,02 |
| TOTAL FCO | | \$ - | \$ 3.371,67 | \$ 8.256,45 | \$ 9.556,64 | \$ 12.006,68 |
| FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI) | | | | | | |
| Activos Fijos | | \$ (4.914,45) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Activos Intangibles | | \$ (3.600,00) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Recuperación AF | | | | | | \$ 1.705,96 |
| Inversión CT | | \$ (15.571,18) | | | | |
| Variación de CT | | \$ 15.855,60 | \$ (904,46) | \$ (495,13) | \$ 67,70 | \$ (572,17) |
| TOTAL FCI | | \$ (24.085,63) | \$ 15.855,60 | \$ (904,46) | \$ (495,13) | \$ 1.133,79 |
| FC LIBRE | | \$ (24.085,63) | \$ 19.227,27 | \$ 7.351,99 | \$ 9.061,51 | \$ 13.140,48 |
| FC LIBRE Acumulado | | \$ (24.085,63) | \$ (4.858,36) | \$ 2.493,63 | \$ 11.555,13 | \$ 22.314,01 |
| VAN | \$ 17.651,18 | | | | | |
| Max Exposición | \$ (24.085,63) | | | | | |
| TIR | 45,38% | | | | | |
| CPPC | 14,10% | | | | | |
| Período de Recuperación | 1,66 | | | | | |
| FLUJO DE CAJA DE CAPITAL | | | | | | |
| Escudo Fiscal | | \$ - | \$ 295,11 | \$ 236,09 | \$ 177,07 | \$ 118,04 |
| FC CAPITAL | | \$ (24.085,63) | \$ 19.522,38 | \$ 7.588,08 | \$ 9.238,57 | \$ 13.199,50 |
| FC CAPITAL Acumulado | | \$ (24.085,63) | \$ (4.563,25) | \$ 3.024,82 | \$ 12.263,40 | \$ 23.140,31 |
| VAN | \$ 20.032,44 | | | | | |
| Max Exposición | \$ (24.085,63) | | | | | |
| TIR | 46,59% | | | | | |
| CPPC | 12,34% | | | | | |
| Período de Recuperación | 1,60 | | | | | |
| FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD) | | | | | | |
| Ingreso | | \$ 9.634,25 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Egresos | | \$ (1.926,85) | \$ (1.926,85) | \$ (1.926,85) | \$ (1.926,85) | \$ (1.926,85) |
| Interés | | \$ (814,09) | \$ (651,28) | \$ (488,46) | \$ (325,64) | \$ (162,82) |
| TOTAL FCD | | \$ 9.634,25 | \$ (2.740,94) | \$ (2.578,13) | \$ (2.415,31) | \$ (2.089,67) |
| FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS) | | | | | | |
| Dividendos Pagados | | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| FC SOCIOS | | \$ (14.451,38) | \$ 16.486,32 | \$ 4.773,86 | \$ 6.646,20 | \$ 8.506,38 |
| FC SOCIOS Acumulado | | \$ (14.451,38) | \$ 2.034,94 | \$ 6.808,81 | \$ 13.455,01 | \$ 21.961,39 |
| Costo Opor. Apalanca | \$ 21.215,11 | | | | | |
| TIR | 70,33% | | | | | |
| Maxima Exposición | \$ (14.451,38) | | | | | |
| VAC | 11,10% | | | | | |
| Período de Recuperación | 0,88 | | | | | |

Elaborado por: autores

FLUJO DE CAJA DESAPALANCADO

| FLUJO DE CAJA | | | | | | | |
|---|----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
| AÑOS | | | | | | | |
| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Ingresos | | \$ 192.600,00 | \$ 202.620,00 | \$ 212.640,00 | \$ 222.660,00 | \$ 233.400,00 | |
| COSTOS | | \$ 129.786,11 | \$ 127.616,75 | \$ 133.639,13 | \$ 139.676,51 | \$ 146.246,90 | |
| GASTOS | | \$ 65.560,95 | \$ 71.042,45 | \$ 73.432,57 | \$ 74.571,44 | \$ 76.922,40 | |
| Utilidad Operativa | | \$ (2.747,06) | \$ 3.960,80 | \$ 5.568,30 | \$ 8.412,05 | \$ 10.230,71 | |
| GASTOS FINANCIEROS | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| UAIMPUESTOS | | \$ 2.953,47 | \$ 10.314,91 | \$ 12.269,71 | \$ 14.454,80 | \$ 16.432,72 | |
| PARTICIPACIÓN LABORAL | | \$ 443,02 | \$ 1.547,24 | \$ 1.840,46 | \$ 2.168,22 | \$ 2.464,91 | |
| UTILIDAD ANTES IR | | \$ 2.510,45 | \$ 8.767,67 | \$ 10.429,25 | \$ 12.286,58 | \$ 13.967,81 | |
| IMPUESTO A LA RENTA | | \$ 552,30 | \$ 1.928,89 | \$ 2.294,44 | \$ 2.703,05 | \$ 3.072,92 | |
| Utilidad Neta | | \$ 1.958,15 | \$ 6.838,78 | \$ 8.134,82 | \$ 9.583,53 | \$ 10.894,89 | |
| FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO) | | | | | | | |
| U Neta | | \$ 1.958,15 | \$ 6.838,78 | \$ 8.134,82 | \$ 9.583,53 | \$ 10.894,89 | |
| Gastos Financieros | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| Depreciaciones | | \$ 714,28 | \$ 714,28 | \$ 714,28 | \$ 395,94 | \$ 395,94 | |
| Amortizaciones | | \$ 720,00 | \$ 720,00 | \$ 720,00 | \$ 720,00 | \$ 720,00 | |
| Escudo Fiscal | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | |
| TOTAL FCO | | \$ - | \$ 3.392,43 | \$ 8.273,06 | \$ 9.569,09 | \$ 10.699,47 | \$ 12.010,84 |
| FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI) | | | | | | | |
| Activos Fijos | | \$ (4.914,45) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Activos Intangibles | | \$ (3.600,00) | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Recuperación AF | | | | | | | \$ 1.705,96 |
| Inversión CT | | \$ (15.571,18) | | | | | |
| Variación de CT | | \$ 15.855,60 | \$ (904,46) | \$ (495,13) | \$ 67,70 | \$ (572,17) | |
| TOTAL FCI | | \$ (24.085,63) | \$ 15.855,60 | \$ (904,46) | \$ (495,13) | \$ 67,70 | \$ 1.133,79 |
| FC LIBRE | | \$ (24.085,63) | \$ 19.248,03 | \$ 7.368,60 | \$ 9.073,96 | \$ 10.767,18 | \$ 13.144,63 |
| FC LIBRE Acumulado | | \$ (24.085,63) | \$ (4.837,60) | \$ 2.530,99 | \$ 11.604,96 | \$ 22.372,13 | \$ 35.516,76 |
| VAN | \$ 17.697,56 | | | | | | |
| Max Exposición | \$ (24.085,63) | | | | | | |
| TIR | 45,46% | | | | | | |
| CPPC | 14,10% | | | | | | |
| Período de Recuperación | 1,66 | | | | | | |
| FLUJO DE CAJA DE CAPITAL | | | | | | | |
| Escudo Fiscal | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| FC CAPITAL | | \$ (24.085,63) | \$ 19.248,03 | \$ 7.368,60 | \$ 9.073,96 | \$ 10.767,18 | \$ 13.144,63 |
| FC CAPITAL Acumulado | | \$ (24.085,63) | \$ (4.837,60) | \$ 2.530,99 | \$ 11.604,96 | \$ 22.372,13 | \$ 35.516,76 |
| VAN | \$ 17.697,56 | | | | | | |
| Max Exposición | \$ (24.085,63) | | | | | | |
| TIR | 45,46% | | | | | | |
| CPPC | 14,10% | | | | | | |
| Período de Recuperación | 1,66 | | | | | | |
| FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD) | | | | | | | |
| Ingreso | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Egresos | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Interés | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL FCD | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS) | | | | | | | |
| Dividendos Pagados | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| FC SOCIOS | | \$ (24.085,63) | \$ 19.248,03 | \$ 7.368,60 | \$ 9.073,96 | \$ 10.767,18 | \$ 13.144,63 |
| FC SOCIOS Acumulado | | \$ (24.085,63) | \$ (4.837,60) | \$ 2.530,99 | \$ 11.604,96 | \$ 22.372,13 | \$ 35.516,76 |
| Costo Opor. Apalanca | \$ 20.660,39 | | | | | | |
| TIR | 45,46% | | | | | | |
| Maxima Exposición | \$ (24.085,63) | | | | | | |
| VAC | 11,10% | | | | | | |
| Período de Recuperación | 1,66 | | | | | | |

Elaborado por: autores