

Universidad de Lima
Facultad de Ingeniería y Arquitectura
Carrera de Ingeniería Industrial



ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA INSTALACIÓN DE UNA ENOTECA

Tesis para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Luis Daniel Bueno Mas

Código 20140191

Alonso Enrique Marquez Pacheco

Código 20140783

Asesor

Laura Del Carmen Gricelda Mansilla Pérez

Lima – Perú

Setiembre de 2021





**PREFEASIBILITY STUDY FOR THE
INSTALLATION OF AN ENOTECA**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	xi
ABSTRACT	xii
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	1
1.1 Problemática	1
1.2 Objetivos de la investigación	2
1.2.1 Objetivo general.....	2
1.2.2 Objetivos específicos	2
1.3 Alcance de la investigación	2
1.4 Justificación del tema.....	3
1.5 Hipótesis de trabajo.....	4
1.6 Marco referencial	5
1.7 Marco conceptual.....	7
CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO	8
2.1 Aspectos generales del estudio de mercado.....	8
2.1.1 Definición del giro de negocio del servicio y tipo de servicio (profesionales, masivo, taller, etc.)	8
2.1.2 Principales beneficios del servicio (concepto del servicio)	8
2.1.2.1 Servicio principal	8
2.1.2.2 Servicios complementarios	11
2.1.3 Macrolocalización del servicio	11
2.1.4 Análisis del entorno	11
2.1.4.1 Análisis del macro entorno (PEST)	11
2.1.4.2 Análisis del sector	13
2.1.5 Modelo de negocio (Canvas)	15
2.1.6 Determinación de la metodología que se empleará en la investigación de mercado	16
2.2 Análisis de la demanda	16
2.2.1 Data histórica del consumidor y sus patrones de consumo.....	16
2.2.1.1 Patrones de consumo: incremento poblacional, consumo per cápita, estacionalidad..	16
2.2.2 Demanda mediante fuentes primarias	17
2.2.2.1 Diseño y aplicación de encuestas u otras técnicas	17
2.2.3 Demanda potencial.....	17
2.2.3.1 Determinación de la demanda potencial	17

2.3 Análisis de la oferta.....	20
2.3.1 Análisis de la competencia. Competencia directa y sus ubicaciones. Participación de mercado (si aplica).....	20
2.3.2 Beneficios ofertados por los competidores directos	20
2.3.3 Análisis competitivo y comparativo (Matriz EFE)	21
2.4 Determinación de la demanda para el proyecto	21
2.4.1 Segmentación del mercado	21
2.4.2 Selección de mercado meta	22
2.4.3 Determinación de la participación de mercado para el proyecto	22
2.5 Definición de la estrategia de comercialización	22
2.5.1 Políticas de plaza.....	22
2.5.2 Publicidad y promoción	22
2.5.3 Análisis de precios	22
2.5.3.1 Tendencia histórica de los precios	22
2.5.3.2 Estrategia de precios (precio inicial).....	23
CAPÍTULO III: LOCALIZACIÓN DEL SERVICIO.....	24
3.1 Identificación y análisis detallado de los factores de microlocalización	24
3.2 Identificación y descripción de las alternativas de microlocalización	25
3.3 Evaluación y selección de localización.....	29
CAPÍTULO IV: DIMENSIONAMIENTO DEL SERVICIO.....	31
4.1 Relación tamaño-mercado.....	31
4.2 Relación tamaño-recursos	31
4.3 Relación tamaño-tecnología (cuello de botella de los factores críticos-capacidad instalada)	32
4.4 Relación tamaño-inversión	32
4.5 Relación tamaño-punto de equilibrio.....	33
4.6 Selección de la dimensión del servicio	34
CAPÍTULO V: INGENIERÍA DEL PROYECTO.....	35
5.1 Proceso para la realización del servicio	35
5.1.1 Descripción del proceso del servicio.....	35
5.1.2 Diagrama de flujo del servicio	36
5.2 Descripción del tipo de tecnología a usarse en el servicio.....	37
5.3 Capacidad instalada.....	38
5.3.1 Identificación y descripción de los factores que intervienen en brindar el servicio (M-O. Equipo, instalaciones, tecnologías y otros).....	38
5.3.2 Determinación del factor limitante de la capacidad.....	38

5.3.3 Determinación del número de recursos del factor limitante	38
5.3.4 Determinación del número de recursos de los demás factores	40
5.3.5 Cálculo de la capacidad de atención	40
5.4 Resguardo de la calidad	41
5.4.1 Calidad del proceso y del servicio	41
5.4.2 Niveles de satisfacción del cliente	42
5.4.3 Medidas de resguardo de la calidad	43
5.5 Impacto ambiental.....	45
5.6 Seguridad y salud ocupacional.....	48
5.7 Sistema de mantenimiento	49
5.8 Programa de operaciones del servicio.....	50
5.8.1 Consideraciones sobre la vida útil del proyecto	50
5.8.2 Programa de operaciones del servicio durante la vida útil del proyecto.....	50
5.9 Requerimiento de materiales, personal y servicios.....	51
5.9.1 Materiales para el servicio	51
5.9.2 Determinación del requerimiento de personal de atención al cliente	52
5.9.3 Servicios de terceros	52
5.9.4 Otros: energía eléctrica, agua, transportes, etc.	53
5.10 Soporte físico del servicio.....	53
5.10.1 Factor edificio	53
5.10.2 El ambiente del servicio.....	54
5.11 Disposición de la instalación del servicio	55
5.11.1 Disposición general.....	55
5.11.2 Disposición de detalle	56
5.12 Cronograma de implementación del proyecto	57
CAPÍTULO VI: ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	58
6.1 Formación de la organización empresarial	58
6.2 Requerimientos de personal directivo, administrativo y de servicios; y funciones generales de los principales puestos.....	60
6.3 Esquema de la estructura organizacional	62
CAPÍTULO VII: PRESUPUESTOS Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	63
7.1 Inversiones	63
7.1.1 Estimación de las inversiones de largo plazo (tangibles e intangibles)	63
7.1.2 Estimación de las inversiones de corto plazo (Capital de trabajo)	65
7.2 Costos de las operaciones del servicio.....	66

7.2.1 Costos de materiales del servicio	66
7.2.2 Costo de los servicios (energía eléctrica, agua, transporte, etc.)	70
7.2.3 Costo del personal.....	71
7.2.3.1 Personal de atención al cliente.....	71
7.2.3.2 Personal de soporte interno del servicio	71
7.3 Presupuesto de ingresos y egresos	72
7.3.1 Presupuesto de ingreso por ventas	72
7.3.2 Presupuesto de costos del servicio.....	73
7.3.3 Presupuesto operativo de gastos generales	75
7.4 Presupuestos financieros.....	76
7.4.1 Presupuesto de servicio de deuda	76
7.4.2 Presupuesto de Estado de resultados.....	77
7.4.3 Presupuesto de Estado de situación financiera	78
7.5 Flujo de fondos netos	81
7.5.1 Flujo de fondos económicos	81
7.5.2 Flujo de fondos financieros.....	82
7.6 Evaluación Económica y Financiera.....	83
7.6.1 Evaluación económica: VAN, TIR, B/C, PR.....	83
7.6.2 Evaluación financiera: VAN, TIR, B/C, PR.	85
7.6.3 Análisis de los resultados económicos y financieros del proyecto	87
7.6.4 Análisis de sensibilidad del proyecto.....	88
Capítulo VIII: Evaluación social del del Proyecto.....	91
8.1 Indicadores sociales	91
8.2 Interpretación de indicadores sociales	93
CONCLUSIONES.....	95
RECOMENDACIONES.....	97
REFERENCIAS.....	98
BIBLIOGRAFÍA	100
ANEXOS.....	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Marco referencial.....	5
Tabla 2.1 Tipos de Vino.....	8
Tabla 2.2 Vino tipo 1	9
Tabla 2.3 Vino tipo 2	9
Tabla 2.4 Vino tipo 3	10
Tabla 2.5 Vino tipo 4	10
Tabla 2.6 Vino tipo 5	10
Tabla 2.7 Análisis de Porter.....	13
Tabla 2.8 Modelo de negocio - Canvas	15
Tabla 2.9 Pronóstico de ventas anuales	18
Tabla 2.10 Matriz EFE.....	21
Tabla 3.1 Factores microlocalización	24
Tabla 3.2 Distritos y áreas	27
Tabla 3.3 Gasto promedio mensual por distrito.....	28
Tabla 3.4 Matriz de enfrentamiento.....	29
Tabla 3.5 Ranking de factores	30
Tabla 4.1 Costos fijos anuales proyectados	33
Tabla 4.2 Ticket unitario promedio con IGV.....	33
Tabla 4.3 Resumen dimensionamiento del servicio	34
Tabla 5.1 Peligros y riesgos	48
Tabla 5.2 Plan de capacitación y procedimientos	49
Tabla 5.3 Oferta anual proyectada	51
Tabla 5.4 Materiales para el servicio	51
Tabla 5.5 Requerimiento de personal	52
Tabla 5.6 Servicios a terceros	52
Tabla 5.7 Otros costos.....	53
Tabla 6.1 Perfil de puesto de trabajadores	59
Tabla 6.2 Funciones de los puestos de trabajo.....	61
Tabla 7.1 Inversión total requerida	63
Tabla 7.2 Activos fijos tangibles	64
Tabla 7.3 Activos intangibles	65
Tabla 7.4 Capital de trabajo	65
Tabla 7.5 Costos de materiales	66
Tabla 7.6 Cantidad de materiales requeridos por tipo de vino	66
Tabla 7.7 Asignación de costo por tipo de vino.....	67
Tabla 7.8 Costo de materiales vino tipo 1.....	67
Tabla 7.9 Costo de materiales vino tipo 2.....	68
Tabla 7.10 Costo de materiales vino tipo 3.....	68
Tabla 7.11 Costo de materiales vino tipo 4.....	69
Tabla 7.12 Costo de materiales vino tipo 5.....	69
Tabla 7.13 Costos de servicio	70
Tabla 7.14 Personal directo.....	71

Tabla 7.15 Personal de soporte interno.....	71
Tabla 7.16 Proyección de ingresos por ventas.....	72
Tabla 7.17 Costos del servicio.....	73
Tabla 7.18 Depreciación activos intangibles.....	73
Tabla 7.19 Depreciación de activos tangibles.....	74
Tabla 7.20 Gastos administrativos.....	75
Tabla 7.21 Proyección de deuda a pagar.....	76
Tabla 7.22 Estado de resultados proyectado.....	77
Tabla 7.23 Flujo de Caja.....	78
Tabla 7.24 Estado de Situación Financiera al 01/01/2021.....	79
Tabla 7.25 Estado de Situación Financiera al 31/12/2021.....	80
Tabla 7.26 Flujo de fondos económico.....	81
Tabla 7.27 Flujo de fondos financiero.....	82
Tabla 7.28 Valores de variables para el cálculo del COK.....	83
Tabla 7.29 Cálculo para el periodo de recupero del F.F.E.....	84
Tabla 7.30 Cálculo para el periodo de recupero del F.F.F.....	85
Tabla 7.31 Ratios financieros y económicos.....	87
Tabla 7.32 Ticket Promedio - Escenario pesimista.....	88
Tabla 7.33 Ticket Promedio - Escenario optimista.....	88
Tabla 7.34 Demanda Anual de Clientes - Escenario pesimista.....	89
Tabla 7.35 Demanda Anual de Cliente - Escenario optimista.....	89
Tabla 7.36 Costo promedio de vino - Escenario pesimista.....	89
Tabla 7.37 Costo promedio de vino - Escenario optimista.....	89
Tabla 8.1 Densidad de capital.....	91
Tabla 8.2 Valor agregado.....	92
Tabla 8.3 Intensidad de capital.....	93
Tabla 8.4 Relación Producto - Capital.....	93

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Diagrama del árbol	17
Figura 2.2 Porcentaje de disposición de ir a una enoteca	19
Figura 2.3 Número de visitas al local	19
Figura 2.4 Consumo promedio por visita	20
Figura 3.1 Alquiler anual en dólares.....	26
Figura 3.2 Cercanía al mercado	27
Figura 5.1 Diagrama de flujo del servicio dentro del local.....	36
Figura 5.2 Pretensión de ambiente del local	39
Figura 5.3 Vino de uva borgoña	41
Figura 5.4 Vino rosado	42
Figura 5.5 Matriz de Leopold	47
Figura 5.6 Plano general de la enoteca	55
Figura 5.7 Plano a detalle de la enoteca.....	56
Figura 5.8 Diagrama de Gantt para la implementación del proyecto	57
Figura 6.1 Organigrama	62

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es determinar la viabilidad técnica, económica, social y de mercado para la instalación de una enoteca.

Se realizó un estudio de mercado y se aplicaron encuestas a una población determinada y, con esta información que se obtuvo, se encontró que las zonas con mayor aceptación del servicio serían las zonas 7 y 8, siendo los principales consumidores las personas de los sectores A, B y C.

Como público objetivo se estableció a las personas de Lima Metropolitana de la zona geográfica “moderna” pues son los que poseen una mayor disposición en asistir al local y tener una mayor posibilidad de consumo. Con ello, las ventas que se generarían en el primer año son de S/ 2,951,315.25, mientras que las del quinto año del proyecto son S/ 3,884,788.14.

En cuanto a la localización de la enoteca, se evaluaron tres distritos: Santiago de Surco, Barranco y Miraflores, basándose en distintos factores para determinar la mejor opción. Tras este análisis se obtuvo que el servicio se localizará en el distrito de Santiago de Surco principalmente por los costos y la localización de los competidores.

Por otro lado, el dimensionamiento del servicio está dado por el mercado con 40,971 de visitas al año. Para ello se eligió por optar un escenario conservador, considerando un 80% de lo calculado para el primer año. Cabe recalcar que para obtener ganancias se necesitaría un mínimo de 39,010 visitas al año.

La capacidad que puede entregar el servicio está determinada por el aforo. En el establecimiento pueden ser atendidas 90 personas sentadas entre las mesas y la barra dando así un total de 640 personas al día aproximadamente. Este factor no es limitante ya que en el año se podrían atender más personas que las que el mercado limita.

Para el funcionamiento del proyecto se requiere un total de S/ 288,250.57 como inversión. Al evaluar económica y financieramente el proyecto, se determinó que la mejor opción es financiarlo al 40% ya que da una TIR de 50.54%, obteniéndose un VAN de S/ 388,963.69 y devolviendo la inversión en 2 años, 8 meses y 17 días.

Palabras clave: Estudio de mercado, dimensionamiento, capacidad, visitas, público objetivo, costos y ventas.

ABSTRACT

The objective of this research is to determine the technical, economic, social and market viability for the installation of a wine cellar.

A market study was carried out and surveys were applied to a specific population and with this information that was obtained it was found that the areas with the highest acceptance of the service would be zones 7 and 8, the main consumers being people from sectors A, B and C.

The target audience was established as the people of Metropolitan Lima in the “modern” geographical area, since they are the ones who have a greater willingness to attend the premises and have a greater consumption. With this, the sales that would be generated in the first year are S/ 2,951,315.25 and those of the fifth year of the project are S/ 3,884,788.14.

Regarding the location of the enoteca, three districts were evaluated: Santiago de Surco, Barranco and Miraflores, based on different factors to determine the best option. After this analysis, it was obtained that the service will be located in the district of Santiago de Surco mainly due to the costs and the location of the competitors.

On the other hand, the dimensioning of the service is given by the market with 40,971 visits per year. It should be noted that to obtain profits a minimum of 39,010 visits per year would be needed.

The capacity that the service can deliver is determined by the capacity. The establishment can serve 90 people seated between the tables and the bar, this giving a total of approximately 640 people per day. This factor is not limiting since more people could be served during the year than the market limits.

For the operation of the project, a total of S/ 288,250.57 is required as an investment. When evaluating the project economically and financially, it was determined that the best option is to finance it at 40% since it gives an IRR of 50.54%, obtaining a NPV of S/ 388,963.69 and returning the investment in 2 years, 8 months and 17 days.

Keywords: Market study, dimensioning, capacity, visits, target audience, costs and sales.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 Problemática

Para empezar, el vino es una bebida alcohólica procedente de la fermentación del zumo de uva, la cual se produce gracias a la acción de las levaduras presentes en el hollejo de las uvas (vino-selección, 2018).

El origen del vino es una pregunta difícil de solventar. Existen varias teorías que indican que fue en los siguientes lugares:

- Antiguo Egipto
- Grecia Clásica
- Imperio Romano
- Edad Media

Por otro lado, una enoteca es un lugar que se dedica a la venta de estos vinos. Uno de los propósitos que tiene una enoteca es dar a conocer la cultura enológica, por lo que en ciertos lugares del mundo se suelen dar tertulias o distintos métodos de repartir información acerca de las raíces de este tema y por supuesto las rondas de degustación y catas de vino. Otro nombre al cual se le suele llamar a este tipo de lugar es “vinatería”, siendo su origen alrededor de 200 años atrás.

Finalmente, en este país, la cultura enóloga no es tan difundida como cultura en sí, sino es vista a un nivel más superficial, es decir, como una bebida alcohólica. Por ende, se busca dar a conocer los tipos, aromas, sabores y que se logre captar un mayor gusto e interés por el producto. La pregunta o problema sería el siguiente.

¿Es viable según las perspectivas económica, social, técnica y de mercado la instalación de una enoteca en Lima Metropolitana?

1.2 Objetivos de la investigación

1.2.1 Objetivo general

Determinar la viabilidad técnica, económica, social y de mercado para la instalación de una enoteca.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar los potenciales clientes o consumidores de vino a nivel local por medio de fuentes primarias y secundarias.
- b) Seleccionar la ubicación adecuada para la instalación de la enoteca para maximizar la rotación de clientes.
- c) Obtener y evaluar los indicadores económicos, financieros y sociales que justifiquen la viabilidad de este servicio.

1.3 Alcance de la investigación

Unidad de análisis

Nuestro proyecto va a contar, inicialmente, con un único local o enoteca con posibilidades de ampliación o nuevos locales, este establecimiento vendría a ser nuestra unidad de análisis. Las características de este último están detalladas en el primer acápite del trabajo.

Población

Un punto importante a determinar en el trabajo es el público al cual será dirigido nuestro servicio para con ello poder realizar pronósticos de demanda, abastecimiento, compras, ventas y almacenamiento. Siendo la segmentación definida la población mayor de edad (18 años en adelante), ya que nuestro “Core Business” es la venta de vinos, sin excluir a los menores de edad para que puedan consumir productos dentro la instalación.

Espacio

Si bien más adelante se realizará el capítulo de localización, en el cual de manera objetiva se va a definir el espacio óptimo, actualmente se tiene pensado instalar la enoteca en Lima Metropolitana debido a que en este sector se ubica gran parte de la población del país, lo que representa una mayor demanda potencial lo cual es beneficioso para el proyecto.

Tiempo

El estudio de prefactibilidad se realizará en un tiempo aproximado de 9 meses, en el cual se recolectarán los datos necesarios de fuentes primarias y secundarias, se realizarán cálculos respectivos y se determinará la viabilidad del proyecto. Asimismo, se simulará el funcionamiento del proyecto para un período de 5 años para analizar los resultados obtenidos y en base a ello corroborar la hipótesis del proyecto.

1.4 Justificación del tema

Técnica

Para el servicio que ofrecemos no se requiere de maquinaria especializada, ya que este no comprende un proceso productivo que no haga uso de estos; no obstante, se necesitan equipos para conservar la temperatura de productos complementarios al servicio.

Por otro lado, si se requiere de conocimientos propios de una técnica como el de conservación de botellas de vino, la forma, cantidad y presentación en la que se sirve, la voluntad de servicio del personal que mantendrá el contacto con los clientes (Sandí Salazar, Salas Valderrama, Campbell Torres, & Mendivil Piedra, 2015).

Económica

Según datos históricos, el consumo de vino en el Perú se encuentra en crecimiento y los pronósticos de demanda indican que este seguirá en alza. Esto representa una gran oportunidad de mercado para nosotros (Euromonitor, 2017).

Asimismo, el PBI nacional se encuentra en crecimiento, lo cual conlleva a un mayor poder adquisitivo de la población, generando mayor demanda y mercado potencial (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018).

Social

La necesidad que se satisface con las bebidas alcohólicas en general es la de entretenimiento o fisiológicas, buscando atraer a los clientes. Por otro lado, se generarán puestos de trabajo partiendo del nivel técnico hasta el estratégico y conforme el negocio crezca, el impacto incrementará (Maslow, 1987).

1.5 Hipótesis de trabajo

La hipótesis para el presente trabajo es la que se detalla a continuación:

La instalación de una enoteca es viable según la perspectiva económica, social, técnica y de mercado.



1.6 Marco referencial

Tabla 1.1

Marco referencial

Tema de la Investigación	Estudio de prefactibilidad de la instalación de una enoteca
Referencia 1: Titulo	Estudio de prefactibilidad para la apertura de una Vinoteca en Curridabat
Autor:	Sandí Salazar, Ana; Salas Valderrama, Diego; Campbell Torres, Luis; Mendivil Piedra, Víctor
Fecha:	2015
Similitudes:	En ambos se realizan análisis de mercado y localización del proyecto, permitiendo saber cómo realizar estas actividades. A su vez, ambos poseen el mismo proceso productivo general.
Diferencias:	El negocio se ubica en otro país (Costa Rica), por ello existen consideración de distintas barreras legales. Estudios ambientales. Asimismo, poseen distintos canales de distribución (nosotros solo vendemos en tienda). (Sandí Salazar, Salas Valderrama, Campbell Torres, & Mendivil Piedra, 2015) ^a
Referencia 2: Titulo	Plan de empresa para la creación de una vinoteca en la ciudad de Valencia
Autor:	Solera Arroyo, Carlos
Fecha:	2014
Similitudes:	En ambos trabajos se emplean análisis de mercado, financiero, económico, de las cinco fuerzas de Porter, localización y distribución de planta.
Diferencias:	Como diferencia, no solo se centran en la venta exclusiva de vinos, sino que también en otras bebidas fermentadas. El negocio se ubicará en otro país (España). Consideración de otras barreras legales por ser de otro país. (Solera Arroyo, 2014) ^b

(continúa)

(continuación)

Tema de la Investigación	Estudio de prefactibilidad de la instalación de una enoteca
Referencia 3: Titulo	Implementación de una cadena de Wine Bars en Santiago de Chile: Mosto Wine Bar
Autor:	Barros Soffia, María Soledad
Fecha:	2013
Similitudes:	En ambos trabajos, se realizan análisis de mercado, 5 fuerzas de porter, Modelo de Canvas, análisis financiero y propuesta de valor orientada al servicio al cliente.
Diferencias:	Se ubica en otro país (Chile), se realiza una cadena de bares, no cuenta con localización de planta, realizan análisis ambiental, cuentan con público objetivo, realizan análisis FODA, realizan venta de espumantes, platos de fondo y postres. (Barros Soffia, 2013) ^c
Referencia 4: Titulo	Viticultores pero enoturistas: Variación neológica y registro de uso en el lenguaje del vino
Autor:	Maroto, Nava; Sánchez Ibáñez, Miguel
Fecha:	2016
	“Nuestra contribución se centra en un aspecto colateral al lenguaje de la vid y el vino, y es el que tiene que ver con el turismo asociado al consumo del vino, lo que se ha dado en llamar enoturismo, que Wiesenthal (2011) define como la actividad recreativa y cultural que consiste en viajar por las diferentes zonas vinícolas, recorriendo viñedos y bodegas, identificando las variedades y los pagos, observando las formas de cultivo, catando y comprando los vinos en la propia casa elaboradora y visitando las riquezas artísticas de cada comarca” (Maroto & Sánchez Ibáñez, 2016) ^d

Nota. ^aSandi, Salas, Campbell y Mendivil (2015). ^bSolera (2014). ^cBarros (2013). ^dMaroto y Sánchez (2016).

1.7 Marco conceptual

En el trabajo de investigación se emplearán los siguientes términos:

- **Análisis de Sensibilidad:** Busca medir cómo se afecta la rentabilidad de un proyecto, cuando una o varias variables que conforman los supuestos, bajo los cuales se elaboraron las proyecciones financieras, se modifican (Lira Briceño, 2011).
- **Cata:** Degustación de un producto.
- **Economías de escala:** Situación en la que una empresa reduce sus gastos de producción al expandirse. Se produce un mayor beneficio por cada unidad extra que se produce (Kiziryan, s.f.).
- **Enología:** Es la ciencia, técnica y arte de producir vino (Maroto & Sánchez Ibáñez, 2016).
- **Enoteca:** Local o restaurante en el que se comercializa o se sirve vino (Vinetur, 2013).
- **Sommelier:** Es una persona experta en el mundo del vino y que es capaz de reconocer las características, defectos y virtudes de esta bebida (De la Borda, 2011).
- **Cepas:** Parte del tronco de cualquier árbol o planta, que está dentro de tierra y unida a las raíces (RAE, s.f.).

CAPÍTULO II: ESTUDIO DE MERCADO

2.1 Aspectos generales del estudio de mercado

2.1.1 Definición del giro de negocio del servicio y tipo de servicio (profesionales, masivo, taller, etc.)

Este servicio se encuentra dentro del Código CIIU 5520: Restaurantes, bares y cantinas (Superintendencia de Bancos y Seguros, 2020).

2.1.2 Principales beneficios del servicio (concepto del servicio)

2.1.2.1 Servicio principal

Brindar a los clientes una experiencia nueva a través de la cata de vinos, otorgando un ambiente de relax al compartir con sus seres queridos.

La cata consistirá en brindar 5 tipos diferentes de vino, los cuales irán acompañados por complementos según cada uno.

Tabla 2.1

Tipos de Vino

Tipos de vino a ofrecer en la cata	
Tipo 1	Cabernet Sauvignon
Tipo 2	Malbec
Tipo 3	Merlot / carmenere
Tipo 4	Chardonnay
Tipo 5	Sauvignon Blanc

Asimismo, se contará con una variedad de vinos por cada tipo, los cuales se detallan en cada una de las siguientes tablas:

Tabla 2.2*Vino tipo 1*

Nombre de Vino	Tipo
Alamos - Cabernet Sauvignon	Tipo 1
Benjamin Nieto Senetiner - Cabernet Sauvignon	Tipo 1
Cremaschi Furlotti - Reserva - Cabernet Sauvignon	Tipo 1
Cremaschi Furlotti - Single Vineyard - Cabernet Sauvignon	Tipo 1
Doña Paula los Cardos - Cabernet Sauvignon	Tipo 1
Escorihuela Gascón - Cabernet Sauvignon	Tipo 1
Finca Rotondo - Cabernet Sauvignon	Tipo 1
Intipalka Reserva - Petit Verdot - Cabernet Sauvignon	Tipo 1
Intipalka Reserva - Syrah - Cabernet Sauvignon	Tipo 1
Luigi Bosca - Cabernet Sauvignon	Tipo 1
Marques de Casa Concha - Cabernet Sauvignon	Tipo 1
Montgras - Reserva - Cabernet Sauvignon	Tipo 1
Vittoria - Taberner - Cabernet Sauvignon	Tipo 1

Tabla 2.3*Vino tipo 2*

Nombre de Vino	Tipo
Alamos - Malbec	Tipo 2
Casillero del Diablo - Reserva - Malbec	Tipo 2
Doña Paula - Estate - Malbec	Tipo 2
Escorihuela Gascón - Malbec	Tipo 2
Familia Gascón - Malbec	Tipo 2
Finca las Moras - Malbec	Tipo 2
Finca Rotondo - Malbec	Tipo 2
Finca Rotondo - Reserva - Malbec	Tipo 2
Intipalka - Malbec	Tipo 2
Luigi Bosca - Malbec	Tipo 2
Navarro Correas - Colección Privada - Malbec	Tipo 2
Nieto Senetiner - D.O.C. - Malbec	Tipo 2
Pascual Toso - Malbec	Tipo 2
Santiago Queirolo - Malbec	Tipo 2
Tacama - Selección Especial - Malbec	Tipo 2
Vittoria - Taberner - Malbec	Tipo 2

Tabla 2.4*Vino tipo 3*

Nombre de Vino	Tipo
Casillero del Diablo - Reserva - Carmenere	Tipo 3
Cremashi Furlotti - Reserva - Carmenere	Tipo 3
Marques de Casa Concha - Carmenere	Tipo 3
Montgras - Reserva - Carmenere	Tipo 3
Tacama - Selección Especial - Carmenere	Tipo 3
Casillero del Diablo - Reserva - Merlot	Tipo 3
Cremaschi Furlotti - Reserva - Merlot	Tipo 3
Cremaschi Furlotti - Single Vineyard - Merlot	Tipo 3

Tabla 2.5*Vino tipo 4*

Nombre de Vino	Tipo
Casillero del Diablo - Reserva - Chardonnay	Tipo 4
Cremaschi Furlotti - Single Vineyard - Chardonnay	Tipo 4
Don Nicanor - Nieto Senatiner - Chardonnay	Tipo 4
Doña Paula - Los Cardos - Chardonnay	Tipo 4
Intipalka - Chardonnay	Tipo 4
Marques de Casa Concha - Chardonnay	Tipo 4
Nieto Senatiner - Chardonnay	Tipo 4
Vittoria - Tabernerero - Chardonnay	Tipo 4

Tabla 2.6*Vino tipo 5*

Nombre de Vino	Tipo
Alamos - Sauvignon Blanc	Tipo 5
Casillero del Diablo - Reserva - Sauvignon Blanc	Tipo 5
Doña Paula - Estate - Sauvignon Blanc	Tipo 5
Intipalka - Sauvignon Blanc	Tipo 5
Navarro Correas - Colección Privada - Sauvignon Blanc	Tipo 5
Santiago Queirolo - Sauvignon Blanc	Tipo 5
Tacama - Blanco de Blancos - Sauvignon Blanc	Tipo 5

2.1.2.2 Servicios complementarios

Entre los servicios complementarios que se ofrecerán se encuentran los siguientes:

- Venta de:
 - Quesos
 - Embutidos
 - Panes
 - Galletas
 - Mantequilla y mermelada
 - Aceitunas
 - Agua Mineral

2.1.3 Macrolocalización del servicio

El local se ubicará en el distrito de Santiago de Surco, en Lima Metropolitana, de preferencia en una zona comercial. La elección de este lugar se detallará con mayor profundidad en el capítulo III de localización del servicio.

2.1.4 Análisis del entorno

2.1.4.1 Análisis del macro entorno (PEST)

El análisis PEST identifica los factores del macro ambiente que afectan a la empresa.

Político-legal

Para la comercialización de productos y bebidas alcohólicas en el Perú se necesita primero llenar un expediente de solicitud que contiene datos como el nombre comercial, la fecha de vencimiento, entre otros. Adicionalmente a este, se debe presentar los resultados de análisis físico-químicos y microbiológicos. Además, el rotulado debe seguir las normas establecidas y se debe presentar un registro sanitario que también será evaluado por DIGESA.

Por otro lado, los aspectos legales que se requieren para la apertura del servicio son el formalizar la constitución de la empresa (Natural o Jurídica) y obtener la licencia de funcionamiento (en la Municipalidad correspondiente).

Económico

El Producto Bruto Interno del Perú en el año 2020 se redujo en un 13.9% debido a la pandemia, pero este repuntaría en 7.3% en 2021 (Gestión, 2020). Esto demuestra que en

el país hay cierto dinamismo económico y gracias a esta tendencia positiva muchas empresas se han visto beneficiadas siendo este un incentivo para la comercialización. El público que se busca captar son aquellos que tienden a tener un consumo regular durante el año por lo que no buscan ocasiones especiales o épocas específicas. Al enfocar el servicio en brindar principalmente la experiencia, este no contaría con servicio de delivery tomando como referencia la operación del local en un año normal sin contar la coyuntura actual debido a la pandemia.

Social

La cultura enológica no es tan difundida en el país, pero se encuentra en crecimiento, lo que significa que los peruanos están en busca de mayor consumo de vino con el paso de los años. Esto se refleja en el aumento en el consumo per cápita de vino en el país llegando a los 2.2 litros al año (Agraria, 2019). Si bien estamos muy por debajo de otros países tanto americanos como europeos, este crecimiento conlleva a la disminución de esta brecha.

Así mismo, el peruano está cambiando sus gustos de solo consumir vinos de uva borgoña que son más dulces y con un precio entre intermedio y barato por vinos de mayor precio y mejor calidad debido a la difusión de esta cultura ya mencionada.

Tecnológico

El factor tecnológico no es muy importante en este caso ya que al ser un servicio se basa más que nada en la comercialización de los productos y la atención al cliente mas no en la producción de un bien el cual requiere de cierta maquinaria. Sin embargo, es necesario contar con ciertos equipos de refrigeración los cuales son de fácil accesibilidad en el mercado por lo que no representan problema alguno.

2.1.4.2 Análisis del sector

Tabla 2.7

Análisis de Porter

Tema	Estudio de Prefactibilidad de la instalación de una enoteca
Amenaza de nuevos participantes (Alta)	Las barreras de entrada a este tipo de negocio son las siguientes: <ul style="list-style-type: none">• Economías de escala: Los posibles competidores entrantes con una buena disposición de almacenes y poder con los proveedores pueden hacer que sus costos de adquisición sean bajos, conllevando a una reducción de precios de venta.• Curva de experiencia: Al ingresar al mercado afectará en gran medida la experiencia que uno posea sobre este rubro, que con el paso del tiempo permita llevar un mejor desempeño al negocio.• Diferenciación: El valor agregado que se le dé al negocio influirá en la captación de clientes y nivel de ventas que se obtengan.• Barreras legales: Permisos y licencias para el establecimiento de una tienda o centro de venta y para consolidarse como empresa.
Poder de negociación de los proveedores (Medio Bajo)	Al existir una gran cantidad de marcas de vinos, se pretende tener los vinos más importantes, más reconocidos y más vendidos para atraer clientes. Es por ello, que no ejercen tanta presión, ya que, en el caso de tener inconvenientes con una o dos marcas, existen muchas más con las cuales se puede trabajar, no afectando la cartera de productos del negocio.
Poder de negociación de los compradores (Media Baja)	Como en todo negocio se necesita de ventas para poder seguir operando y son los clientes quienes generan estas. Por ende, son una gran influencia en el sector, dejando de comprar si los precios no les parecen justos o si los competidores brindan mejores ofertas. Asimismo, la calidad de servicio influirá en su decisión de compra, propiciando a la recomendación del servicio o al agrado y comodidad que sientan en el establecimiento.

(continúa)

(continuación)

Tema	Estudio de Prefactibilidad de la instalación de una enoteca
Amenaza de los sustitutos (Alta)	<p>En este caso, los sustitutos existentes, en su mayoría, se dedican a la transacción, mas no a la experiencia vivencial que brinda una verdadera enoteca.</p> <p>La cantidad de servicios sustitutos que existen son abundantes, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Bares, licorerías• Tiendas de autoservicio y de conveniencia• Supermercados, bodegas• Entre otros
Rivalidad entre los competidores (Baja)	<p>Actualmente en Lima no existe una enoteca como se define en sí, ya que la mayoría que se hace llamar así, se dedican también a la venta de bebidas alcohólicas adicionales y productos complementarios a su rubro que no necesariamente son característicos de una enoteca.</p>

2.1.5 Modelo de negocio (Canvas)

Tabla 2.8

Modelo de negocio - Canvas

<p>Aliados Clave</p> <p>Proveedores de vinos.</p> <p>Proveedores de embutidos.</p> <p>Proveedores de quesos.</p> <p>De tener un pedido muy grande, se deriva con la empresa productora o distribuidora para la venta.</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>Atención al cliente en respuesta a reclamos.</p> <p>Procedimiento de atención al cliente para brindar la óptima.</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Gran Variedad de productos para la selección del consumidor.</p> <p>Espacios amplios y cómodos para la cata de vinos y complementos.</p> <p>Lugar accesible y ambiente sin contaminación auditiva.</p> <p>Precios bajos al momento de la cata.</p> <p>Lugar y ambiente rústico.</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>Realizar ofertas variadas semanales.</p> <p>Atención rápida y efectiva mediante contacto y asistencia directa.</p> <p>Al concretarse un número específico de visitas, consultar al cliente para proporcionarle información adicional.</p> <p>Canales de Distribución / Comunicación</p> <p>Publicidad por medio de redes sociales y revistas.</p> <p>Avisos en paneles, vallas publicitarias, etc.</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Segmentación según la Edad.</p> <p>Segmentación según el N.S.E.</p> <p>Segmentación según el Género.</p>
<p>Estructura de Costos</p> <p>Costo de compras de vinos, stock y complementos.</p> <p>Costos de almacenamiento y alquiler de local.</p> <p>Costos Fijos (Activos Fijos, personal, servicios de luz, agua, etc.).</p>		<p>Flujo de Ingresos</p> <p>Pago al instante con efectivo o tarjeta.</p>		

2.1.6 Determinación de la metodología que se empleará en la investigación de mercado

Para poder determinar la demanda del proyecto de nuestro servicio emplearemos la técnica del árbol. Esta permite conocer el número de potenciales clientes, frecuencia de visitas y, finalmente, la demanda potencial por el consumo de cada persona.

2.2 Análisis de la demanda

2.2.1 Data histórica del consumidor y sus patrones de consumo

Durante los últimos 20 años, el consumo de vino ha estado en crecimiento, a tal punto que se ha duplicado respecto al valor inicial. Este crecimiento ha sido lento pero seguro, esto se debe a que el Perú es un país cervecero y esta representa el 95% del consumo de bebidas alcohólicas. El otro 5% se lo reparten las demás bebidas. Al peruano le gusta el dulce por lo que los vinos de uva borgoña son los más consumidos teniendo estos un precio entre intermedio y bajo. Pero según investigaciones los peruanos se están “refinando” ya que, por más que el consumo está en un crecimiento desacelerado, están consumiendo vinos más caros.

2.2.1.1 Patrones de consumo: incremento poblacional, consumo per cápita, estacionalidad

Dentro de las características principales se encuentran:

- **Incremento Poblacional:** El Perú se encuentra con un crecimiento poblacional de 1.3% variando en 0.1% - 0.2% en los últimos años (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2018).
- **Consumo per cápita:** Actualmente el cpc del país es solo de 2.2 litros de vino al año (Agraria, 2019). Este dato al ser del país entero sería menor al del público objetivo que al ser afines a la bebida en cuestión consumirían mayores cantidades.
- **Estacionalidad:** Existe un incremento de aproximadamente el 45% de consumo de vino en diciembre por la época de navidad (Gestión, 2017).

2.2.2 Demanda mediante fuentes primarias

2.2.2.1 Diseño y aplicación de encuestas u otras técnicas

Para poder determinar la demanda del proyecto, se empleará el uso de una encuesta, con ella se podrá calcular de una manera más efectiva nuestra demanda.

Ver Anexos

2.2.3 Demanda potencial

2.2.3.1 Determinación de la demanda potencial

Figura 2.1

Diagrama del árbol

Cálculo de N				Cálculo Q	Ingresos (S/)	
Población 1,624,465	N.S.E. A 287,530	18-25 27,890	Irían a una enoteca 23,335	Captación de mercado 350	2,100	151,282
		25-35 38,242	31,995	480	2,880	207,428
		35-45 48,880	40,896	613	3,681	265,133
		45-más 119,038	99,595	1,494	8,964	645,678
	N.S.E. B 618,921	18-25 77,365	64,729	971	3,884	279,760
		25-35 84,173	70,425	1,056	4,225	304,379
		35-45 77,365	64,729	971	3,884	279,760
		45-más 250,663	209,721	3,146	12,583	906,423
	N.S.E. C 454,850	18-25 55,037	46,048	691	1,381	99,509
		25-35 67,318	56,323	845	1,690	121,714
		35-45 67,773	56,703	851	1,701	122,536
		45-más 142,823	119,495	1,792	3,585	258,231

Para poder calcular estos valores se realizó lo siguiente:

Cálculo de "N"

- Fijar la población: Lima Metropolitana
- Segmentar
 - N.S.E.: A, B y C
 - Edades: Mayores de Edad (Mayor o igual a 18)
- Determinar el porcentaje de si irían o no a una enoteca, para ello se empleó una encuesta: 83.67%
- Determinar la captación de mercado: 1.50%

Cálculo de “Q”

Determinar el número de visitas al año por persona, en este caso se calculó mediante el uso de una encuesta: 6, 4 y 2 visitas para los N.S.E. A, B y C, respectivamente.

Cálculo de “Ingresos (S/)”

Determinar el ticket promedio por visita. Para este caso también se empleó el uso de una encuesta: S/ 111.75 (Incluido I.G.V.); sin embargo, se está considerando S/ 85.00 (Incluido I.G.V.).

Los valores del extremo derecho son las ventas anuales por segmento. Esto da un total de S/ 3,641,834.87 de ventas al año para el 2020 (sin I.G.V.). Tomando como referencia el crecimiento poblacional del Perú de 1.3% (detallado anteriormente), se procede a calcular las ventas anuales para el horizonte de 5 años fijado. Cabe señalar que, para capítulos siguientes, se decidió optar por un escenario conservador, por lo que las ventas del primer y segundo año serán de 80% y 90% del valor calculado, respectivamente.

Tabla 2.9

Pronóstico de ventas anuales

Año	Proyección de la población (Lima Metropolitana - Zona 7 y Zona 8)	Ventas Anuales
2021	1,645,583	S/3,689,144.07
2022	1,666,976	S/3,737,118.64
2023	1,688,646	S/3,785,741.53
2024	1,710,599	S/3,834,940.68
2025	1,732,836	S/3,884,788.14

A continuación, se detallan algunas preguntas que se emplearon en la encuesta con sus respectivas respuestas en términos de porcentaje. Cabe señalar que se evaluaron 300 encuestas.

Figura 2.2

Porcentaje de disposición de ir a una enoteca

Si quisiera consumir vino, ¿estaría dispuesto a ir a una Enoteca?

300 respuestas

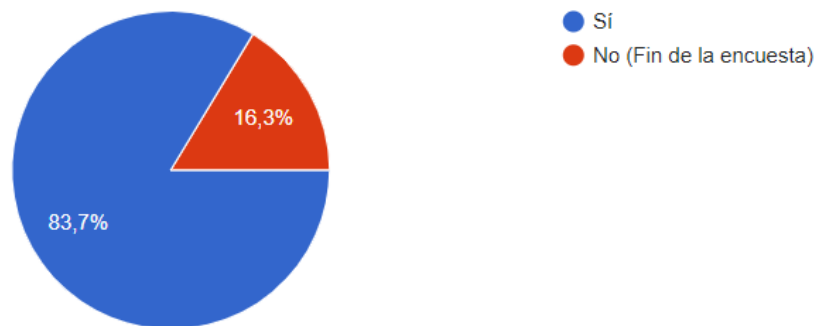


Figura 2.3

Número de visitas al local

¿Cuántas veces estaría dispuesto a ir al establecimiento en 1 año?

251 respuestas

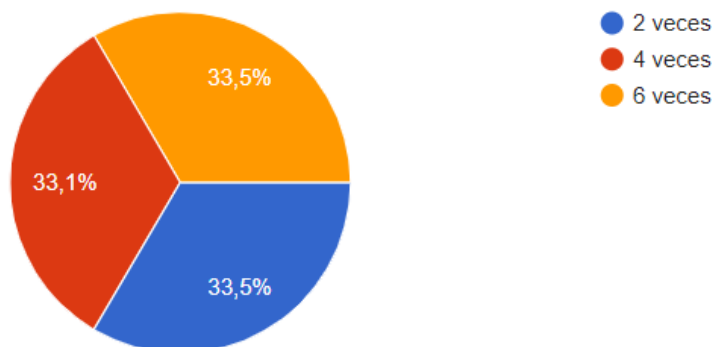
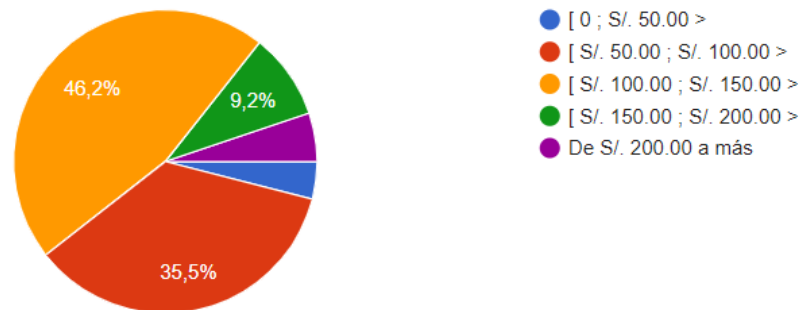


Figura 2.4

Consumo promedio por visita

¿Cuánto consumiría en promedio por visita?

251 respuestas



Finalmente, la demanda en soles del proyecto es de S/ 3,641,834.87 en ventas al año.

2.3 Análisis de la oferta

2.3.1 Análisis de la competencia. Competencia directa y sus ubicaciones.

Participación de mercado (si aplica)

En Lima Metropolitana no hay o no existe una enoteca planteada o que ofrezca un servicio igual al que nosotros proponemos. Sin embargo, la que más se asemeja es “La esquina winebar” ubicada en la calle Berlín 920 en Miraflores, aunque a diferencia de nosotros, ofrecen platos de comida.

Por otro lado, los competidores que tenemos son Tabernero y Queirolo. Estos se ubican en la avenida San Martín 1090 Pueblo Libre, Lima, Perú y en la avenida Prolongación Andrés Bózari 310 Chincha Alta, Ica, Perú, respectivamente.

2.3.2 Beneficios ofertados por los competidores directos

“La esquina winebar” ofrece una amplia variedad de vinos tinto, blanco y rosados, así como también distintos quesos, fiambres y distintos platos de comida para almuerzo o cena.

“El Queirolo” ofrece una carta en la cual pueden encontrarse distintos platos de comida, piqueos y sándwiches, tragos y cocteles personales y botellas de vino o pisco.

Tabernero ofrece distintos tipos de bebidas alcohólicas como son los vinos, piscos, espumantes, sours y chilcano embotellados y sangrías. Así como también la experiencia de conocer su viñedo y como son los procesos de producción de sus bebidas.

2.3.3 Análisis competitivo y comparativo (Matriz EFE)

Tabla 2.10

Matriz EFE

Análisis EFE de una Enoteca			
Oportunidades	Peso	Calificación	Total
Aumento en el consumo per cápita del vino.	0.07	3	0.21
Pocos competidores en el rubro.	0.05	3	0.15
Tecnologías que posibiliten una mejor atención en la prestación del servicio.	0.11	4	0.44
Aumento en el PBI en el país.	0.09	3	0.27
Aumento en la cultura enológica del país.	0.12	5	0.6
Amenazas	Peso	Calificación	Total
Aumento en los servicios sustitutos.	0.1	2	0.2
Inclinación por una alimentación más saludable.	0.11	2	0.22
Fuerte lealtad de los clientes con competidores.	0.15	2	0.3
Fuerte posicionamiento de la cerveza en el país.	0.1	2	0.2
Fenómenos naturales (Terremotos, el Niño, huaicos)	0.1	1	0.1
Valor ponderado			2.69

El valor ponderado es de 2.69 que es mayor a 2.5 lo que significa que la empresa tiene la capacidad de aprovechar bien las oportunidades y hacer frente a las amenazas que se le pueden presentar.

2.4 Determinación de la demanda para el proyecto

2.4.1 Segmentación del mercado

Dentro de las posibilidades de segmentación, solo se tendrá en cuenta y se aplicarán las siguientes:

- Zona o ubicación: Lima Metropolitana – Zona 7 y Zona 8.
- Nivel Socio – Económico: Niveles A, B y C.
- Edades: Personas mayores a 18 años.

Zona o ubicación: Lima Metropolitana.

2.4.2 Selección de mercado meta

Para poder seleccionar o determinar el mercado meta se aplicarán las segmentaciones detalladas en el subcapítulo anterior, es decir, segmentar nuestra demanda total con el N.S.E., edad y ubicación geográfica.

2.4.3 Determinación de la participación de mercado para el proyecto

Tomando como referencia estudios similares, se abarcará el 1.50% de la Demanda.

2.5 Definición de la estrategia de comercialización

La estrategia de comercialización que se utilizará es la de Enfoque por Diferenciación. Esto se debe a que como objetivo estratégico se va a elegir un segmento en concreto, mientras que como ventaja competitiva se ofrecerá un servicio único que sea percibido por los compradores.

2.5.1 Políticas de plaza

Se contará con un único local de atención, el cual debe estar lo más cerca posible al mercado objetivo. Asimismo, se deberá tomar en cuenta una zona estratégica para la venta y entrega del producto, teniendo como principales pilares la comodidad y satisfacción del cliente, por ello el ambiente debe ser el más apropiado.

2.5.2 Publicidad y promoción

Para dar a conocer el servicio que ofrecemos será vital informar al mercado objetivo sobre este. Dentro de las herramientas que se implementarán se encuentran las siguientes: Redes Sociales, revistas, recomendación del propio cliente y vallas publicitarias.

2.5.3 Análisis de precios

2.5.3.1 Tendencia histórica de los precios

Durante los últimos 5 años el precio por litro de vino en el país ha ido creciendo. Desde 23.3 soles en el 2015 hasta 26.6 soles en el 2020. Esto significó un incremento de aproximadamente 14%. Por otro lado, esto se dio en conjunto al crecimiento en el consumo de vino.

2.5.3.2 Estrategia de precios (precio inicial)

Se empleará la estrategia de penetración, es decir, ingresar con precios bajos y luego regularizarlos a un precio similar al de la competencia.

Esta estrategia tiene el objetivo de atraer la mayor cantidad de posibles consumidores para que puedan conocer nuestro servicio y así recomendarlo. Por otro lado, este precio de venta irá subiendo progresivamente hasta llegar al precio original previamente establecido. Hay que tener en cuenta que esta alza de precios no debe ser drástica ya que se podrían perder muchos clientes.



CAPÍTULO III: LOCALIZACIÓN DEL SERVICIO

3.1 Identificación y análisis detallado de los factores de microlocalización

Con el objetivo de poder determinar la localización de nuestro servicio se empleará el método de Ranking de Factores. Para ello, se considerarán 5 factores y 3 alternativas de ubicación, las cuales se detallarán en el siguiente subcapítulo. Los factores se detallan en la tabla 3.1.

Tabla 3.1

Factores microlocalización

Factores – Micro localización
Alquiler de local
Cercanía y accesibilidad a avenidas principales
Cercanía al Mercado
Intensidad Comercial del lugar
Localización de los competidores

A continuación, se detallará cada uno de los factores de la tabla 3.1.

a. Alquiler de local

Para este factor, se elegirá el lugar de costo de alquiler más accesible o bajo, este tiene que ajustarse a los requerimientos necesarios para nuestro local, entre ellos, el área, con baja intensidad de sonido proveniente del exterior, entre otros. Este factor solo es más importante que la “Localización de los competidores”.

b. Cercanía y accesibilidad a avenidas principales

Para este factor, se buscará un lugar que se encuentre dentro o cerca de vías transitadas con el objetivo de poder ser apreciado o altamente visible. Asimismo, este debe ser de fácil acceso, evitando la incomodidad de llegar a este, siendo así el factor más importante.

c. Cercanía al Mercado

Para este factor, es necesario contar con una ubicación que sea céntrica para nuestro mercado objetivo, el cual se detalla en el acápite anterior. Esto se

debe a que la movilización del cliente hacia el local de servicio tendrá un valor o apreciación adicional por este, siendo así un factor importante, pero no más que la “Cercanía y accesibilidad a avenidas principales”.

d. Intensidad Comercial del lugar

Para este factor, se tomará en cuenta la intensidad de consumo de las zonas o distritos a elegir. Con ello se busca que la zona sea transitada para poder contar con la mayor cantidad de mercado potencial. Este es un factor igual de importante que la “Cercanía al mercado”, pero no más que la “Cercanía y accesibilidad a avenidas principales”.

e. Localización de los competidores

Para este factor, se considera mejor el hecho de estar lejos de los principales competidores con el fin de no compartir el mismo mercado de los previamente mencionados. Esto conlleva a una mayor facilidad de ingreso y conservación de clientes. Este factor solo es más importante que la “Cercanía al mercado”.

3.2 Identificación y descripción de las alternativas de microlocalización

Se eligió como provincia a Lima, específicamente, Lima Metropolitana. Dentro de esta, los 3 posibles distritos a escoger son los siguientes: Barranco, Miraflores y Surco.

Barranco

Este distrito colinda con el Océano Pacífico por el oeste; al sur con Chorrillos; por el este con Surco; y por el norte con Miraflores. Es considerado uno de los distritos más pequeños de Lima, contando con una superficie de 3.33km² y una población aproximada de 30,000 habitantes.

Miraflores

Es un distrito de la provincia de Lima. Tiene una superficie de 9.62 km² y una población aproximada de 90,000 habitantes. Limita al este con Surquillo y Surco; al norte con San Isidro; al sur con Barranco; y al oeste con el Océano Pacífico.

Santiago de Surco

Es uno de los 43 distritos de la provincia de Lima. Limita al oeste con Chorrillos, Surquillo, Miraflores y Barranco; al este con San Juan de Miraflores, La Molina y Villa María del Triunfo; y por el Noroeste con Ate y San Borja. Tiene una superficie de 34.75 km² y una población aproximada de 300,000 habitantes.

A continuación, se analizarán los 5 factores explicados anteriormente, haciendo una comparación por distrito.

Alquiler de local

Para este sector se analizará el costo en dólares de alquiler anual por metro cuadrado. Se con información de los 3 distritos a evaluar: Miraflores, Surco y Barranco.

Figura 3.1

Alquiler anual en dólares

ALQUILER ANUAL EN US\$ por m2 ^{1/}									
	2015 - IT	2016 - IT	2017 - IT	2018 - I	2019 - IT	2019 - IIT	2019 - IIIT	2019 - IVT	2020 - IT
Barranco	139	131	135	122	127	143	133	133	156
Jesús María	97	98	100	107	107	102	106	104	105
La Molina	81	77	78	73	78	76	68	73	77
Lince	111	93	106	107	113	115	110	109	115
Magdalena	104	99	99	99	100	98	97	98	106
Miraflores	131	120	125	125	124	120	123	122	130
Pueblo Libre	86	84	86	92	95	91	96	89	99
San Borja	100	97	92	99	93	94	97	95	99
San Isidro	126	120	118	120	127	117	115	113	120
San Miguel	80	71	88	88	91	84	88	81	88
Surco	102	95	93	88	90	95	91	90	93
Surquillo	103	103	100	92	104	115	107	107	110
<i>Promedio</i> ^{2/}	105	99	102	101	104	104	103	101	108

Nota. De NOTAS DE ESTUDIOS DEL BCRP No.30, por Banco Central de Reserva del Perú, 2020 (<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2020/nota-de-estudios-30-2020.pdf>).

Cercanía y accesibilidad a avenidas principales

Para este factor, se tendrá en consideración el tamaño de los distritos, la cantidad de avenidas principales y zonas transitadas y qué tan congestionadas sean estas.

Tabla 3.2

Distritos y áreas

Distritos	Superficie (Km ²)
Barranco	3.33
Miraflores	9.62
Santiago de Surco	34.75

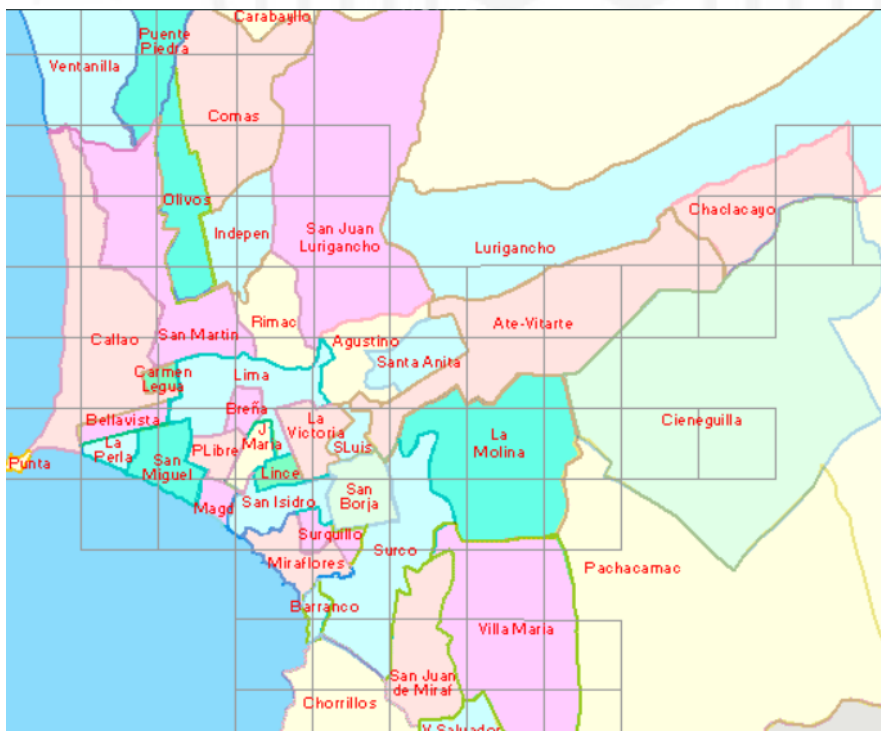
Nota. De *Compendio Estadístico Provincia de Lima*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf).

Cercanía al Mercado

En este factor, se tomará en cuenta qué distrito se encuentra más céntrico con respecto a nuestro mercado objetivo (Mayores de Edad de los Niveles Socio-Económicos A, B y C). Este análisis está basado en el siguiente mapa.

Figura 3.2

Cercanía al mercado



Nota. *Guía de Calles*, por Guía de Calles del Perú, 2017 (<http://www.guiacalles.com/calles/>).

Intensidad Comercial del lugar

Para este factor se tomará en consideración el gasto promedio mensual por persona en el rubro de “Esparcimiento, diversión y cultura” que publicó el INEI. Este dato se generalizó para Lima Centro, y, considerando que los 3 distritos se encuentran en dicha división, se considera lo mismo para los tres.

Tabla 3.3

Gasto promedio mensual por distrito

Distritos	Gasto Promedio Mensual (S/)
Barranco	120.00
Miraflores	120.00
Santiago de Surco	120.00

Nota. De *Una Mirada a Lima Metropolitana*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf).

Por otro lado, también se evaluará la cantidad de locales que cuenta cada distrito y la cantidad de personas que transitan por estos, dándole a Miraflores y Barranco un mayor número de consumidores.

Localización de los competidores

Así como se analizó en el acápite anterior, los que resaltan son “La Esquina Winebar” que se encuentra en Miraflores, “El Queirolo” que se encuentra en Pueblo Libre y “Tabernero” que se encuentra en el departamento de Ica. Asimismo, también hay que analizar los distintos bares, los cuales puedan ser visitados por nuestro mercado potencial. De las tres localidades a analizar, los distritos que cuentan con mayor presencia de los competidores son Barranco y Miraflores (Sistema de Información Geográfica para Emprendedores, 2019), haciendo al distrito de Santiago de Surco una mejor opción.

3.3 Evaluación y selección de localización

Teniendo en cuenta los análisis de factores y alternativas descritos previamente, se procederá a realizar una matriz de enfrentamiento y Ranking de Factores, teniendo en cuenta las siguientes escalas de calificación:

- Deficiente : 0
- Bueno : 2
- Muy Bueno : 4

Los factores que se van a enfrentar son los siguientes:

- a) Alquiler de local
- b) Cercanía y accesibilidad a avenidas principales
- c) Cercanía al Mercado
- d) Intensidad Comercial del lugar
- e) Localización de los competidores

La matriz de enfrentamiento se presenta a continuación.

Tabla 3.4

Matriz de enfrentamiento

Factor	a	b	c	d	e	Total	Peso
a	-	0	0	0	1	1	9.09%
b	1	-	1	1	1	4	36.36%
c	1	0	-	1	0	2	18.18%
d	1	0	1	-	1	3	27.27%
e	0	0	1	0	-	1	9.09%
Total						11	100.00%

Con los datos obtenidos previamente, se procederá a realizar el Ranking de Factores.

Tabla 3.5*Ranking de factores*

Factor	Peso (%)	Barranco		Miraflores		Santiago de Surco	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
a	9.09	2	0.18	0	0	4	0.36
b	36.36	2	0.73	2	0.73	4	1.45
c	18.18	2	0.36	2	0.36	2	0.36
d	27.27	4	1.09	4	1.09	2	0.55
e	9.09	2	0.18	0	0	4	0.36
Total	100.00	-	2.55	-	2.18	-	3.09

Con los puntajes obtenidos por distrito, se llega a la conclusión que la microlocalización y la ubicación de nuestro local será en el distrito de Santiago de Surco en la Av. Encalada (Cerca a la Embajada de los Estados Unidos).

CAPÍTULO IV: DIMENSIONAMIENTO DEL SERVICIO

4.1 Relación tamaño-mercado

Para determinar la relación tamaño-mercado se tomará como referencia el capítulo II del presente trabajo, en el cual se calculó la demanda del proyecto. Este tamaño es el máximo que se puede ofrecer o abarcar y tendrá relación con el número de visitas que se esperaría que asistan al local.

Se estimó la demanda hasta el año 2020 y empleando métodos de regresión con respecto al incremento de población de nuestro estudio, para el año 2021 (el año 1 de nuestro proyecto) se tiene una demanda específica de 40,971 de visitas al año, en las cuales se estima que se pagaría por catas de distintos vinos. Esta vendría a ser la demanda máxima para el local.

4.2 Relación tamaño-recursos

El producto que se comercializará principalmente es el vino. Este será traído por nuestro proveedor Nuevo Mundo Distribuidora que comercializa vinos de producción nacional e importa vinos extranjeros. Con ello se podrá cubrir la demanda.

Además de ello, se contará con otros proveedores como Braedt S.A., La Alemana, Laive, entre otros, que proporcionarán los otros productos que se ofrecerán en la enoteca como los embutidos, panes, entre otros. Estos productos deben llegar al local de manera diaria y/o semanal dependiendo del producto.

Por otro lado, se evaluará constantemente el inventario por tipo de vino y se contará con un stock de seguridad para cada uno de ellos, en caso que se necesite más, se solicitará al proveedor para que abastezca con un nuevo lote. El beneficio del vino es que no tiene una fecha de caducidad, por ende, no se tendrá mermas o pérdidas en ese aspecto.

Con todo lo mencionado, esta relación no será un factor limitante de cálculo ya que se contará con un stock de seguridad y con reposiciones de los productos.

4.3 Relación tamaño-tecnología (cuello de botella de los factores críticos-capacidad instalada)

Con relación al tamaño-tecnología no existe un limitante definido ya que el servicio que se ofrece es el de servir el vino con acompañamientos como embutidos, panes, entre otros, que se servirán en platos de comida. Para el caso de los vinos, se servirán en copas según el tipo de vino. Lo que se necesitará serán mesas, sillas, entre otros, para que los clientes puedan ubicarse y disfrutar del servicio.

Sin embargo; el aforo del local, la cantidad de personas que utilizarán las mesas, sillas, el tiempo de atención y estadía en el local son factores que influirán en el dimensionamiento y capacidad del proyecto. Este aforo es de 90 personas de las cuales sólo 80 podrán consumir, teniendo en cuenta que el local abre 12 horas al día y que el promedio de estadía por cliente es de 1.5 horas, el número de visitas es de 640 clientes al día.

4.4 Relación tamaño-inversión

En relación al tamaño-inversión se ha previsto que la instalación y marcha del local requerirá un significativo monto de dinero el cual será 40% financiado por el banco y el 60% restante será aporte de accionistas.

En el caso del financiamiento bancario se eligió el rubro de microempresas, préstamos a cuota fija a más de 360 días, con tasa anual promedio de 15.00%.

Con lo explicado anteriormente se puede concluir que la inversión no es un factor limitante para la instalación.

Cabe precisar que entre mayor sea el porcentaje en lo que respecta el endeudamiento, la TIR financiera tendrá un valor más elevado; sin embargo, este puede verse afectado ante escenarios como inyección de capital o una disminución de la utilidad operativa, lo cual conllevaría a que la variación de la TIR financiera sea mayor. Es por ello, que se optó por un endeudamiento del 40%, lo cual permite una mayor flexibilidad en cuanto a la inversión por parte de los accionistas, pero sin enfrentar un riesgo de variación muy elevado.

4.5 Relación tamaño-punto de equilibrio

La relación tamaño-punto de equilibrio nos indica cuántas unidades como mínimo tenemos que vender y ofertar para que la utilidad equivalga a cero, es decir, las ventas que tengamos deben superar esa cantidad para poder generar utilidades. Es por ello que se necesitará conocer los costos fijos anuales, el precio de venta unitario y el costo variable unitario. Con ello, se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Anuales}}{\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

A continuación, se te detallarán los costos fijos anuales por concepto:

Tabla 4.1

Costos fijos anuales proyectados

Concepto	Costo Anual (S/)				
	2021	2022	2023	2024	2025
Sueldos	590,019	590,019	590,019	590,019	590,019
Depreciación Equipos	29,260	29,260	29,260	29,260	29,260
Amortización	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
Agua	12,000	12,216	12,436	12,660	12,887
Alquiler	253,464	253,464	253,464	253,464	253,464
Insumos de limpieza	12,000	12,216	12,436	12,660	12,887
Energía eléctrica	15,000	15,270	15,545	15,824	16,109
Mantenimiento	5,000	5,090	5,182	5,275	5,370
Publicidad	39,240	39,240	39,240	39,240	39,240
Seguro	9,156	9,156	9,156	9,156	9,156
Teléfono e Internet	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Utensilios	2,400	2,443	2,487	2,532	2,577
Vigilancia	12,000	12,000	12,000	12,000	12,000
TOTAL	985,439	986,274	987,124	987,989	988,870

Para el caso de precio de venta unitario, se tomará como referencia el ticket promedio calculado en la encuesta (incluyendo I.G.V.). Utilizando la demanda potencial anual con el número de visitas en soles.

Tabla 4.2

Ticket unitario promedio con IGV

Ticket Unitario Promedio (S/)
85.00

Asimismo, cabe señalar que para el costo variable unitario tiene el valor de S/ 46.77 según lo calculado en capítulo siguientes.

Con lo anteriormente expuesto, se reemplazarán los datos a la fórmula indicada. Con ello se sabrá cuántas unidades deben ser vendidas en el primer año como mínimo para no generar pérdidas.

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{985,439.60}{72.03 - 46.77} = 39,010 \text{ visitas/año}$$

4.6 Selección de la dimensión del servicio

A continuación, se detalla un cuadro resumen con los factores que intervienen en el dimensionamiento del servicio.

Tabla 4.3

Resumen dimensionamiento del servicio

Tamaño	Unidad	Visitas / año
Tamaño - Mercado	40,971 visitas / año	40,971
Tamaño - Recursos	No limitante	No limitante
Tamaño - Tecnología	640 visitas / día	230,400
Tamaño - Inversión	No limitante	No limitante
Tamaño - Equilibrio	39,010 visitas / año	39,010
Limitante: Tamaño - Mercado		

En conclusión, la tecnología, los recursos y la inversión no son factores limitantes. Esto se debe a que se cuenta con lo necesario para poder ofrecer un buen servicio, además se comprará todo lo necesario para poder cubrir la demanda del mercado.

Por otro lado, el punto de equilibrio y el tamaño de mercado son el limitante mínimo y máximo, respectivamente.

Finalmente, el factor limitante es el mercado debido a que el dimensionamiento del servicio estará determinado por la demanda del proyecto. Hay que tener en consideración que para el primer año se está tomando un escenario conservador del 80% del tamaño de mercado.

CAPÍTULO V: INGENIERÍA DEL PROYECTO

5.1 Proceso para la realización del servicio

5.1.1 Descripción del proceso del servicio

El proceso inicia con la llegada de los clientes al local. La anfitriona los recibe y los deriva a la barra en donde comenzará la experiencia del servicio que se les brindará.

Al ser derivados a la barra los pasos a seguir son los siguientes:

- El personal de la barra se encargará de explicarle a los clientes (de ser necesario por ser nuevos clientes) en qué consiste la cata.
- Se detallará que la cata contiene ciertos acompañamientos indicando cuáles son y que vino acompañan para su mejor degustación.
- Se les entrega la carta de vinos a escoger.
- El cliente selecciona los vinos a catar.
- Se genera el pedido.
- De tener consultas sobre algún tipo de vino el sommelier estará dispuesto a resolver dichas dudas.

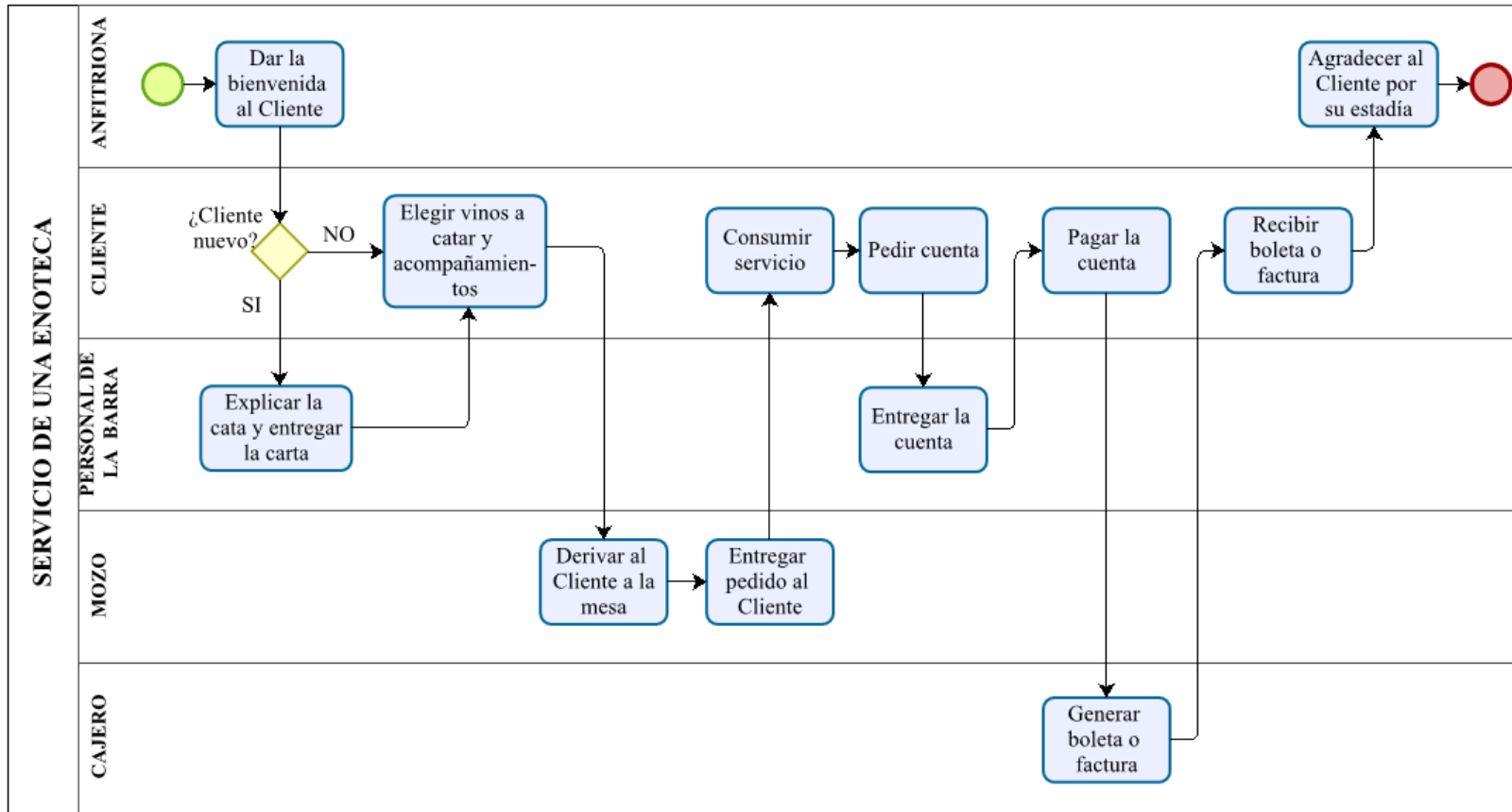
Una vez terminadas las actividades de la barra se les asignará una mesa y serán llevados a ella para que puedan pasar al consumo y cata propiamente dicho:

- Se entregan los acompañamientos para la cata.
- Se sirven 2 vinos primero.
- Una vez terminados los primeros se sirven 2 siguientes.
- Finalmente se sirve el último.
- Piden la cuenta.
- Pagan la cuenta.
- Se retiran del local.

5.1.2 Diagrama de flujo del servicio

Figura 5.1

Diagrama de flujo del servicio dentro del local



5.2 Descripción del tipo de tecnología a usarse en el servicio

El presente proyecto no requiere de tecnología de punta, es decir, no se necesitan de muchas máquinas o actualizadas para que funcione. La tecnología más importante o resaltante a emplear sería:

- Aire Acondicionado, refrigeradoras y congeladores.
- Software de base de datos para registro de transacciones.

Con lo anteriormente mencionado, se contará con un software llamado TrinetRest de la empresa TrinetSoft S.A.C., el cual brindará un registro de pedidos, consumos en el local, facturaciones, pagos, reportes de compras y ventas, resumen de datos de pedidos por producto, entre otros. Esto será de mucha ayuda para poder estimar la demanda por tipo de vino del local y tener conocimiento sobre cuántas botellas de vino se tendrá que pedir al proveedor en cada cierto periodo de tiempo.

Los vinos que se adquirirán serán en botella, por ende, se contará con un almacén exclusivo para estas; sin embargo, este tiene que contar con ciertas características que permitan la correcta conservación y estado del vino, entre ellas:

- Ambiente oscuro: Para impedir el ingreso de los rayos U.V. y luces fluorescentes que afecten el aroma del vino.
- Inclinación horizontal de la botella: Evitar que el corcho se seque para que no ingrese aire en la botella y malograr su sabor.
- Temperatura estándar: Esta temperatura no debe superar los 24°C para períodos muy prolongados de tiempo. Intentar conservarla en un aproximado de 12°C. Por ello, se cuenta con un equipo de aire acondicionado, el cual se encargará de mantener la temperatura previamente mencionada.
- No movilización del vino: Evitar mover el vino una vez que se encuentre almacenado, incluso de las vibraciones.
- Humedad estándar: Conservar la humedad en un aproximado de 70%, con esto se evitará que el corcho se seque y que aparezca o se genere moho.
- Aislar el vino: Evitar que entre en contacto con olores fuertes, ya que este penetrará en el corcho y lo contaminará. Tener buena ventilación.

5.3 Capacidad instalada

5.3.1 Identificación y descripción de los factores que intervienen en brindar el servicio (M-O. Equipo, instalaciones, tecnologías y otros)

El servicio que se ofrecerá tiene por características el ser cómodo, de rápida atención y tranquilo.

Además, se tendrá una iluminación y ventilación adecuada para evitar la fatiga visual de las personas y la correcta circulación de aire. Por otro lado, se emplearán 2 aires acondicionados para mantener y conservar la temperatura adecuada para que los clientes se sientan cómodos en el establecimiento.

Por otro lado, se tendrá una iluminación y ventilación adecuada para evitar la fatiga visual de las personas y la correcta circulación de aire. El local contará con mesas, sillas bajas y sillas altas, según la zona del local. También, se contará con un equipo de sonido para ofrecer una mayor comodidad a los clientes.

Asimismo, se contará con un espacio de estacionamiento de vehículos para las personas que vayan al local con uno de ellos. Estos se encontrarán exactamente afuera del local con una capacidad limitada para dar facilidades a los clientes.

Como complemento del servicio, se contará con cámaras de seguridad y vigilancia tanto dentro como fuera del local, con ello los clientes se sentirán más seguros y cómodos.

5.3.2 Determinación del factor limitante de la capacidad

El factor limitante de la capacidad va a estar determinado por el aforo del local que se alquilará. Esto se debe a que ni la tecnología a emplear ni los recursos o insumos a ofrecer serán limitantes ya que se contará con una alta disponibilidad y stock de estos, lo cual cubrirá en todo momento la demanda de los clientes. Siendo así la cantidad de personas que se encuentren en el establecimiento lo que determinará la capacidad de respuesta del servicio, limitando hasta cierto punto el ingreso y atención de usuarios.

5.3.3 Determinación del número de recursos del factor limitante

Según lo que se calculó en el capítulo de demanda, se estimó que la demanda diaria sería de aproximadamente 640 personas y este dato se puede emplear como base para calcular el número de mesas, sillas y horas de atención que se necesitarán para el local. Estos números son los siguientes:

- Número de Mesas: 20
- Número de Sillas Bajas: 80
- Número de Sillas Altas 10
- Horas de Atención: 12 horas (2 p.m. - 2 a.m.)

Con lo previamente mencionado, el área del local será de 500 m²; sin embargo, dentro de esta no solo se encontrarán las mesas y sillas, sino también lo siguiente:

- Área de Almacén
- Área de Lavado
- Oficina
- Servicios Higiénicos Clientes
- Servicios Higiénicos Personal Administrativo
- Área de Productos Complementarios
- Área de Zona de la Barra
- Área de Consumo
- Estacionamientos

Los valores descritos en el párrafo anterior fueron calculados tomando en consideración que el aforo estaría al máximo, con una rotación de clientes de 1 hora y 30 minutos en promedio y constante. La atención del local sería de lunes a domingo en el horario previamente mencionado. Sin embargo, los fines de semana el horario de cierre podría aplazarse dependiendo del flujo de clientes.

Figura 5.2

Pretensión de ambiente del local



Nota. Enoteca, por Shutterstock, 2018 (<https://www.shutterstock.com/es/search/vinoteca>).

5.3.4 Determinación del número de recursos de los demás factores

Los recursos que se necesitarán para los demás factores serán los siguientes:

- 4 estantes con capacidad para 150 a 200 botellas de vino cada uno, los cuales estarán ubicados en el almacén.
- 2 refrigeradoras para la conservación de embutidos y productos que tengan que mantenerse en frío, las cuales estarán ubicadas en el Área de Productos Complementarios.
- 2 congeladores (1 para embutidos y 1 para quesos).
- 2 cajas registradoras que se encontrarán distribuidas en el Área de Zona de la Barra.

En cuanto a la vajilla que se utilizará para atender en este servicio se necesitarán 100 platos, 120 juegos de cubiertos, 35 copas de vino blanco y 65 copas para vino tinto.

Cabe señalar que el control de temperatura en el almacén de vinos es una variable crítica dado que influye directamente en su conservación, es por ello, que el equipo de aire acondicionado cuenta con un medidor de temperatura para asegurar la conservación de los vinos.

5.3.5 Cálculo de la capacidad de atención

Como se mencionó anteriormente, el área del local será de 500 m² y la capacidad de atención en el local en simultáneo va a ser de 90 personas, de las cuales solo 80 consumirán, tomando en cuenta la cantidad de mesas y sillas con las que cuenta el establecimiento. En un día completo de trabajo, tomando como referencia el dato anteriormente expuesto de que cada cliente se demorará en promedio 1 hora y 30 minutos en realizar su consumo y que se atenderá 12 horas al día, se podría atender como máximo a 640 personas en el día.

Figura 5.3

Vino de uva borgoña



Nota. Enoteca, por Shutterstock, 2018 (<https://www.shutterstock.com/es/search/vinoteca>).

5.4 Resguardo de la calidad

5.4.1 Calidad del proceso y del servicio

La calidad que se dispone a ofrecer será la más óptima posible para poder garantizar la fidelidad de los clientes y la recomendación de estos a sus amistades.

Para empezar, se mantendrá los vinos en un lugar óptimo para su correcto estado, olor y sabor, esto se explicó previamente. En caso se tenga que abrir un vino y este no se acabe, se tomarán medidas de conservación según el tipo de vino a guardar o conservar. Por otro lado, se contarán con refrigeradores para conservar el estado de los embutidos y quesos, ya que necesitan encontrarse refrigerados.

En segundo lugar, se realizará una selección de proveedores (vino, panes, quesos y embutidos) con un control aleatorio de calidad para asegurar el correcto estado de los productos a ofrecer. Para estos productos, tanto el factor visual como el gustativo serán de mucha relevancia. Cumpliendo estas características se podrá cumplir las expectativas que los clientes tienen del establecimiento.

En tercer lugar, como se mencionó previamente, se contará con un local de 500 m², dentro de los cuales se tendrá 20 mesas y una barra con 10 sillas. Esto hará que los espacios sean amplios y cómodos para los clientes. Se contará con personal de limpieza que asegure la higiene del local, tanto para los servicios higiénicos, mesas, sillas, barra y demás espacios. La luminaria, ventilación y sonido serán controlados de manera continua

de tal manera que no sobrepasen los límites máximos permisibles ni estén por debajo de los mínimos.

En cuarto lugar, el ruido que se emitirá en el local será por la música de fondo y el ruido generado por las personas dentro del local, estos no tienen que superar los decibeles máximos permitidos.

En quinto lugar, si existiese alguna queja o reclamo, esta será atendida de la manera más rápida posible, dando la preferencia y razón al cliente para evitar malos entendidos. La razón por la que se optará por esta solución es para evitar que el cliente utilice las redes sociales como medio de queja o que lo comparta con amistades, evitando así la posible no compra de nuestro servicio.

Finalmente, se necesitará contar con un personal capacitado en atención al cliente y que se encuentren correctamente uniformados según las políticas del establecimiento, siendo muy importante la cordialidad, paciencia y tacto en el momento de interactuar con los clientes, por lo que un factor determinante en el proceso de reclutamiento será la vocación de servicio que presente el potencial empleado. Dentro de las personas que se encargarán de brindar atención al cliente se encuentran el sommelier, la anfitriona y los mozos.

Figura 5.4

Vino rosado



Nota. Enoteca, por Shutterstock, 2018 (<https://www.shutterstock.com/es/search/vinoteca>).

5.4.2 Niveles de satisfacción del cliente

La satisfacción al cliente es el indicador más importante en un servicio ya que este mide el nivel de agrado que tuvo el comensal a la hora de recibir la atención en el establecimiento. Esto incluye atención del personal y calidad de los productos ofrecidos.

Con este ratio se puede conocer en qué aspectos se puede mejorar en la atención del servicio, calidad de ambiente, los productos ofrecidos, entre otros.

La manera de recopilar esta información es a través de encuestas o sugerencias junto con el comprobante de pago para conocer la opinión que tienen sobre el servicio. El objetivo de contar con todos estos datos es el de mejorar cada aspecto posible y así fidelizar a los clientes, propiciando en ellos el marketing indirecto a sus familiares, amistades y conocidos. Con ello, lograr superar las expectativas de los clientes y obtener un alto posicionamiento en el mercado.

5.4.3 Medidas de resguardo de la calidad

Con el objetivo de afirmar, mantener y asegurar la calidad en el servicio que se brinda se buscará la implementación de normas internacionales como ISO 9001 e ISO 14001.

La ISO 9001 es la norma que asegura la gestión de la calidad en los procesos y en los productos entregados, analizando meticulosamente cada actividad que conforman los procesos a emplear en el servicio brindado.

Plan de implementación:

1. Diagnóstico de la Situación Actual: analizar en qué situación se encuentra la empresa para conocer en qué punto va a iniciar la implementación de la ISO 9001 para poder definir los objetivos y las metas.
2. Definir el Mapa de Procesos: determinar los procesos que existen actualmente en la organización para ver cómo se relacionan entre sí y analizar en que puntos se puede mejorar.
3. Documentar la Política y el Plan de Calidad: Se define la política en la cual se establecen los objetivos que guiarán a la organización y se definirá también el plan de calidad en el que se elaborarán los procedimientos que se realizarán en los diferentes procesos.
4. Establecimiento de Procedimientos: se detallan de manera minuciosa y documentada los procedimientos a realizar, el alcance de los mismos y los responsables de cada uno de ellos.
5. Elaborar el Manual de Calidad: se describe como la organización da aplicación a la norma ISO en cada proceso involucrado.

6. Capacitar: comunicar e instaurar la filosofía de la ISO en los miembros de la organización para que entiendan la importancia y la nueva forma de operar.
7. Implementar: en esta etapa se ponen en práctica todos los pasos señalados anteriormente y que el personal empiece a utilizar la nueva herramienta.
8. Auditoría Interna: una vez implementado se realiza una auditoría interna con el fin de detectar errores antes de presentarse a la certificación.
9. Comprobación General: se levantan dichos errores detectados y se observa cómo van funcionando las distintas áreas y ver cuales han mejorado.
10. Definir las Acciones Correctivas y Acciones Preventivas: se definen acciones correctivas y preventivas en base a los datos obtenidos de los 2 pasos anteriores con el fin de evitar que se repitan y de tener un sistema de respuesta en caso suceda alguna adversidad.
11. Análisis con el objetivo de Mejora Continua: determinar las no conformidades y las oportunidades de mejora con el fin de tener un funcionamiento óptimo en lo que respecta a los procedimientos establecidos sobre la ISO.
12. Auditoría Externa: se pasa por la auditoría de certificación con la que se espera obtener la misma al no presentar inconformidades.

La ISO 14001 detalla la gestión direccionada al cuidado del medio ambiente tomando en cuenta los recursos necesarios para el funcionamiento del servicio. Por otro lado, con ello se disminuyen los insumos requeridos y se busca reducir o eliminar los residuos generados en cada actividad de un proceso. Esto, a su vez, se centra en la identificación y control de los aspectos e impactos ambientales que se detallarán más adelante.

Plan de implementación:

1. Diagnóstico de la Situación Actual: analizar en qué situación se encuentra la empresa para conocer en qué punto va a iniciar la implementación de la ISO 14001 para poder definir los objetivos y las metas.
2. Definir el Mapa de Procesos: determinar los procesos que existen actualmente en la organización para ver cómo se relacionan entre sí y analizar en que puntos se puede mejorar.
3. Documentar la Política y el Plan de Gestión Ambiental: Se define la política en la cual se establecen los objetivos que guiarán a la organización y se

definirá también el plan de medio ambiente en el que se elaborarán los procedimientos que se realizarán en los diferentes procesos.

4. Establecimiento de Procedimientos: se detallan de manera minuciosa y documentada los procedimientos a realizar, el alcance de los mismos y los responsables de cada uno de ellos.
5. Elaborar el Manual de Gestión Ambiental: se describe como la organización da aplicación a la norma ISO en cada proceso involucrado.
6. Capacitar: comunicar e instaurar la filosofía de la ISO en los miembros de la organización para que entiendan la importancia y la nueva forma de operar.
7. Implementar: en esta etapa se ponen en práctica todos los pasos señalados anteriormente y que el personal empiece a utilizar la nueva herramienta.
8. Auditoría Interna: una vez implementado se realiza una auditoría interna con el fin de detectar errores antes de presentarse a la certificación.
9. Comprobación General: se levantan dichos errores detectados y se observa cómo van funcionando las distintas áreas y ver cuales han mejorado.
10. Definir las Acciones Correctivas y Acciones Preventivas: se definen acciones correctivas y preventivas en base a los datos obtenidos de los 2 pasos anteriores con el fin de evitar que se repitan y de tener un sistema de respuesta en caso suceda alguna adversidad.
11. Análisis con el objetivo de Mejora Continua: determinar las no conformidades y las oportunidades de mejora con el fin de tener un funcionamiento óptimo en lo que respecta a los procedimientos establecidos sobre la ISO.
12. Auditoría Externa: se pasa por la auditoría de certificación con la que se espera obtener la misma al no presentar inconformidades.

Asimismo, con todo lo mencionado se resguarda la inocuidad de los alimentos con el fin de mejorar la comercialización de estos, cumpliendo con los estándares requeridos, protegiendo al consumidor y aumentando su confianza hacia la empresa.

5.5 Impacto ambiental

Para poder medir el impacto ambiental que generará el proyecto, se empleará el uso de la matriz de Leopold, el cual es un método cualitativo de evaluación desarrollado en el siglo

XX. Su principal función es la de medir e identificar el impacto inicial del proyecto en un entorno natural.

Los valores en la matriz van precedidos por un signo negativo o una positivo (en este caso se omitió el positivo, pero los que no cuenten con signo, son positivos), el cual indica si los efectos son en provecho o en desmedro del medio.

Asimismo, el valor obtenido es de -5.74 , el cual se encuentra en la figura 5.5, si bien es negativo, no es un número tan elevado. Esto quiere decir que se generará un bajo desmedro para el ambiente, ya que se cuenta con aspectos positivos.

Finalmente, a corto y mediano plazo se propondrán medidas para mitigar los impactos registrados en la matriz, los cuales se detallan líneas abajo.

Propuestas:

1. Separar los desechos por categorías (plásticos, papel, orgánicos, etc.) para una mejor distribución de los desperdicios.
2. Asegurar la correcta eliminación de remanentes de los procedimientos de mantenimiento como pintado, entre otros para evitar el contacto innecesario con distintos objetivos que generen mayor cantidad de desechos.
3. Conversar con proveedores para tratar de buscar un acuerdo que busque agrupar la entrega de distintos productos en una misma entrega para disminuir el número de vehículos a emplear y con ellos la reducción de emisiones de gases contaminantes por los mismos.
4. Utilizar de manera adecuada y óptima cada equipo del local con el fin de asegurar su correcto funcionamiento y evitar que se produzcan fallos que requieran mayor cantidad de mantenimiento que genere con ello mayor uso de materiales y componentes y con ellos mayor generación de desperdicios.

Figura 5.5

Matriz de Leopold

		Magnitud: 1-10 Importancia: 1-10	ACCIONES CON POSIBLES EFECTOS												Total Acciones	
			1. Obtención de insumos			2. Conservación de los alimentos en la tienda			3. Comercialización de los alimentos en las tiendas							
Valoración	Magnitud: 10 = Grande, 5 = Mediano, 1 = Pequeña	Importancia 1= Nada, 10 = Alta	Compra de productos a proveedores	Traslado de productos desde proveedores hasta locales	Total Acción 1	Energía eléctrica consumida por uso de maquinarias	Mantenimiento de cámaras de frío	Eliminación de desechos	Total Acción 2	Mantenimiento de locales (pintura, limpieza)	Afluencia de personas	Uso de descartables para empacar pedidos de clientes	Autos donde se transportan los clientes	Total Acción 3		
FACTORES AMBIENTALES	A. Características físicas y químicas	1. Tierra	Suelos	-	-	0	-	-	-6 / 6	-36	-	-5 / 5	-	-25	-20.33	
		2. Agua	Superficial	-	-	0	-	-	-7 / 7	-49	-4 / 5	-	-	-20	-23.00	
		3. Atmósfera	Calidad del aire (gases, partículas)	-	-6 / 4	-24	-4 / 2	-	-5 / 5	-33	-2 / 5	-	-	-5 / 2	-20	-25.67
		4. Procesos	Avenidas	-	-5 / 4	-20	-	-	-	0	-	-4 / 2	-	-5 / 2	-18	-12.67
	B. Factores culturales	1. Aspectos culturales	Patrones culturales (estilo de vida)	-	-	0	-	-	-	0	-	5 / 5	-3 / 1	-	22	7.33
			Empleo	5 / 3	5 / 3	30	-	4 / 1	-	4	4 / 1	5 / 4	-	-	24	19.33
			Salud y seguridad	-	-	0	-	-	-4 / 5	-20	-	-	-	-	0	-6.67
		2. Facilidades y actividades humanas	Red de transporte	-	3 / 2	6	-	-	-	0	-	-3 / 2	-	2 / 2	-2	1.33
		Manejo de residuos	-	-	0	-	-	7 / 6	42	-	-	-4 / 4	-	-16	8.67	
	TOTALES					-0.89				-10.22				-6.11	-5.74	

5.6 Seguridad y salud ocupacional

A continuación, se detallan los posibles peligros que se presentarían para los trabajadores de la enoteca.

Tabla 5.1

Peligros y riesgos

Peligro	Condición Sub estándar	Acto Sub estándar	Riesgo	Consecuencia	Acciones Preventivas y Correctivas
Almacén	-	Colocar o retirar una botella del estante	Probabilidad de que caiga sobre un trabajador	Golpes y cortes con vidrio	Capacitar al trabajador sobre los procedimientos para accionar
Local	Piso liso	-	Probabilidad de que una persona se resbale	Caída a mismo nivel	Secar bien el piso tras limpiar
	Sillas fuera de lugar	-	Probabilidad de que alguien se golpee	Golpes contra la silla	Dejar las sillas bien colocadas en las mesas
Zona de complementos	-	Cortar los productos que soliciten los clientes	Probabilidad de que un empleado se corte	Cortes con cuchillo	Capacitar a los trabajadores sobre los procedimientos de corte de los productos
	-	Sacar platos y cubiertos para llevar a las mesas	Probabilidad de que se caigan	Cortes y golpes con la vajilla	Capacitar al personal sobre los procedimientos al accionar
Barra	-	Colocar o retirar una copa	Probabilidad de que se caiga	Cortes con el vidrio	Capacitación a los empleados en el procedimiento y asegurar las copas
Zona de lavado	Piso mojado	-	Probabilidad de que un trabajador se resbale	Golpes y caída al mismo nivel	Secar bien el piso y evitar que salpique agua al lavar

Para poder reducir de manera sustancial los posibles peligros, a continuación, se detalla el procedimiento de cada acción y la frecuencia con la que se aplicará el plan de capacitación a los trabajadores.

Tabla 5.2

Plan de capacitación y procedimientos

Acción	Procedimiento	Frecuencia
Colocar o retirar una botella del estante	Para asegurar el correcto almacenamiento de las botellas como la inclinación, la inmovilización, entre otros, estas deben ser colocadas de manera cuidadosa en el estante evitando golpes para la preservación de las botellas y del cuidado de las demás colocadas en el estante. Asimismo, se contará con una escalera metálica de 4 peldaños para que cualquier trabajador pueda asir alguna de las botellas con la tranquilidad y delicadeza que amerita.	1 vez al mes
Cortar productos que soliciten los clientes	Se debe retirar el producto del congelador, retirar el plástico (de ser necesario), colocar sobre una superficie plana y cortar de acuerdo a la presentación establecida para luego colocar en el plato que se llevará al cliente. Asimismo, se contarán con guantes anticortes y pinchazos.	1 vez al mes
Utensilios al ser llevados a las mesas	Colocar los utensilios en los azafates, levantar con cuidado y dirigirse a la mesa con calma priorizando la estabilidad para evitar cualquier tropiezo o golpe. Asimismo, deberán identificar que el piso no se encuentre húmedo, dado que, de ser el caso, deberán recurrir con el personal de limpieza para que seque el lugar.	1 vez al mes
Colocar o retirar una copa	Asegurar la colocación y el retiro de copas de manera cuidadosa y delicada para evitar que se rompa alguna copa ya que son frágiles. Asimismo, se contará con una escalera metálica de 4 peldaños para que cualquier trabajador pueda alcanzar las copas.	1 vez al mes

5.7 Sistema de mantenimiento

Debido a que el servicio no requiere de maquinaria muy sofisticada y que implementar un mantenimiento preventivo es de un costo muy elevado, se recurrirá a mantenimientos reactivos en la mayoría de casos que se presenten. El tiempo de respuesta para dichas situaciones será de la más rápida posible para evitar cualquier tipo de demora en la actividad respectiva que involucre.

En el caso especial de las máquinas frigoríficas y de los aires acondicionados especiales para el vino, estos sí serán controladas constantemente ya que, en caso de alguna avería, este puede comprometer a los alimentos y las botellas que se encuentren bajo la influencia de ellos generando mayores costos por reposición. Por ende, se

programarán mantenimientos preventivos mensuales y trimestrales para estos equipos con el fin de asegurar su máxima disponibilidad y correcto funcionamiento.

No obstante, al finalizar cada día de trabajo se realizará una meticulosa limpieza a cada equipo, máquina o utensilio que se utilice en el servicio para preservarlas en el mejor estado posible y en las condiciones óptimas de uso.

En cuanto a la limpieza del local, al final del día se procederá a desechar cualquier desperdicio en los contenedores respectivos y limpiarán todos los pisos, mesas, sillas, entre otros, para mantener un orden para la atención del día siguiente.

Finalmente, se debe considerar un plan de mantenimiento para los equipos eléctricos con los que se contará. Por ello, se realizarán 2 mantenimientos preventivos al año para los aires acondicionados y frigoríficos con la finalidad de asegurar el rendimiento óptimo de estos. En cuanto a mantenimiento reactivo se cuenta con una atención 24/7 de respuesta por parte del equipo de mantenimiento, el cual solventará dicho problema. Cabe señalar que este servicio es tercerizado.

5.8 Programa de operaciones del servicio

5.8.1 Consideraciones sobre la vida útil del proyecto

Para estimar la vida del proyecto se debe tomar en consideración distintos factores como lo son el alquiler del local, el financiamiento requerido, la depreciación de los activos, la rentabilidad del servicio, entre otros. En base a todos estos factores y al retorno que se tendrá de la inversión en general se podrá determinar cuántos años como mínimo deberá funcionar el proyecto para obtener las ganancias deseadas.

Analizando la situación por la cual viene pasando el consumo de vino en el país que se encuentra en crecimiento en los últimos años y que hay un crecimiento económico que favorece también este aspecto, así como también el alto tránsito de la zona y la estabilidad de la industria se estima que la vida útil del proyecto será de cinco años.

Por lo previamente expuesto y considerando que la vida útil de la mayoría de activos con los que se cuentan es de 5 años y se busca un retorno de la inversión en dentro de los primeros 5 años, la vida útil del proyecto será del 2021 – 2025.

5.8.2 Programa de operaciones del servicio durante la vida útil del proyecto

El programa de operaciones del proyecto durante los cinco años estará relacionado con la demanda proyectada para este periodo y la capacidad de servicio que se ofrecerá.

Teniendo en cuenta que una visita es equivalente a 1 cata, y, esta es equivalente a 5 copas de 100 ml cada una, contando con la información del número de visitas, se puede calcular la demanda en litros y el número de botellas para la vida útil de este proyecto.

Tabla 5.3

Oferta anual proyectada

Año	Ventas Proyectadas (S/)	Número de Visitas al año	Demanda (litros)	Demanda Promedio (botellas)
2021	2,951,315.25	40,971	20,486	27,314
2022	3,363,406.78	46,692	23,346	31,128
2023	3,785,741.53	52,555	26,278	35,037
2024	3,834,940.68	53,238	26,619	35,492
2025	3,884,788.14	53,930	26,965	35,953

5.9 Requerimiento de materiales, personal y servicios

5.9.1 Materiales para el servicio

Para el funcionamiento del servicio será necesario contar con lo detallado líneas abajo. Cabe señalar que el concepto “Barra y accesorios” involucra a la Barra propia, escaleras metálicas de 4 niveles, guantes anticortes, servilleteros, entre otros accesorios para el correcto funcionamiento de la barra.

Tabla 5.4

Materiales para el servicio

Nombre	Cantidad	Costo Unitario (S/)	Costo Total (S/)
Aire acondicionado	3	2,600.00	7,800.00
Balanza	2	79.00	158.00
Barra y accesorios	1	1,300.00	1,300.00
Caja Registradora	2	2,000.00	4,000.00
Cámara de vigilancia	3	200.00	600.00
Computadora	1	2,500.00	2,500.00
Congelador	2	1,200.00	2,400.00
Equipo de sonido	1	2,000.00	2,000.00
Extintores	3	80.00	240.00
Juego de copas vino blanco	35	10.00	350.00
Juego de copas vino tinto	65	10.00	650.00
Juego de cubiertos	100	6.00	600.00
Mesas	20	200.00	4,000.00
Muebles de servicio	4	600.00	2,400.00
Refrigerador	2	2,500.00	5,000.00
Sillas altas	10	150.00	1,500.00
Sillas bajas	80	150.00	12,000.00
Sprinkler	4	100.00	400.00
Vajilla	100	8.00	800.00
TOTAL			48,698.00

5.9.2 Determinación del requerimiento de personal de atención al cliente

Asimismo, se requerirá de personal para poder implementar el proyecto.

Tabla 5.5

Requerimiento de personal

Cargo / Puesto	Cantidad	Sueldo Mensual (S/)	Total Anual (S/)
Administrador	1	3,500.00	52,815.00
Anfitriona	1	1,500.00	22,635.00
Ayudantes	4	1,200.00	72,432.00
Cajeros	2	1,200.00	36,216.00
Contador	1	1,800.00	27,162.00
Gerente General	1	5,500.00	82,995.00
Mozos	6	1,500.00	135,810.00
Personal de la Barra	3	1,200.00	54,324.00
Personal de Limpieza	2	1,000.00	30,180.00
Sommelier	2	2,500.00	75,450.00
TOTAL			590,019.00

5.9.3 Servicios de terceros

A continuación, se detallarán los servicios que serán tercerizados.

Tabla 5.6

Servicios a terceros

Servicios tercerizados	
Servicio	Empresa
Embutidos	Braedt S.A, La Alemana, Laive
Panes	El Pan Criollo
Vigilancia	Liderman
Agua embotellada	Backus
Vino	Distribuidora Nuevo Mundo

5.9.4 Otros: energía eléctrica, agua, transportes, etc.

En el siguiente cuadro se detalla otros servicios que se emplearán.

Tabla 5.7

Otros costos

Concepto	Costo Anual (S/)
Agua	12,000
Energía Eléctrica	15,000
Teléfono e Internet	4,800
Publicidad	39,240
Insumos limpieza	12,000
Mantenimiento	5,000

5.10 Soporte físico del servicio

5.10.1 Factor edificio

Como requisito para la instalación de un servicio existen reglamentaciones que se deben cumplir que son elaboradas y controladas por el MINSA. En esta oportunidad el documento en el cual se hará mayor hincapié es la “Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicio afines”, la cual su principal objetivo es asegurar la calidad e inocuidad de los alimentos y las bebidas que se ofrecerán en el establecimiento.

Dentro de los factores que se detallan en esta norma se encuentra la construcción del local. Este debe ser de construcción sólida y los distintos materiales empleados en este proceso deben tener las características de ser resistentes a la corrosión. Además, deben ser fáciles de limpiar y desinfectar por lo que deben ser lisos para facilitar estos puntos. Por ello, se utilizarán pisos de parquet en el área destinada al servicio propiamente dicho ya que presenta cierta elegancia y da una sensación de calidez agradable para los clientes.

En cuanto a los servicios higiénicos, el local contará con un baño para cada sexo destinado al uso de los clientes que estará conformado por tres inodoros y tres lavatorios cada uno. Mientras que los baños destinados para los empleados contarán únicamente con un inodoro y un lavatorio cada uno. Todos los baños, con mayor énfasis en los destinados para los clientes, serán revisados y controlados periódicamente para asegurar la limpieza completa del lugar, la eliminación de los residuos, el abastecimiento oportuno de papel higiénico, entre otros.

Finalmente, todos los ambientes del establecimiento contarán con ventanas amplias para permitir la adecuada circulación de viento para el agrado tanto de los clientes como de los empleados, así como también el ingreso de luz del día y la adecuada cantidad de luz artificial para evitar la fatiga visual.

5.10.2 El ambiente del servicio

El ambiente del local será caracterizado por ser acogedor, tranquilo, cálido y relajante. Será ambientado bajo la temática de la cultura enológica para compartir con los clientes ese gusto y deseo por el principal servicio y producto que se entregará lo cual se verá reflejado en la decoración. También, la música de fondo propiciará estas características mencionadas anteriormente y contará también con un par de televisores que se centrarán en la transmisión de ciertos eventos, deportes, entre otros que sean los más deseados por los clientes.

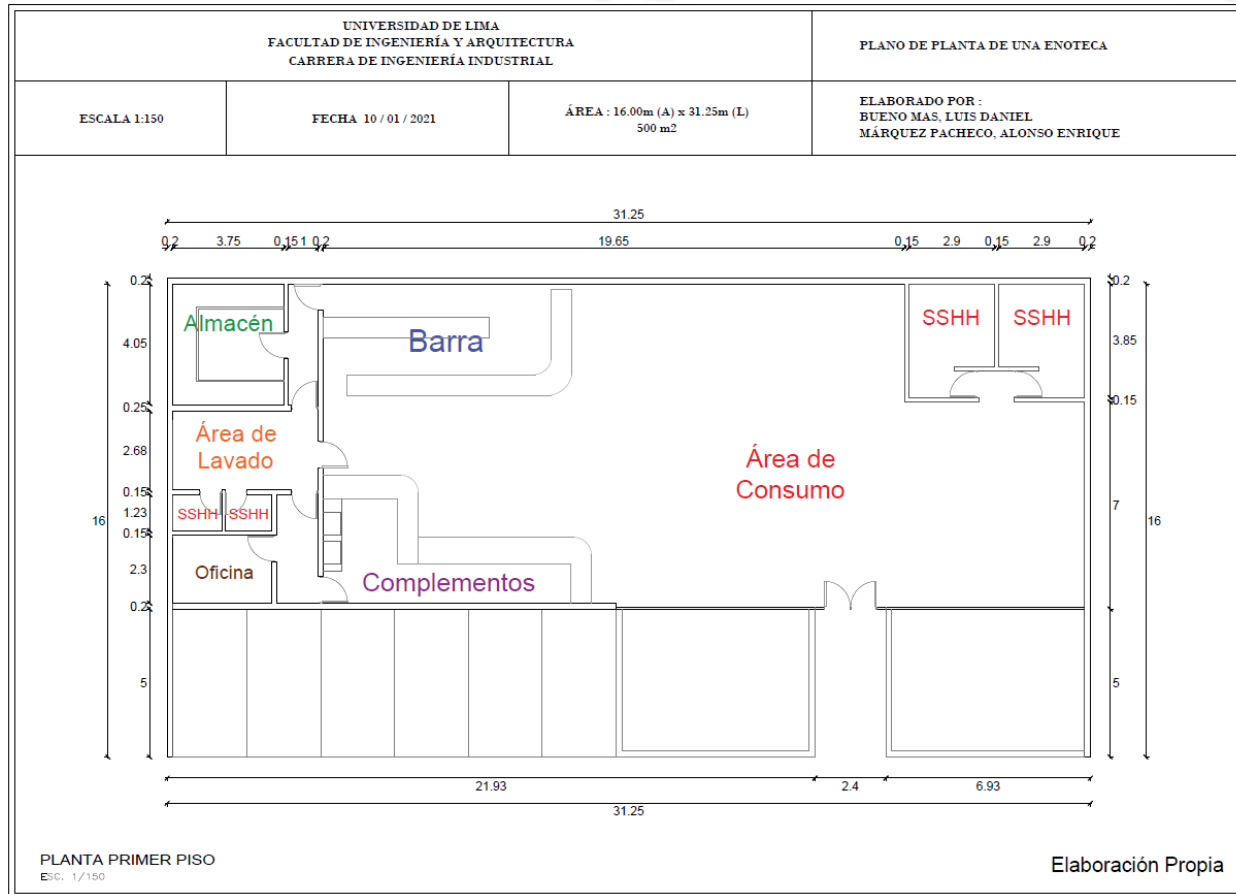
Por otro lado, un buen ambiente se basa en la atención que se reciben los comensales por medio de los empleados que tienen contactos con ellos. Es por ello que los trabajadores serán siempre cordiales, alegres y demostrarán su vocación de servicio en el día a día para con los consumidores. Cabe resaltar que todos los empleados siempre tendrán una presentación impecable, uniformados y dando en todo momento una imagen que represente la seriedad y dedicación de la empresa para con la clientela.

5.11 Disposición de la instalación del servicio

5.11.1 Disposición general

Figura 5.6

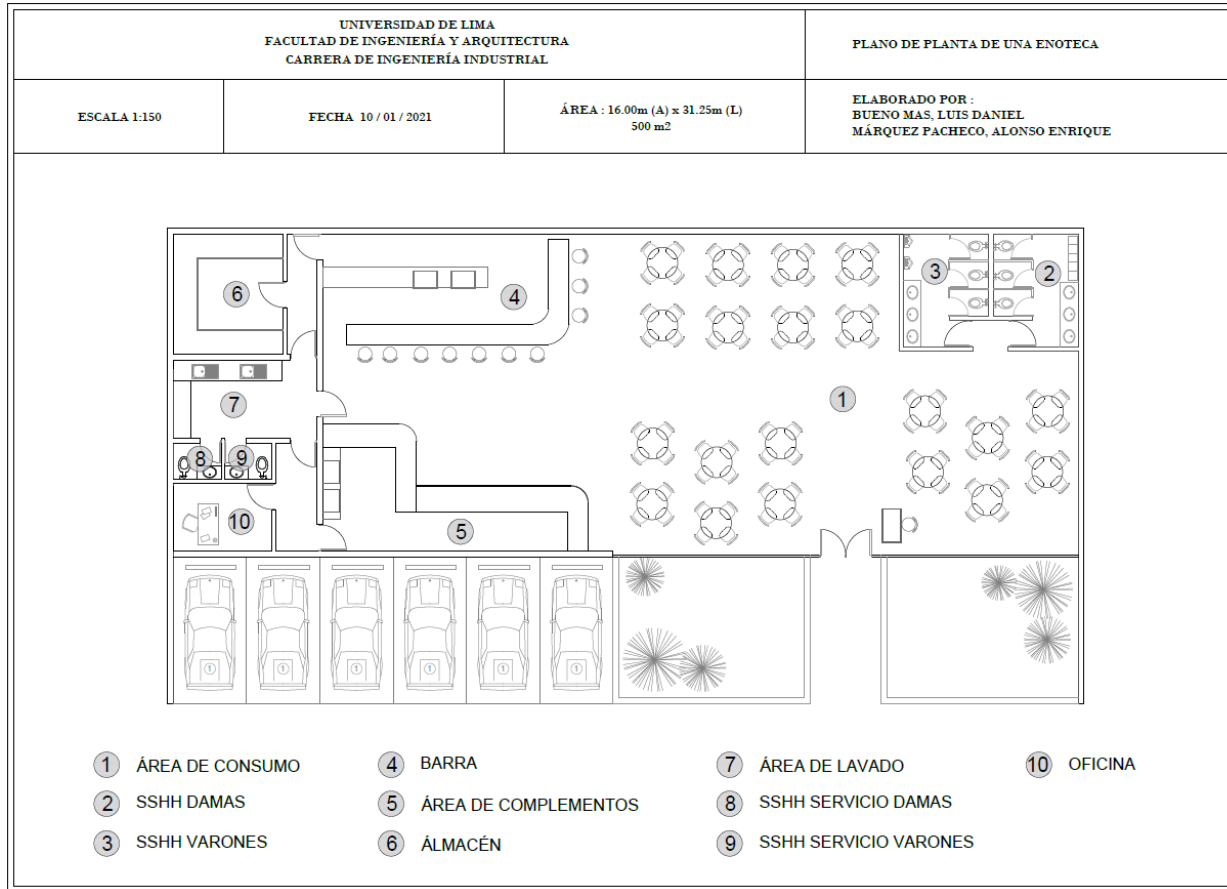
Plano general de la enoteca



5.11.2 Disposición de detalle

Figura 5.7

Plano a detalle de la enoteca



5.12 Cronograma de implementación del proyecto

Figura 5.8

Diagrama de Gantt para la implementación del proyecto

Actividad	Duración	Semanas																											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
Estudio de prefactibilidad	4 sem	■	■	■	■																								
Constitución de la empresa	1 sem					■																							
Búsqueda de locales de alquiler	2 sem						■	■																					
Financiamiento	1 sem							■																					
Permisos y licencias	1 sem								■																				
Instalaciones eléctricas	4 sem									■	■	■	■																
Instalaciones sanitarias	4 sem									■	■	■	■																
Acondicionamiento del local	8 sem									■	■	■	■	■	■	■	■												
Reclutamiento y selección del personal	3 sem																	■	■	■									
Capacitación del personal	3 sem																				■	■	■						
Abastecimiento de mercadería	3 sem																							■	■	■			
Pruebas finales	2 sem																										■	■	
Puesta en marcha	1 sem																												■

CAPÍTULO VI: ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

6.1 Formación de la organización empresarial

La enoteca se constituirá en base a la inversión de dos socios que poseen una relación amical o familiar por lo que no es necesario que se conforme un directorio para el manejo de la organización. Es por ello que la constitución será bajo la razón de Sociedad Anónima Privada (S.A.C.).

Para llevar a cabo la formación de la empresa es necesario cumplir con ciertos requisitos que son los siguientes:

- Determinar el nombre de la sociedad
- Contar con una cantidad de socios de mínimo 2 hasta 20 miembros.
- Poseer el capital social respectivo
- Establecer la necesidad de la conformación de un directorio o no
- Tener un domicilio
- Nombrar un gerente y general y especificar sus funciones

En el presente caso de la enoteca ya se cuenta con el nombre de la sociedad el cual es “Divino Vino”, posee el capital social requerido que es el aporte de los accionistas y el préstamo bancario respectivo. La alta gerencia está conformada por los dos socios principales y no requiere de la formación de un directorio. Funciones y el papel de Gerente General serán ejecutadas por un Administrador que tendrá el local y cuenta con un domicilio ubicado en el distrito de Santiago de Surco.

Finalmente, a continuación, se detalla la elaboración de perfil de puesto para cada trabajador.

Tabla 6.1

Perfil de puesto de trabajadores

Puesto	Educación	Formación	Habilidades	Experiencia
Anfitriona	Secundaria completa	Inglés básico	Vocación de servicio, empatía, amabilidad, alegría, extroversión	1 año en puestos similares
Mozo	Secundaria completa	Inglés básico	Vocación de servicio, empatía, amabilidad, alegría, extroversión	2 años en puestos similares
Personal de barra	Secundaria completa	Inglés básico	Vocación de servicio, empatía, amabilidad, alegría, extroversión	2 años en puestos similares
Sommelier	Estudios completos en carrera de sommelier	Inglés intermedio	Vocación de servicio, empatía, amabilidad, alegría, extroversión	2 años en puestos similares
Administrador	Titulado en administración	Inglés avanzado Office avanzado	Liderazgo, empatía, buen trato con gente, trabaja bajo presión	3 años en puestos similares
Ayudante	Secundaria completa	No requerido	Vocación de servicio	1 año en puestos similares
Cajero	Secundaria completa	No requerido	Vocación de servicio	1 año en puestos similares
Contador	Titulado en contabilidad	Office avanzado	Vocación de servicio	3 años en puestos similares
Gerente General	Magister	Inglés avanzado Office avanzado	Liderazgo, empatía, buen trato con gente, trabaja bajo presión	5 años en puestos similares
Personal de limpieza	Secundaria completa	No requerido	Vocación de servicio	No requerido

6.2 Requerimientos de personal directivo, administrativo y de servicios; y funciones generales de los principales puestos

Tanto el personal administrativo como el de servicio se seleccionaron en base a la demanda proyectada anteriormente para contar con la cantidad necesaria para cubrirla y poder entregar el servicio de calidad que tanto se anhela. Como ya se mencionó, el administrador cumplirá el papel de Gerente General con todas sus funciones respectivas y tendrá como principal objetivo velar por el correcto y óptimo funcionamiento del local y la evaluación y control del desempeño del personal de servicio. También, se contará con un contador encargado de llevar las finanzas de la empresa.

Para realizar la selección de ambos puestos detallados en el párrafo anterior, se tendrá en consideración que sean egresados de las carreras de Administración y Contabilidad respectivamente para asegurar una buena base. De ser preferencia, que el administrador cuente con experiencia previa en el manejo de empresas de servicios de comida para tener mayor confianza y en el caso del contador que cuente también con experiencia previa en el mismo rubro.

Por otro lado, el personal que va a estar en contacto con los clientes debe poseer ciertas habilidades blandas para asegurar la atención agradable hacia los clientes. Ellos deben ser personas empáticas, con vocación de servicio y de buena presentación. Todos estos puestos contarán con capacitación previa a la apertura del local y se fijarán fechas a lo largo del año para propiciar la mejorar la mejora continua y mantener siempre a los empleados actualizados.

En el caso del personal de limpieza y de seguridad, se contratarán empresas especializadas en dichos rubros para que se encarguen de las labores respectivas y contar con personal de calidad en esos aspectos.

A continuación, se detallan las funciones generales que cumplirían los principales puestos que se requerirán para el proyecto.

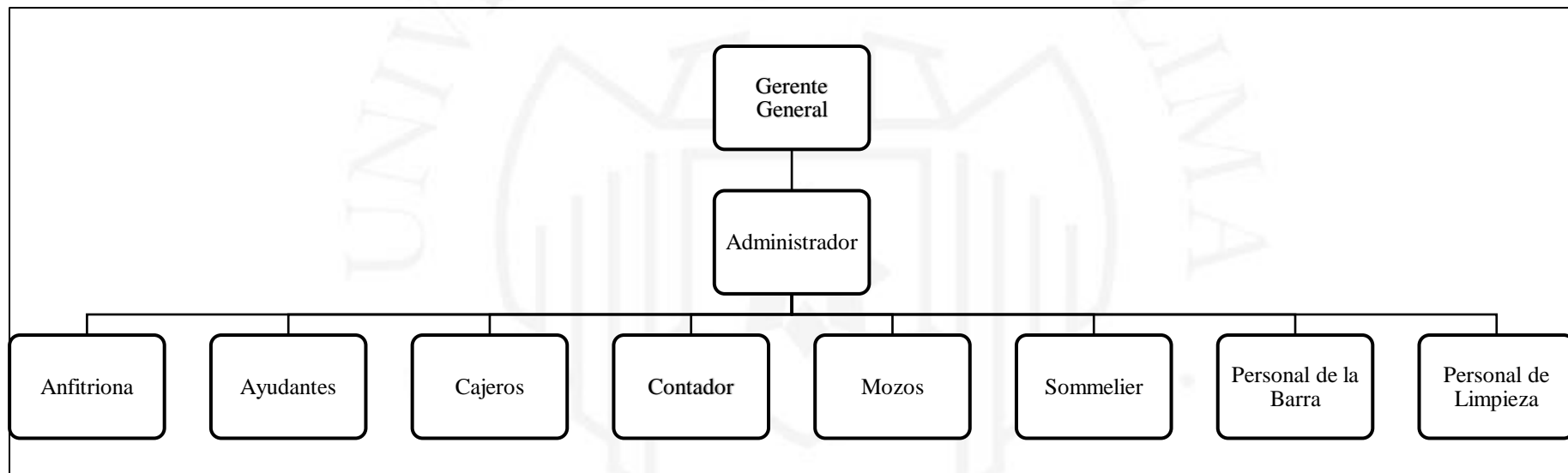
Tabla 6.2*Funciones de los puestos de trabajo*

Puesto	Funciones
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la constante satisfacción del cliente. - Asegurar la conservación de clientes. - Atender los reclamos y/o sugerencias de clientes. - Elaborar las normas de trabajo y hacer que se cumplan. - Elaborar estrategias de publicidad y marketing para captar más clientes. - Elaborar el cronograma de compras para abastecimiento y ejecutarlo. - Supervisar el correcto trabajo de los empleados. - Asegurar un adecuado ambiente laboral.
Anfitriona	<ul style="list-style-type: none"> - Dar bienvenida a los clientes cuando ingresen al local. - Dirigir a los clientes al área de la Barra. - Llevar un control de orden de llegada de clientes.
Ayudante	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar en el Back Office al personal que lo solicite. - Atender la bodega de vinos. - Mantener limpia la bodega de vinos.
Cajero	<ul style="list-style-type: none"> - Generar un reporte de movimientos al finalizar el día. - Realizar el cierre de caja. - Realizar la cobranza y/o devolución de dinero al cliente.
Contador	<ul style="list-style-type: none"> - Llevar un control de ventas y compras. - Realizar los pagos al personal. - Realizar pagos por concepto de impuestos e informes contables.
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar problemas en la empresa de aspecto administrativo y financiero. - Coordinar el correcto cumplimiento y funcionamiento del servicio. - Organizar la estructura de la empresa y funciones de colaboradores. - Planificar objetivos generales y específicos a corto y largo plazo.
Mozo	<ul style="list-style-type: none"> - Atender directamente al cliente. - Cobrar al cliente finalizada la atención. - Entregar al cliente lo que solicite. - Mantener limpias y ordenadas las mesas de servicio.
Personal de la Barra	<ul style="list-style-type: none"> - Atender directamente al cliente. - Atender la bodega de vinos. - Brindar indicaciones del consumo en el establecimiento. - Generar las solicitudes de pedido para cada cliente y asignar mesa.
Personal de Limpieza	<ul style="list-style-type: none"> - Asegurar la limpieza constante del establecimiento. - Reponer materiales de limpieza en las áreas del local.
Sommelier	<ul style="list-style-type: none"> - Asesorar al cliente sobre los tipos de vino. - Atender directamente al cliente.

6.3 Esquema de la estructura organizacional

La estructura organizacional del proyecto contará con un gerente general y un administrador, ya que son pocos los empleados que trabajarán directamente con el cliente y en back office. Esta estructura estará organizada como lo indicada el siguiente organigrama.

Figura 6.1
Organigrama



Cada uno de estos puestos tiene que cumplir con características del perfil que se requiere y necesitan realizar ciertas funciones del día a día. Si bien las funciones que manejarán no tienen un alto grado de complejidad, es muy importante que se realicen de la mejor manera correcta posible para asegurar la satisfacción del cliente y estos recomienden el servicio.

CAPÍTULO VII: PRESUPUESTOS Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

7.1 Inversiones

Para poder determinar la inversión total requerida en el proyecto se calculará la inversión en activos tangibles, intangibles y capital de trabajo. A continuación, se detalla una tabla de inversión total requerida, tomando en cuenta que el capital de trabajo fue calculado para 15 días de operación debido a la alta rotación de vinos de nuestro servicio.

Tabla 7.1

Inversión total requerida

Inversión Total	Costos (S/)
Activos Fijos Tangibles	146,298.00
Activos Intangibles	11,749.61
Capital de Trabajo	130,202.96
Inversión Total	288,250.57

Como se puede apreciar en la tabla, el valor del capital de trabajo es casi el 45% del valor de la inversión total. Esto se debe a que dentro de este se encuentran los costos de la compra de vinos, los cuales representan los valores más elevados dentro de todos los costos por los que se incurren.

El detalle del cálculo se mostrará en los siguientes subcapítulos, tanto para activos fijos tangibles, intangibles y capital de trabajo.

7.1.1 Estimación de las inversiones de largo plazo (tangibles e intangibles)

Las inversiones a largo plazo son todos los costos que se realizan al inicio del proyecto en activos tangibles e intangibles para poder operar. A continuación, se mostrarán 2 tablas con los cálculos de dichos activos.

Tabla 7.2*Activos fijos tangibles*

Nombres	Cantidad (und.)	Costo Unitario (S/)	Costo Total (S/)
Máquinas			
Congelador	2	1,200.00	2,400.00
Refrigerador	2	2,500.00	5,000.00
Otros equipos			
Aire acondicionado	3	2,600.00	7,800.00
Balanza	2	79.00	158.00
Barra y accesorios	1	1,300.00	1,300.00
Caja Registradora	2	2,000.00	4,000.00
Cámara de vigilancia	3	200.00	600.00
Computadora	1	2,500.00	2,500.00
Equipo de sonido	1	2,000.00	2,000.00
Extintores	3	80.00	240.00
Mesas	20	200.00	4,000.00
Muebles de servicio	4	600.00	2,400.00
Sillas altas	10	150.00	1,500.00
Sillas bajas	80	150.00	12,000.00
Sprinkler	4	100.00	400.00
Otros			
Acondicionamiento del local	1	100,000.00	100,000.00
Total			146,298.00

Cabe señalar, que los equipos de aire acondicionado son 3 ubicados de la siguiente manera:

- Uno ubicado en el almacén de vinos para mantener la temperatura del lugar.
- Dos ubicados en el área de consumo a una temperatura adecuada para los clientes.

Tabla 7.3*Activos intangibles*

Nombres	Costo Total (S/)
Capacitación de personal	2,000.00
Constitución de la empresa	800.00
Defensa civil	230.00
Permisos y licencias	279.61
Reclutamiento y selección de personal	2,000.00
Registro de sanidad	70.00
Reservar razón social	20.00
Sistema de Visa y MasterCard	850.00
Software	5,500.00
Total	11,749.61

7.1.2 Estimación de las inversiones de corto plazo (Capital de trabajo)

Para el cálculo del capital de trabajo se incluyen todos los costos y gastos los cuales serán necesarios para realizar las operaciones de la enoteca. Sin embargo, este ha sido calculado para 15 días de operación, ya que se tendrá que reponer constantemente los vinos (quincenalmente). Esto quiere decir que quincenalmente se requerirán 1,139 botellas de vino. Con respecto a los tipos de vino que se adquirirán, estos se encuentran detallados en el subcapítulo 2.1.2.1., considerando el importe que se invertirá en ellos, se coordinó con el proveedor para poder tener la opción de devolución de vinos y reposición de otros.

Tabla 7.4*Capital de trabajo*

Nombres	Costo Total (S/)
Alquiler	10,561.00
Costos de insumos	79,847.00
Costos de servicio	15,210.83
Personal de atención al cliente	12,009.13
Personal de soporte interno del servicio	12,575.00
Total	130,202.96

7.2 Costos de las operaciones del servicio

7.2.1 Costos de materiales del servicio

Dado que no se ofrecerá ningún plato de comida de almuerzo o cena y solo se ofrecerán los productos complementarios detallados en el capítulo II, a continuación, se detallan los costos de los materiales requeridos para el servicio.

Tabla 7.5

Costos de materiales

Insumos	Costo Anual (S/)
Aceituna	9,882.25
Agua Mineral	17,344.47
Embutido	353,179.94
Galleta	8,535.67
Mantequilla	16,583.58
Mermelada	9,833.09
Pan	30,728.40
Queso	356,424.86
Vinos	1,113,815.73
Costo total	1,916,327.99

Como se puede apreciar en la tabla, el costo anual de los materiales es de S/ 1,916,327.99. Considerando que se brindará una cata de hasta 5 tipos de vino a elección, cada una de ellas incluye acompañamientos que vienen dentro del costo del servicio. A continuación, se detalla una tabla donde se puede visualizar la cantidad que le corresponde a cada vino y acompañamiento que se elija.

Tabla 7.6

Cantidad de materiales requeridos por tipo de vino

Requerimiento por Cata	
Cantidad de copas de vino	5
Venta por Copa (ml)	100
Venta por Queso (gr)	20
Venta por Embutido (gr)	20
Venta por Aceituna (gr)	10
Venta por Agua (ml)	300
Venta por Pan (und)	1/10
Venta por Galleta (und)	2

Asimismo, a continuación, se detalla una tabla con la asignación de costos por acompañamiento que corresponde a una cata teniendo en consideración que como parte del servicio se entregará agua mineral y mantequilla.

Tabla 7.7

Asignación de costo por tipo de vino

Tipo	Mantequilla (S/)	Agua Mineral (S/)	Principal (S/)	Acompañamiento 1 (S/)	Acompañamiento 2 (S/)	Acompañamiento 3 (S/)	Total (S/)
Tipo 1	0.08	0.08	5.91	2.08	2.20	0.25	10.61
Tipo 2	0.08	0.08	5.18	2.08	3.38	0.25	11.06
Tipo 3	0.08	0.08	5.58	0.90	3.04	0.25	9.94
Tipo 4	0.08	0.08	5.53	2.29	0.24	0.10	8.33
Tipo 5	0.08	0.08	4.98	1.35	0.24	0.10	6.84
Total	0.40	0.42	27.19	8.70	9.10	0.96	46.77

Finalmente, a continuación, se detallan tablas indicando los productos específicos y los costos individuales de cada acompañamiento que se designó para cata tipo de vino a elegir.

Tabla 7.8

Costo de materiales vino tipo 1

Concepto	Producto	Producto específico	Costo (S/)	Cantidad (und)	Cantidad
Principal	Vino	Vino a elección	44.35	1	750 ml
Acompañamiento 1	Queso	Queso Camembert Floralp	26.01	1	250 gr
Acompañamiento 2	Embutido / Mermelada / Aceituna	Salame Húngaro Casa Europa	109.80	1	1000 gr
Acompañamiento 3	Pan / Galleta	Pan baguette	10.00	4	-

Tabla 7.9*Costo de materiales vino tipo 2*

Concepto	Producto	Producto específico	Costo (S/)	Cantidad (und)	Cantidad
Principal	Vino	Vino a elección	38.85	1	750 ml
Acompañamiento 1	Queso	Queso Brie Floralp	26.01	1	250 gr
Acompañamiento 2	Embutido / Mermelada / Aceituna	Prosciutto di Parma Otto Kunz	169.11	1	1000 gr
Acompañamiento 3	Pan / Galleta	Pan baguette	10.00	4	-

Tabla 7.10*Costo de materiales vino tipo 3*

Concepto	Producto	Producto específico	Costo (S/)	Cantidad (und)	Cantidad
Principal	Vino	Vino a elección	41.86	1	750 ml
Acompañamiento 1	Queso	Queso Gouda de origen	44.91	1	1000 gr
Acompañamiento 2	Embutido / Mermelada / Aceituna	Prosciutto di Parma Greci & Folzani	152.10	1	1000 gr
Acompañamiento 3	Pan / Galleta	Pan baguette	10.00	4	-

Tabla 7.11*Costo de materiales vino tipo 4*

Concepto	Producto	Producto específico	Costo (S/)	Cantidad (und)	Cantidad
Principal	Vino	Vino a elección	41.46	1	750 ml
Acompañamiento 1	Queso	Queso fresco mozzarella Giovanni Colombo	14.31	1	125 gr
Acompañamiento 2	Embutido / Mermelada / Aceituna	Aceituna Verde	6.03	-	250 gr
Acompañamiento 3	Pan / Galleta	Galleta Aqua Light	2.50	48	-

Tabla 7.12*Costo de materiales vino tipo 5*

Concepto	Producto	Producto específico	Costo (S/)	Cantidad (und)	Cantidad
Principal	Vino	Vino a elección	37.37	1	750 ml
Acompañamiento 1	Queso	Queso de Cabra El Bosque - Chevre	67.50	1	1000 gr
Acompañamiento 2	Embutido / Mermelada / Aceituna	Mermelada de Naranja	43.20	180	15 gr
Acompañamiento 3	Pan / Galleta	Galleta Aqua Light	2.50	48	-

7.2.2 Costo de los servicios (energía eléctrica, agua, transporte, etc.)

Además de los costos de materiales, se incurrirán en costos indirectos de servicio los cuales se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 7.13

Costos de servicio

Nombres	Costo Total (S/)
Agua	12,000.00
Alquiler	253,464.00
Energía eléctrica	15,000.00
Insumos de limpieza	12,000.00
Mantenimiento	5,000.00
Publicidad	39,240.00
Seguro	9,156.00
Teléfono e Internet	4,800.00
Utensilios	2,400.00
Vigilancia	12,000.00
Costo total	365,060.00

7.2.3 Costo del personal

7.2.3.1 Personal de atención al cliente

Dentro del personal que tendrá contacto directo con el cliente se encuentran los siguientes.

Tabla 7.14

Personal directo

Trabajador	Cantidad	Sueldo Mensual (S/)	Sueldo Anual (S/)	Gratificación (S/)	CTS (S/)	Seguro (S/)	Costo anual (S/)
Anfitriona	1	1,500.00	18,000.00	3,000.00	1,500.00	135.00	22,635.00
Mozos	6	1,500.00	108,000.00	18,000.00	9,000.00	810.00	135,810.00
Personal de la Barra	3	1,200.00	43,200.00	7,200.00	3,600.00	324.00	54,324.00
Sommelier	2	2,500.00	60,000.00	10,000.00	5,000.00	450.00	75,450.00
Total							288,219.00

7.2.3.2 Personal de soporte interno del servicio

Por otro lado, el personal que ayudará y tendrá la función de soporte interno del servicio se detalla a continuación.

Tabla 7.15

Personal de soporte interno

Trabajador	Cantidad	Sueldo Mensual (S/)	Sueldo Anual (S/)	Gratificación (S/)	CTS (S/)	Seguro (S/)	Costo anual (S/)
Administrador	1	3,500.00	42,000.00	7,000.00	3,500.00	315.00	52,815.00
Ayudantes	4	1,200.00	57,600.00	9,600.00	4,800.00	432.00	72,432.00
Cajeros	2	1,200.00	28,800.00	4,800.00	2,400.00	216.00	36,216.00
Contador	1	1,800.00	21,600.00	3,600.00	1,800.00	162.00	27,162.00
Gerente General	1	5,500.00	66,000.00	11,000.00	5,500.00	495.00	82,995.00
Personal de Limpieza	2	1,000.00	24,000.00	4,000.00	2,000.00	180.00	30,180.00
Total							301,800.00

7.3 Presupuesto de ingresos y egresos

7.3.1 Presupuesto de ingreso por ventas

Utilizando la encuesta, se determinó que el ticket promedio con I.G.V. por visita de las personas es de S/ 111.75; sin embargo, para el presente trabajo se está considerando S/ 85.00. Por otro lado, empleando el diagrama de árbol de servicios, se calculó el número de visitas por persona al año. Con estos dos valores, se obtuvo los ingresos por ventas esperados por año, los cuales se detallan a continuación.

Tabla 7.16

Proyección de ingresos por ventas

Concepto	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Demanda (visitas por persona)	40,971	46,692	52,555	53,238	53,930
Ticket Promedio (S/ / visita por persona)	72.03	72.03	72.03	72.03	72.03
Ingreso por ventas (S/)	2,951,315.25	3,363,406.78	3,785,741.53	3,834,940.68	3,884,788.14

Cabe señalar que, para el cálculo de las visitas por persona se está tomando en cuenta los datos de la encuesta ya que el aforo que se tiene excede el monto del tamaño de mercado. Considerar que para el primer y segundo año se está realizando un ajuste de 80% y 90%, respectivamente, en cuanto a la demanda (escenario conservador), dado que en el primer año recién se hará conocer el local.

7.3.2 Presupuesto de costos del servicio

Dentro de los costos del servicio se encuentran los materiales, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación. Dentro de los CIF se están considerando un incremento anual por inflación de 1.80% con respecto a los conceptos que correspondan. Dicho valor se obtuvo promediando las inflaciones mensuales registradas por el BCRP de los últimos 3 años.

Tabla 7.17

Costos del servicio

Concepto	Año 2021 (S/)	Año 2022 (S/)	Año 2023 (S/)	Año 2024 (S/)	Año 2025 (S/)
CIF	328,022	328,857	329,707	330,572	331,453
MATERIALES	1,916,328	2,183,904	2,458,132	2,490,078	2,522,444
MOD	288,219	288,219	288,219	288,219	288,219
Costos del servicio	2,532,569.25	2,800,980.67	3,076,058.17	3,108,869.09	3,142,116.53

Asimismo, para poder calcular el valor del CIF se determinó la amortización y la depreciación de los activos para el periodo de 5 años obteniéndose lo siguiente.

Tabla 7.18

Depreciación activos intangibles

Activos intangibles	Importe (S/)	Vida Útil (años)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)	Año 4 (S/)	Año 5 (S/)	Amortización Acumulada (S/)	Valor Residual (S/)
Software	5,500.00	5	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	5,500.00	0.00

Tabla 7.19*Depreciación de activos tangibles*

Activos fijos tangibles	Importe (S/)	Vida Útil (años)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)	Año 4 (S/)	Año 5 (S/)	Depreciación Acumulada (S/)	Valor Residual (S/)
Acondicionamiento del local	100,000	5	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	100,000	0
Aire acondicionado	7,800	5	1,560	1,560	1,560	1,560	1,560	7,800	0
Balanza	158	5	32	32	32	32	32	158	0
Barra y accesorios	1,300	5	260	260	260	260	260	1,300	0
Caja Registradora	4,000	5	800	800	800	800	800	4,000	0
Cámara de vigilancia	600	5	120	120	120	120	120	600	0
Computadora	2,500	5	500	500	500	500	500	2,500	0
Congelador	2,400	5	480	480	480	480	480	2,400	0
Equipo de sonido	2,000	5	400	400	400	400	400	2,000	0
Extintores	240	5	48	48	48	48	48	240	0
Mesas	4,000	5	800	800	800	800	800	4,000	0
Muebles de servicio	2,400	5	480	480	480	480	480	2,400	0
Refrigerador	5,000	5	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	5,000	0
Sillas altas	1,500	5	300	300	300	300	300	1,500	0
Sillas bajas	12,000	5	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400	12,000	0
Sprinkler	400	5	80	80	80	80	80	400	0
Depreciación fabril	140,791		28,158	28,158	28,158	28,158	28,158	140,791	0
Depreciación no fabril	5,507		1,101	1,101	1,101	1,101	1,101	5,507	0

7.3.3 Presupuesto operativo de gastos generales

A continuación, se detalla en una tabla los gastos administrativos anuales en los que se incurrirá para poner en marcha el servicio.

Tabla 7.20

Gastos administrativos

Concepto	Año 2021 (S/)	Año 2022 (S/)	Año 2023 (S/)	Año 2024 (S/)	Año 2025 (S/)
Depreciación no fabril	1,101.33	1,101.33	1,101.33	1,101.33	1,101.33
Seguro	9,156.00	9,156.00	9,156.00	9,156.00	9,156.00
Sueldos administrativos	301,800.00	301,800.00	301,800.00	301,800.00	301,800.00
Teléfono e internet	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00	4,800.00
Vigilancia	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
Gastos administrativos	328,857.33	328,857.33	328,857.33	328,857.33	328,857.33

7.4 Presupuestos financieros

7.4.1 Presupuesto de servicio de deuda

Para poder elaborar el estado de resultados proyectado hace falta determinar los gastos financieros anuales. Por ende, se pedirá un financiamiento equivalente al 40% de la inversión total. Con una tasa efectiva anual del 15.00% se procedió a elaborar lo siguiente:

Tabla 7.21

Proyección de deuda a pagar

Año	Deuda (S/)	Amortización (S/)	Interés (S/)	Cuota (S/)
2021	115,300.23	17,100.82	17,295.03	34,395.85
2022	98,199.41	19,665.94	14,729.91	34,395.85
2023	78,533.47	22,615.83	11,780.02	34,395.85
2024	55,917.64	26,008.20	8,387.65	34,395.85
2025	29,909.44	29,909.44	4,486.42	34,395.85

7.4.2 Presupuesto de Estado de resultados

Con todos los ingresos, costos y gastos calculados, se proyectará el estado de resultados para los 5 años de operación del presente trabajo. Teniendo como resultado el siguiente:

Tabla 7.22

Estado de resultados proyectado

Estado de resultados	Año 2021 (S/)	Año 2022 (S/)	Año 2023 (S/)	Año 2024 (S/)	Año 2025 (S/)
Ventas	2,951,315.25	3,363,406.78	3,785,741.53	3,834,940.68	3,884,788.14
(-) Costo de ventas	2,532,569.25	2,800,980.67	3,076,058.17	3,108,869.09	3,142,116.53
Utilidad Bruta	418,746.00	562,426.11	709,683.36	726,071.59	742,671.60
(-) Gastos administrativos	328,857.33	328,857.33	328,857.33	328,857.33	328,857.33
(-) Gastos de ventas	39,240.00	39,240.00	39,240.00	39,240.00	39,240.00
(-) Amortización	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00
Utilidad operativa	49,548.67	193,228.78	340,486.03	356,874.26	373,474.27
(-) Gastos financieros	17,295.03	14,729.91	11,780.02	8,387.65	4,486.42
Utilidad antes de participaciones e I.R.	32,253.63	178,498.87	328,706.01	348,486.61	368,987.86
(-) Participaciones	2,580.29	14,279.91	26,296.48	27,878.93	29,519.03
Utilidad antes de impuesto a la renta	29,673.34	164,218.96	302,409.52	320,607.68	339,468.83
(-) Impuesto a la renta (29.5%)	8,753.64	48,444.59	89,210.81	94,579.27	100,143.30
Utilidad neta	20,919.71	115,774.36	213,198.71	226,028.42	239,325.52

Con los resultados obtenidos se puede apreciar que para todos los años se tendrá una utilidad neta positiva creciente, debido al incremento esperado en ventas y a la reducción de los gastos financieros anualmente. Asimismo, los costos de ventas incrementan porcentualmente de la misma manera que las ventas, se tendrá un inventario para poder satisfacer a la capacidad máxima de aforo de personas y dado que el vino es un producto longevo no se incurrirá en mermas o desperdicios por ese concepto.

7.4.3 Presupuesto de Estado de situación financiera

Asimismo, con todos los datos obtenidos, se detalla Flujo de Caja mensual del primer año de operación de servicio. A continuación, se detalla tabla en la cual los valores se encuentran en moneda nacional (S/).

Tabla 7.23

Flujo de Caja

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos de Caja	376,146	245,943	245,943	245,943	245,943	245,943	245,943	245,943	245,943	245,943	245,943	245,943
Ventas	245,943	245,943	245,943	245,943	245,943	245,943	245,943	245,943	245,943	245,943	245,943	245,943
Capital de Trabajo	130,203	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Egresos de Caja	243,095	243,095	243,095	243,095	243,095	243,095	243,095	243,095	243,095	243,095	243,095	243,095
Compras	159,694	159,694	159,694	159,694	159,694	159,694	159,694	159,694	159,694	159,694	159,694	159,694
Sueldo MOD	24,018	24,018	24,018	24,018	24,018	24,018	24,018	24,018	24,018	24,018	24,018	24,018
Costos Fijos	24,989	24,989	24,989	24,989	24,989	24,989	24,989	24,989	24,989	24,989	24,989	24,989
Publicidad	3,270	3,270	3,270	3,270	3,270	3,270	3,270	3,270	3,270	3,270	3,270	3,270
Saldo Deuda	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425	1,425
Gastos Financieros	1,441	1,441	1,441	1,441	1,441	1,441	1,441	1,441	1,441	1,441	1,441	1,441
Participaciones	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215	215
Sueldos Admin.	25,150	25,150	25,150	25,150	25,150	25,150	25,150	25,150	25,150	25,150	25,150	25,150
Vigilancia	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Teléfono e Internet	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Seguro	763	763	763	763	763	763	763	763	763	763	763	763
Imp. a la Renta	729	729	729	729	729	729	729	729	729	729	729	729
Flujo del Mes	133,051	2,848	2,848	2,848	2,848	2,848	2,848	2,848	2,848	2,848	2,848	2,848
Flujo Acumulado	133,051	135,899	138,748	141,596	144,444	147,292	150,140	152,989	155,837	158,685	161,533	164,381

A continuación, se muestra y detalla el estado de situación financiera del año de apertura.

Tabla 7.24

Estado de Situación Financiera al 01/01/2021

EL DIVINO VINO S.A.C. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 01 DE ENERO DE 2021 EXPRESADO EN SOLES			
Activos		Pasivo	
<u>Activos corrientes</u>		<u>Pasivo corriente</u>	
Caja	130,202.96	Cuentas por Pagar	0.00
Cuentas por Cobrar Comerciales	0.00	Impuestos por pagar	0.00
Inventario de Mercancías	0.00	Deuda bancaria corto plazo	0.00
		Intereses corto plazo	0.00
<u>Activos no corrientes</u>		<u>Pasivo no corriente</u>	
Activo Fijo tangible	146,298.00	Deuda bancaria largo plazo	115,300.23
Depreciación A.F. fabril	0.00	Intereses largo plazo	0.00
Depreciación A.F. no fabril	0.00		
Activo Fijo intangible	11,749.61	Patrimonio	
Amortización	0.00	Capital	172,950.34
		Utilidades retenidas	0.00
Total de Activos	288,250.57	Total de Pasivos más Patrimonio	288,250.57

A continuación, se muestra y detalla el estado de situación financiera del cierre del año de apertura.

Tabla 7.25

Estado de Situación Financiera al 31/12/2021

EL DIVINO VINO S.A.C. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2021 EXPRESADO EN SOLES			
Activos		Pasivo	
<u>Activos corrientes</u>		<u>Pasivo corriente</u>	
Caja	164,381.45	Cuentas por Pagar	0.00
Cuentas por Cobrar Comerciales	0.00	Impuestos por pagar	0.00
Inventario de Mercancías	0.00	Deuda bancaria corto plazo	19,665.94
Intereses Diferidos	39,383.99	Intereses corto plazo	14,729.91
<u>Activos no corrientes</u>		<u>Pasivo no corriente</u>	
Activo Fijo tangible	146,298.00	Deuda bancaria largo plazo	78,533.47
Depreciación A.F. fabril	-28,158.27	Intereses largo plazo	24,654.08
Depreciación A.F. no fabril	-1,101.33		
Activo Fijo intangible	11,749.61	Patrimonio	
Amortización	-1,100.00	Capital	172,950.34
		Utilidades retenidas	20,919.71
Total de Activos	331,453.45	Total de Pasivos más Patrimonio	331,453.45

7.5 Flujo de fondos netos

7.5.1 Flujo de fondos económicos

Con los valores de la utilidad neta obtenida en el estado de resultados proyectado, se procederá a realizar el flujo de fondos económico.

Tabla 7.26

Flujo de fondos económico

Flujo de fondos económico	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)	Año 4 (S/)	Año 5 (S/)
Inversión inicial	-288,250.57					
Utilidad neta		20,919.71	115,774.36	213,198.71	226,028.42	239,325.52
(+) Depreciación fabril		28,158.27	28,158.27	28,158.27	28,158.27	28,158.27
(+) Depreciación no fabril		1,101.33	1,101.33	1,101.33	1,101.33	1,101.33
(+) Amortización		1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00
(+) Gasto financiero (1-T)		12,193.00	10,384.59	8,304.91	5,913.29	3,162.92
(+) Valor en libros						0.00
(+) Capital de Trabajo						130,202.96
Flujo de fondos económico	-288,250.57	63,472.30	156,518.55	251,863.23	262,301.31	403,051.00

7.5.2 Flujo de fondos financieros

Asimismo, se procederá a realizar el flujo de fondos financiero que se detalla a continuación.

Tabla 7.27

Flujo de fondos financiero

Flujo de fondos financiero	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)	Año 4 (S/)	Año 5 (S/)
Inversión inicial	-288,250.57					
Financiamiento	115,300.23					
Utilidad neta		20,919.71	115,774.36	213,198.71	226,028.42	239,325.52
(+) Depreciación fabril		28,158.27	28,158.27	28,158.27	28,158.27	28,158.27
(+) Depreciación no fabril		1,101.33	1,101.33	1,101.33	1,101.33	1,101.33
(+) Amortización		1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00	1,100.00
(+) Amortización préstamo		-17,100.82	-19,665.94	-22,615.83	-26,008.20	-29,909.44
(+) Valor en libros						0.00
(+) Capital de Trabajo						130,202.96
Flujo de fondos financiero	-172,950.34	34,178.49	126,468.02	220,942.48	230,379.81	369,978.65

7.6 Evaluación Económica y Financiera

7.6.1 Evaluación económica: VAN, TIR, B/C, PR

Para la evaluación económica se calculó el costo de oportunidad de capital utilizando la siguiente fórmula:

$$COK = Tasa\ libre\ de\ riesgo + Beta * (Tasa\ de\ mercado - Tasa\ libre\ de\ riesgo)$$

Asimismo, los valores de dichas variables fueron obtenidos del laboratorio del mercado de capitales de la Universidad de Lima. Dichos valores se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 7.28

Valores de variables para el cálculo del COK

Concepto	Valor
Tasa libre de Riesgo	3.08%
Tasa de Mercado	13.78%
Beta	1.17

Nota. Los datos para el cálculo de COK son del Laboratorio de Mercado de Capitales de la Universidad de Lima (2018)

Con los valores obtenidos, se calcula el COK empleando la fórmula previamente indicada.

$$COK = 3.08\% + 1.17 * (13.78\% - 3.08\%)$$

$$COK = 15.60\%$$

Asimismo, para determinar el periodo de recupero del flujo de fondos económico del presente trabajo, se realizó la siguiente tabla, donde “x” es el periodo de recupero.

Tabla 7.29

Cálculo para el periodo de recupero del F.F.E.

Concepto	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)	Año 4 (S/)	Año 5 (S/)
Flujo de fondos económico	-288,250.57	63,472.30	156,518.55	251,863.23	262,301.31	403,051.00
Valor actual		54,907.31	117,127.17	163,043.14	146,887.27	195,249.36
Valor acumulado		54,907.31	172,034.49	335,077.63	481,964.89	677,214.26
Diferencia		-233,343.25	-116,216.08	46,827.06	193,714.33	388,963.69
163,043.14	en		12	meses	0	días
116,216.08	en		x	meses	0	días
x	=		9	meses	0	días
x	=		8	meses	17	días

Con los valores previamente presentados se calculó lo siguiente:

VAN : S/ 388,963.69

TIR : 50.54%

B/C : 2.35

P.R. : 2 años, 8 meses y 17 días

Finalmente, al ser el VAN positivo, y el TIR mayor al COK, el proyecto es rentable y toma 2 años, 8 meses y 17 días en recuperar la inversión.

7.6.2 Evaluación financiera: VAN, TIR, B/C, PR.

Para la evaluación financiera se empleará el mismo valor del COK obtenido en la evaluación económica.

Asimismo, para obtener el periodo de recupero del flujo de fondos financiero del presente trabajo, se realizó la siguiente tabla, donde “y” es el periodo de recupero.

Tabla 7.30

Cálculo para el periodo de recupero del F.F.F.

Concepto	Año 0 (S/)	Año 1 (S/)	Año 2 (S/)	Año 3 (S/)	Año 4 (S/)	Año 5 (S/)
Flujo de fondos financiero	-172,950.34	34,178.49	126,468.02	220,942.48	230,379.81	369,978.65
Valor actual		29,566.42	94,639.53	143,026.66	129,011.41	179,228.17
Valor acumulado		29,566.42	124,205.95	267,232.62	396,244.02	575,472.19
Diferencia		-143,383.92	-48,744.39	94,282.27	223,293.68	402,521.85
143,026.66	en		12	meses	0	días
48,744.39	en		y	meses	0	días
y	=		4.09	meses	0	días
y	=		4	meses	3	días

Con el valor del COK y del flujo de fondos financiero se calcularon los siguientes valores:

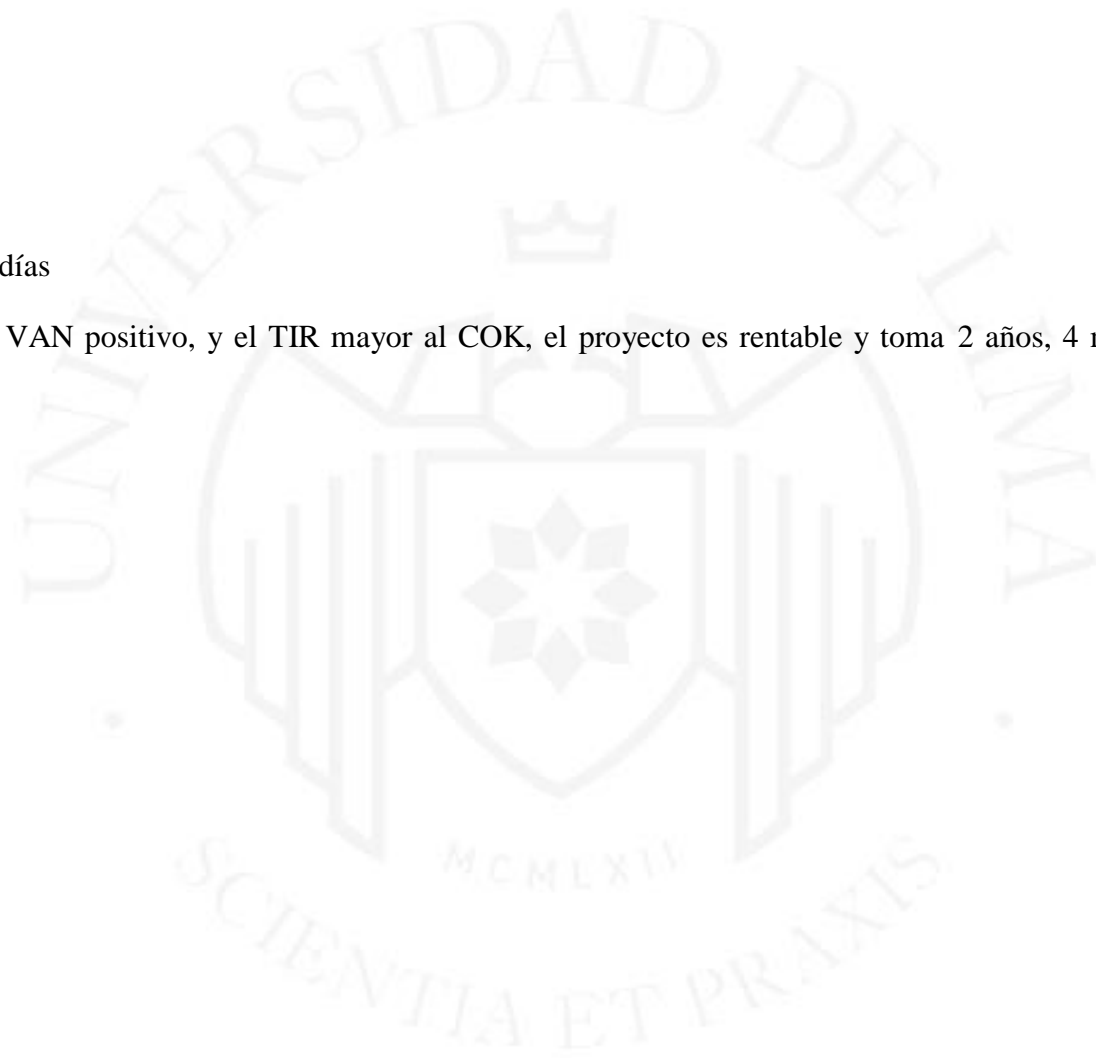
VAN : S/ 402,521.85

TIR : 66.49%

B/C : 3.33

P.R. : 2 años, 4 meses y 3 días

Finalmente, al ser el VAN positivo, y el TIR mayor al COK, el proyecto es rentable y toma 2 años, 4 meses y 3 días en recuperar la inversión.



7.6.3 Análisis de los resultados económicos y financieros del proyecto

Para poder analizar los resultados obtenidos en los anteriores subcapítulos, se analizará los resultados económicos y financieros del proyecto para los años de duración del proyecto. A continuación, se detalla lo mencionado en la siguiente tabla.

Tabla 7.31

Ratios financieros y económicos

Ratio	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024	Año 2025
Margen bruto	14.19%	16.72%	18.74%	18.93%	19.12%
Rentabilidad neta sobre ventas	0.71%	3.44%	5.63%	5.89%	6.16%
Rendimiento de la inversión	0.13	0.73	1.35	1.43	1.51
Razón de liquidación de intereses	2.86	13.12	28.90	42.55	83.25

Con los valores obtenidos para los años proyectados se concluye que este proyecto cumple con los indicadores de endeudamiento, rentabilidad y actividad. Asimismo, estos valores van incrementando y mejorando cada año, tanto para las rentabilidades como para el rendimiento.

7.6.4 Análisis de sensibilidad del proyecto.

El análisis de sensibilidad mide qué tanto varía o afecta al proyecto el cambio de una variable, sea precio, costo u otro. Por ello, se calculará el VAN Económico y Financiero con valores optimistas y pesimistas, los cuales diferirán en 5% de manera acumulada de hasta 3 veces. Para este caso se utilizará 3 variables, las cuales se detallan a continuación:

- El ticket promedio: S/ 85.00 (incluido I.G.V.)
- Demanda Anual de Clientes: 40,971 visitas (primer año)
- Costo promedio de vino por cata: S/ 27.19

Tabla 7.32

Ticket Promedio - Escenario pesimista

Ticket Promedio (incluido I.G.V.)	S/ 72.25	S/ 76.50	S/ 80.75
VAN Económico	-S/ 734,748.72	-S/ 360,177.92	S/ 14,392.89
VAN Financiero	-S/ 721,190.55	-S/ 346,619.75	S/ 27,951.05

Tabla 7.33

Ticket Promedio - Escenario optimista

Ticket Promedio (incluido I.G.V.)	S/ 89.25	S/ 93.50	S/ 97.75
VAN Económico	S/ 763,534.49	S/ 1,138,105.29	S/ 1,512,676.09
VAN Financiero	S/ 777,092.65	S/ 1,151,663.46	S/ 1,526,234.26

Con los valores mostrados, se puede concluir que el ticket promedio puede ser reducido hasta en 5% para que siga siendo rentable; sin embargo, si llega a disminuir más, esto puede conllevar a una pérdida y no rentabilidad. Por otro lado, el escenario optimista indica que el incremento de este ticket promedio conlleva a una gran rentabilidad.

Tabla 7.34*Demanda Anual de Clientes - Escenario pesimista*

Demanda Anual de Clientes (Visitas en el primer año)	34,825	36,874	38,922
VAN Económico	S/ 972.76	S/ 130,303.07	S/ 259,633.38
VAN Financiero	S/ 13,967.57	S/ 143,485.66	S/ 273,003.76

Tabla 7.35*Demanda Anual de Cliente - Escenario optimista*

Demanda Anual de Clientes (Visitas en el primer año)	43,019	45,068	47,116
VAN Económico	S/ 518,294.00	S/ 647,624.31	S/ 776,954.62
VAN Financiero	S/ 532,039.95	S/ 661,558.04	S/ 791,076.14

Con los valores mostrados, se puede concluir que la demanda anual de clientes puede ser reducida hasta en 15% para que siga siendo rentable; sin embargo, el valor del VAN se acerca a cero y el período de recupero incrementa sustancialmente entre menor sea la demanda, siendo el escenario pesimista de 85% del valor de la demanda el de mayor tiempo: 4 años, 11 meses y 28 días.

Tabla 7.36*Costo promedio de vino - Escenario pesimista*

Costo Promedio de Vino por Cata	S/ 28.54	S/ 29.90	S/ 31.26
VAN Económico	S/ 246,424.04	S/ 103,884.39	-S/ 38,655.26
VAN Financiero	S/ 260,091.35	S/ 117,660.85	-S/ 24,769.66

Tabla 7.37*Costo promedio de vino - Escenario optimista*

Costo Promedio de Vino por Cata	S/ 23.11	S/ 24.47	S/ 25.83
VAN Económico	S/ 816,582.63	S/ 674,042.98	S/ 531,503.34
VAN Financiero	S/ 829,813.36	S/ 687,382.86	S/ 544,952.35

Con los valores mostrados, se puede concluir que se podría reemplazar o agregar a la carta nuevos vinos (con un mayor importe en costo) y que, en caso el proveedor lo determine, incrementar el costo de vino hasta en 10%, con ello, el negocio sigue siendo rentable; sin embargo, el período de recupero incrementa sustancialmente entre mayor sea este aumento, siendo para el escenario pesimista de 110% del valor del costo de vino por cata: 4 años, 3 meses y 24 días.



Capítulo VIII: Evaluación social del del Proyecto

En el presente capítulo se identificará y medirá los beneficios y costos del presente proyecto desde otro punto de vista, en este caso, bienestar social.

8.1 Indicadores sociales

En este acápite se van a analizar los tres principales indicadores sociales: Densidad de capital, intensidad de capital y relación producto – capital. Para poder calcular los ratios mencionados anteriormente se utilizará la tasa social de descuento actualizada al 2019 que es de 8.00% (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019).

Densidad de capital

Muestra la relación existente entre la inversión total del proyecto y el número de empleos que se generan.

$$\text{Densidad de capital} = \frac{\text{Inversión total}}{\# \text{ de empleos}}$$

Tabla 8.1

Densidad de capital

Densidad de capital	
Inversión total (S/)	288,250.57
# Empleos	23
Densidad de capital (S/ / empleo)	12,532.63

Intensidad de capital

Consiste en la relación entre la inversión total y el valor agregado generado en la que se mide el aporte de la inversión para generar dicho valor.

Tabla 8.2

Valor agregado

Año	2021 (S/)	2022 (S/)	2023 (S/)	2024 (S/)	2025 (S/)
Costo mano de obra	288,219	288,219	288,219	288,219	288,219
Gastos administrativos	328,857.33	328,857.33	328,857.33	328,857.33	328,857.33
Gastos de ventas	39,240.00	39,240.00	39,240.00	39,240.00	39,240.00
Gastos financieros	17,295.03	14,729.91	11,780.02	8,387.65	4,486.42
Depreciación	29,259.60	29,259.60	29,259.60	29,259.60	29,259.60
UAI	32,253.63	178,498.87	328,706.01	348,486.61	368,987.86
Valor agregado	735,124.60	878,804.71	1,026,061.96	1,042,450.19	1,059,050.20
Valor agregado actual	680,670.93	753,433.39	814,521.06	766,232.01	720,771.77

Con el cálculo del valor agregado actual para cada período se procede a sumar dichos importes y el resultado de S/ 3,735,629.17 es el valor agregado actual del proyecto.

Con el dato previamente calculado se puede obtener el valor de la intensidad de capital el cual se detalla a continuación:

$$\text{Intensidad de capital} = \frac{\text{Inversión total}}{\text{Valor agregado}}$$

Tabla 8.3

Intensidad de capital

Intensidad de capital	
Inversión total (S/)	288,250.57
Valor agregado actual (S/)	3,735,629.17
Intensidad de capital	0.08

Relación Producto – Capital

También conocido como coeficiente de capital. Este ratio mide la generación de valor agregado por el monto de inversión total del proyecto.

$$\text{Relación Producto – capital} = \frac{\text{Valor agregado}}{\text{Inversión total}}$$

Tabla relación producto - capital

Tabla 8.4

Relación Producto - Capital

Relación Producto - Capital	
Valor agregado actual (S/)	3,735,629.17
Inversión total (S/)	288,250.57
Relación Producto - Capital	12.96

8.2 Interpretación de indicadores sociales

Densidad de capital

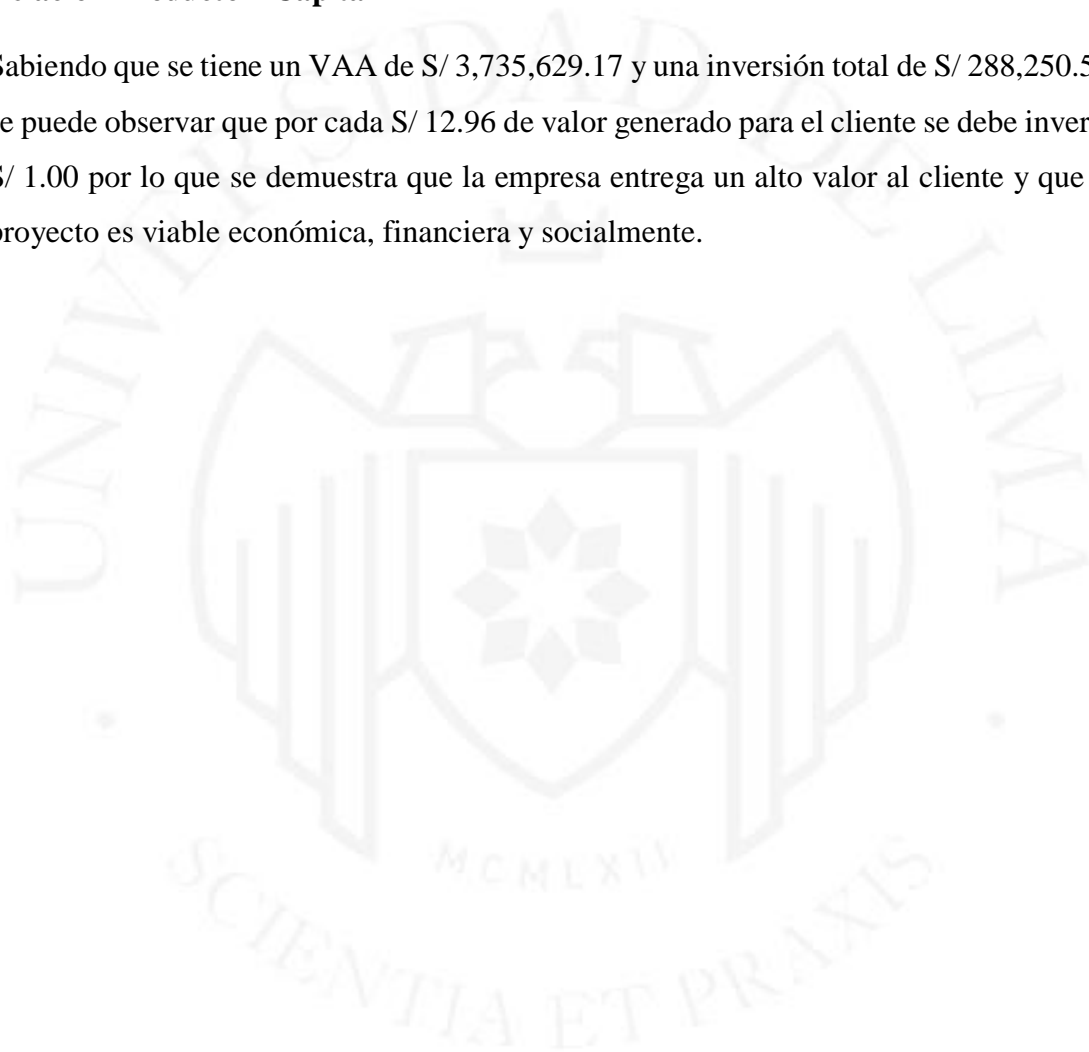
Como se puede observar en la tabla 8.1, al tener como inversión total S/ 288,250.57 y generándose con el proyecto 23 empleos, se obtiene una densidad de capital de S/ 12,532.63 por puesto de trabajo. Lo conveniente para una empresa es que el valor de este ratio sea el menor posible aunque en este caso es un poco elevado y significa que por cada S/ 12,532.63 de inversión se generará 1 empleo.

Intensidad de capital

Para poder generar este ratio primero se debe calcular el Valor Agregado Acumulado (VAA) para el año 2025, que con la tasa de descuento de 8.00% se obtienen S/ 3,735,629.17. Después, con una inversión total de S/ 288,250.57 y con el VAA mencionado anteriormente se observa que por cada S/ 0.08 de inversión se genera S/1.00 de valor agregado. Con esto se demuestra un alto grado de valor generado por el proyecto.

Relación Producto – Capital

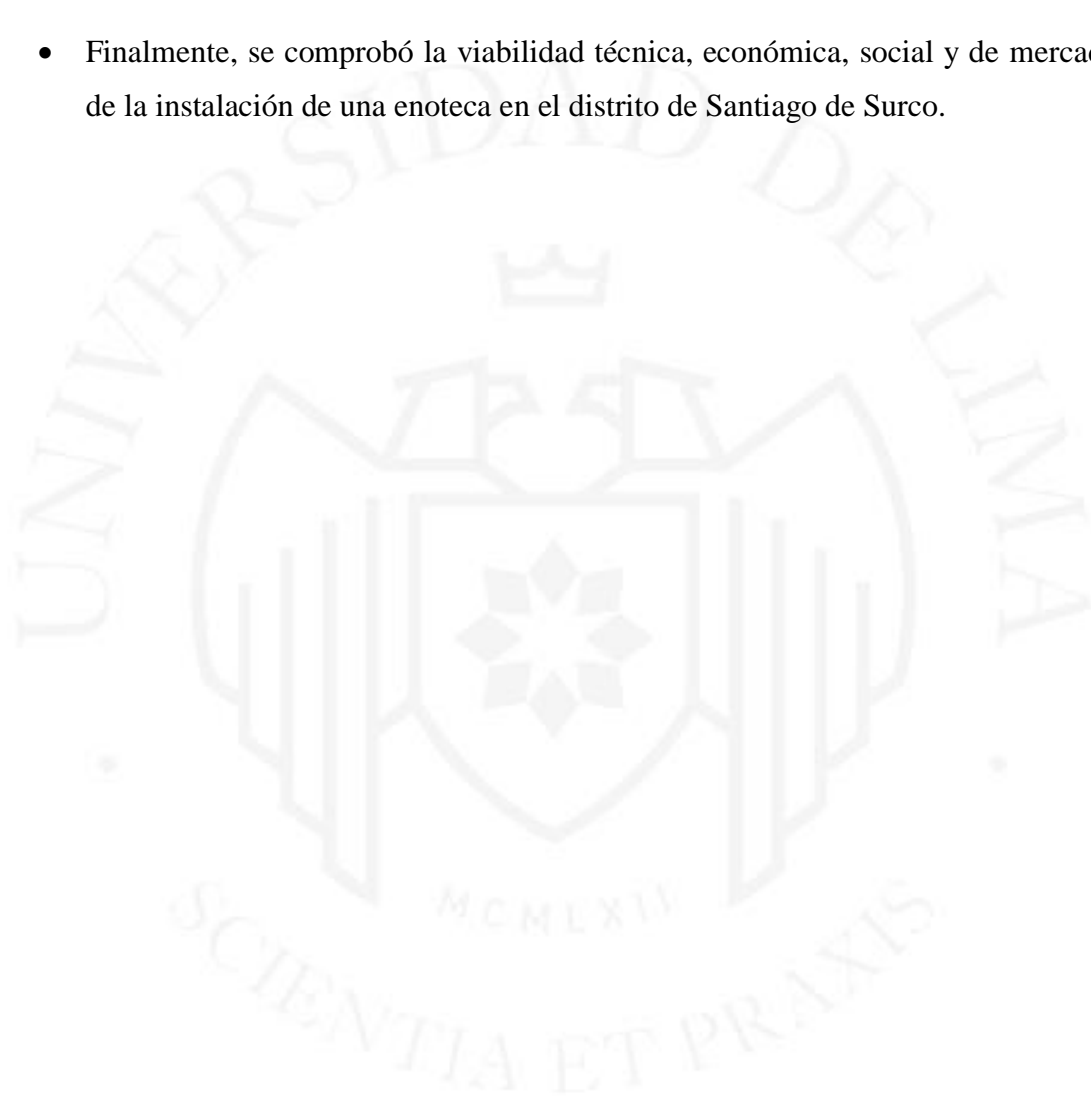
Sabiendo que se tiene un VAA de S/ 3,735,629.17 y una inversión total de S/ 288,250.57, se puede observar que por cada S/ 12.96 de valor generado para el cliente se debe invertir S/ 1.00 por lo que se demuestra que la empresa entrega un alto valor al cliente y que el proyecto es viable económica, financiera y socialmente.



CONCLUSIONES

- Gracias al estudio de mercado y a las encuestas realizadas se determinó que las zonas con mayor aceptación del servicio serían las zonas 7 y 8, siendo los principales consumidores las personas de los sectores A, B y C. El público objetivo se estableció como las personas de Lima Metropolitana de la zona geográfica “moderna” pues son los que poseen una mayor disposición en asistir al local y tener un mayor consumo.
- Las ventas que se generarían en el primer año son de S/ 2,951,315.25 y las del quinto año del proyecto son S/ 3,884,788.14.
- En cuanto a la macro localización se determinó que la enoteca se encontraría en Lima Metropolitana, mientras que, en la micro localización, Surco logró obtener una mejor puntuación que los otros distritos y se estableció que esta sería la zona de instalación del servicio.
- El dimensionamiento del servicio está determinado por el punto de equilibrio y por el mercado ya que estos son los límites mínimo y máximo respectivamente. Para empezar a obtener ganancias se requerirían de 39,010 visitas/ año y lo que el mercado ofrece para nuestro servicio son 40,971 visitas/ año siendo este número menor a la capacidad del local.
- La capacidad del local está dada por el aforo que permite atender a 90 personas que se encuentren sentadas tanto en las mesas como en la barra. Con un estimado se podrían atender 640 personas por día que representa un total de 230,400 visitas al año.
- El personal de la empresa estará conformado por un total de 23 personas de los cuales 12 tendrán contacto en todo momento con los clientes que son los sommeliers y los mozos. Los ayudantes y cajeros se dedicarán al core business también mientras que las funciones administrativas estarán a cargo del administrador y del contador.
- La inversión total requerida para el proyecto es de S/ 288,250.57 de los cuales el monto requerido para activos intangibles es la menor parte ya que el capital de trabajo y los activos fijos tangibles significarán el mayor desembolso.

- Mediante el análisis de los flujos de fondo tanto económico como financiero se determinó que es mejor solicitar un financiamiento por el 40% del monto de la inversión total. En este escenario se obtiene una TIR más elevada que en el económico siendo este de 50.54%, devolviendo un VAN de S/ 388,963.69 en los 5 años del proyecto. La inversión requerida se logrará recuperar por completo en 2 años, 8 meses y 17 días y se obtendrá S/ 2.35 por cada S/ 1.00 que se invierta.
- Finalmente, se comprobó la viabilidad técnica, económica, social y de mercado de la instalación de una enoteca en el distrito de Santiago de Surco.



RECOMENDACIONES

- Para el estudio de mercado se realizó una encuesta para determinar la demanda del proyecto, por esta razón se recomienda utilizar un mayor número de herramientas como por ejemplo el focus group para tener mayor precisión en la obtención de datos y conocer mejor la aceptación o rechazo del servicio en cuestión.
- Se recomienda analizar la situación en la que se produzca también una marca propia de vino por parte de la empresa para determinar si esta opción genera mayor o menor rentabilidad en lo que se refiere a los nuevos costos a incurrir y la variación en las ventas que se puedan dar.
- Es recomendable realizar distintos tipos de auditorías tanto a la empresa como a los proveedores para asegurar la calidad en los productos que se ofrecen y en el servicio que se entrega a los clientes.
- Se recomienda considerar la producción de bebidas alcohólicas similares para ampliar la gama de productos que se ofrecen en el servicio ya que puede atraer un mayor número de clientes generando un impacto positivo en la empresa o determinar si genera un efecto contrario.
- Para aumentar la capacidad en un servicio se debe realizar una ampliación en el local o conseguir otros establecimientos para brindar el servicio por lo que se recomienda analizar la viabilidad de ampliar el negocio por medio de alguna de estas dos opciones y determinar la rentabilidad con distintos indicadores como por ejemplo la rentabilidad por metro cuadrado.

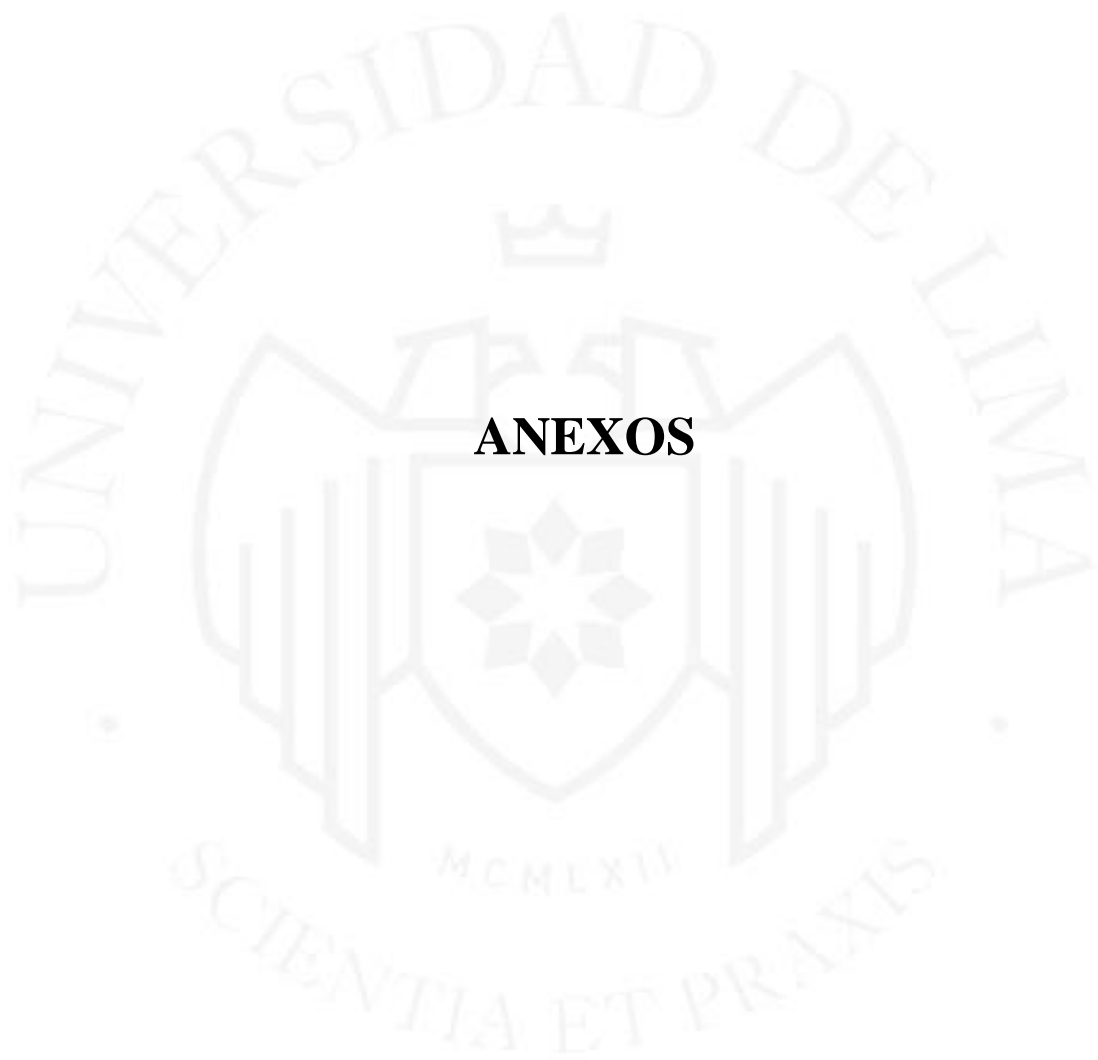
REFERENCIAS

- Agraria. (30 de Mayo de 2019). <https://agraria.pe/noticias/consumo-per-capita-de-vinos-en-nuestro-pais-paso-de-07-litro-19095>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). *NOTAS DE ESTUDIOS DEL BCRP No.30*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2020/nota-de-estudios-30-2020.pdf>
- Barros Soffia, M. (2013). *Implementación de una cadena de Wine Bars en Santiago de Chile: Mosto Wine Bar*. Santiago de Chile.
- Consumo de vino en Perú disminuye, pero se mantiene como la principal bebida importada. (12 de Mayo de 2017). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/consumo-vino-peru-disminuye-mantiene-principal-bebida-importada-134862-noticia/>
- De la Borda, L. (19 de Abril de 2011). *Vix*. <https://www.vix.com/es/imj/gourmet/2011/04/19/%C2%BFque-es-un-sommelier>
- Euromonitor, I. (Junio de 2017). *Wine in Peru*. Perú.
- FMI mejora proyección para economía peruana en el 2021, pero está por debajo de cifras del MEF y de Vizcarra. (13 de Octubre de 2020). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/fmi-mejora-proyeccion-para-economia-peruana-en-el-2021-noticia/>
- Guía de Calles del Perú. (2017). *Guía de calles*. <http://www.guiacalles.com/calles/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Una mirada a Lima Metropolitana*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Compendio estadístico provincias de Lima*. https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1477/libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Febrero de 2018). https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_producto-bruto-interno-trimestral_-ivtrim2017.pdf
- Kiziryan, M. (s.f.). *Economipedia*.
- Laboratorio de Mercado de Capitales de la Universidad de Lima. (2018)
- Lira Briceño, P. (18 de Marzo de 2011). *Gestión*. <https://gestion.pe/blog/deregresoalobasico/2011/03/el-analisis-de-sensibilidad-pa.html>

- Maroto, N., & Sánchez Ibáñez, M. (2016). Viticultores pero enoturistas: Variación neológica y registro de uso en el lenguaje del vino. *ResearchGate*, 156.
- Maslow, A. (1987). En A. Maslow, *Motivación y Personalidad*.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2019).
https://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/anexos/anexo11_directiva001_2019EF6301.pdf
- RAE. (s.f.). <http://dle.rae.es/?id=8HccZ0a>
- Sandí Salazar, A., Salas Valderrama, D., Campbell Torres, L., & Mendivil Piedra, V. (2015). *Estudio de prefactibilidad para la apertura de una Vinoteca en Curridabat*. Curridabat.
- Shutterstock. (2018). *Enoteca*. <https://www.shutterstock.com/es/search/vinoteca>
- Sistema de Información Geográfica para Emprendedores. (2019).
<http://sige.inei.gob.pe/sige/>
- Solera Arroyo, C. (2014). *Plan de empresa para la creación de una vinoteca en la ciudad de Valencia*. Valencia.
- Superintendencia de Bancos y Seguros. (2020). <https://www.sbs.gob.pe/prevencion-de-lavado-activos/publicaciones/estadisticas/tablas-y-valores-generales/codigos-de-sectores-economicos-ciiu#Top>
- Vinetur. (28 de Marzo de 2013). <https://www.vinetur.com/blogs/888-que-es-una-enoteca.html>
- vinoselección. (2018). <https://www.vinoseleccion.com/>

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central de Reserva del Perú. (2020). *REPORTE DE INFLACIÓN*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2020.pdf>
- Concha, J., Mora, A., Velásquez, J. & Reyes, H. (Junio de 2018). *Efecto país de origen en las preferencias de los consumidores de vino en nuevos mercados*.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762018000100216&lang=es
- Cusihuaman, B., Martínez, M., Vásquez, M. & Vargas, G. (Junio de 2017). *Planeamiento estratégico de la industria vitivinícola del Perú*.
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9066>
- De-Magistris, T., Gracia, A. & Albisu, L. (Diciembre de 2014). *Wine consumers' preferences in Spain: an analysis using the best-worst scaling approach*.
<https://revistas.inia.es/index.php/sjar/article/view/4499/2099>
- Fariás, P. & Fistrovich, B. (Abril de 2016). *Las preferencias del consumidor usando el método de máximas diferencias*.
https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902016000200138&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- León-Mendoza, J. (Diciembre de 2019). *Emprendimiento empresarial y crecimiento económico en Perú*.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232019000400429&lng=en&nrm=iso&tlng=es



ANEXOS

Anexo 1: Encuesta sobre la asistencia a una Enoteca

1. ¿Consumes vino?

- Sí No

2. ¿Entre qué rango de edad se encuentra?

- [18 ; 25 >
 [25 ; 35 >
 [35 ; 50 >
 De 50 a más

3. ¿Con qué frecuencia consumes vino?

- Diariamente
 Semanalmente
 Quincenalmente
 Mensualmente
 Ocasionalmente

4. Si quisiera consumir vino, ¿estarías dispuesto a ir a una Enoteca?

- Sí No (Fin de la encuesta)

5. En la escala del 1 al 10, siendo 1 "Definitivamente no iría" y siendo 10 "Definitivamente iría", ¿Qué tan probable es que asista a una Enoteca?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. ¿Cuántas copas le gustaría encontrar en una cata?

- 1 copa
 3 copas
 5 copas
 Las 3 opciones anteriores

7. ¿Cuántas veces estaría dispuesto a ir al establecimiento en 1 año?
- 2 veces
 - 4 veces
 - 6 veces
 - Otro
8. ¿Cuánto consumiría en promedio por visita?
- [0 ; S/ 50.00 >
 - [S/ 50.00 ; S/ 100.00 >
 - [S/ 100.00 ; S/ 150.00 >
 - [S/ 150.00 ; S/ 200.00 >
 - De S/ 200.00 a más
9. ¿En qué distrito le gustaría que se encuentre la Enoteca?
- Miraflores
 - Santiago de Surco
 - Barranco
 - Otro
10. ¿Qué atributos priorizaría en este servicio? Seleccione los 2 más importantes para usted
- Accesibilidad
 - Comodidad
 - Lugar de Estacionamiento
 - Renovación constante de Ofertas
 - Vocación de Servicio