UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA CADENA DE TIENDAS ESPECIALIZADAS EN VINOS EN SANTIAGO DE CALI - COLOMBIA

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ÁNGELA MARÍA CHÁVEZ WATANABE

PROFESOR GUÍA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
HECTOR UMANZOR SOTO

SANTIAGO DE CHILE
2013

RESUMEN

La elaboración del presente plan de negocios tiene como fin analizar la viabilidad económica de la implementación de una cadena de tiendas especializadas en vino chileno en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia, la cual busca convertir el proceso de compra de un vino en una experiencia de servicio memorable para cada uno de sus clientes.

Antes de iniciar el negocio es necesario conocer el entorno externo que rodea a la cadena de tiendas especializadas en vino para identificar las principales oportunidades y amenazas que ofrece el ambiente.

Una vez se realiza el análisis externo se procede a diseñar el plan estratégico que permita a la cadena definir la identidad de la compañía, su rumbo y un plan de acción a seguir que permita alcanzar los objetivos estratégicos del negocio, así como también la identificación de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa.

Definido el rumbo de la cadena, se elige el segmento objetivo definido como personas entre 25 y 55 años, laboralmente activos y con ingresos medio bajo a medio alto, socialmente activos y atraídos por la cultura del vino. Se identifican los competidores que son 4 supermercados y una tienda especializada en vinos y se establecen sus principales fortalezas y debilidades.

Teniendo esto claro se procede a diseñar una estrategia de marketing que impulse a la cadena de tiendas a ganar una cuota del mercado, la cual se define en el plan de ventas, definiendo que durante el primer año el número de clientes de la cadena es de 16.500 y éste número se incrementará cada año, para lo cual es muy importante que el plan de marketing sea llevado a cabo en su totalidad.

El plan de operaciones y recursos humanos son un apoyo para el logro de los objetivos, la tienda debe contratar personal idóneo para cada uno de los cargos requeridos, especialmente los asesores integrales ya que son éstos quienes están de cara al cliente y son estos los encargados de proveer la experiencia de servicio al cliente, factor de diferenciación de la cadena con sus competidores.

Las proyecciones de ventas se realizan para 5 años, arrojando un VAN de $87.706.992, lo que quiere decir que el proyecto genera riqueza para los inversionistas y una TIR del 28% siendo ésta mayor que la tasa de descuento del proyecto (16,1%) y dadas esta rentabilidad, la estimación de la demanda y proyección de ventas se tiene que en el quinto mes del año 5 se recupera la inversión.

Por lo anterior, se establece que el negocio es económicamente viable.

DEDICATORIA

Este logro va dedicado a mis papás y a mi hermano quienes siempre han estado a mi lado apoyándome y ayudándome a salir adelante y a ser quien soy hoy!

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme dado la oportunidad de hacer realidad un sueño, por haberme dado a mis padres, Henry Chávez y Beatriz Watanabe y a mi hermano Alejandro Chávez, ya que son mi apoyo y fuerza constante, gracias a ellos fue posible estar escribiendo estas palabras de agradecimiento al finalizar una etapa maravillosa y totalmente enriquecedora para mi vida.

Agradezco a mi compañero de viaje Camilo José quien estuvo a mi lado durante todo este proceso apoyándome.

Agradezco a las personas que la vida me permitió conocer en esta “aventura” quienes fueron un apoyo fundamental.

Solo me resta decir GRACIAS…. Gracias Dios, gracias Familia, gracias Camilo José y gracias amigos.

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

1. INTRODUCCIÓN 1
2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR 1
3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 2
   3.1. OBJETIVO GENERAL 2
   3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS 2
4. ALCANCE 2
5. MARCO CONCEPTUAL 3
6. METODOLOGÍA 4
7. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO Y DE LA INDUSTRIA 5
   7.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO 5
      7.1.1. ANÁLISIS PEST 5
      7.1.1.1 Entorno político – legal 5
      7.1.12. Entorno económico 9
      7.1.1.3. Entorno socio-cultural 11
      7.1.1.4. Entorno tecnológico 12
      7.1.2. OTROS ASPECTOS RELEVANTES PARA EL ANÁLISIS DEL ENTORNO 13
      7.1.2.1. Adulteración y contrabando de bebidas alcohólicas en Colombia 13
      7.1.2.2. Aranceles e impuestos existentes para el mercado vitivinícola en Colombia 14
      7.1.2.3. Importación de vinos en Colombia 16
      7.1.2.4. Consumo moderado del vino trae beneficios para la salud 16
   7.2. ANÁLISIS DE LA INDUTRIA 19
      7.2.1. Rivalidad existente entre los competidores de la industria 19
      7.2.2. Amenaza de entrada de nuevos participantes 19
      7.2.3. Poder de negociación de los proveedores 20
      7.2.4. Poder de negociación de los clientes 21
      7.2.5. Amenaza de productos sustitutos 21
      7.2.6. Conclusión análisis de la industria 22
7.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (O-A) 23
      7.3.1. Oportunidades (O) 23

7.3.2. Amenazas (A) 23
8. PLAN ESTRATÉGICO 24
8.1. Misión 24
8.2. Visión 24
8.3. Objetivos estratégicos 24
8.4. Estrategia de negocio 24
8.5. Ventaja competitiva 24
8.5.1. Análisis VRIO 25
8.6. Recursos 25
8.6.1. Recursos físicos 25
8.6.2. Recursos humanos 26
8.6.3. Recursos organizacionales 26
8.7. Factores críticos de éxito 27
8.8. Estructura organizacional 27
8.9. Fortalezas y Debilidades (F-D) 28
8.9.1. Fortalezas (F) 28
8.9.2. Debilidades (D) 29
8.10. Matriz FODA 29
8.11. Posible alianza con el Movimiento de Viñateros Independientes (MOVI) 29
8.12. Indicadores de desempeño 30
8.13. SLA 31
9. ANÁLISIS DE MERCADO, PLAN DE MARKETING Y PLAN DE VENTAS 31
9.1. PERFIL DE MERCADO 31
9.1.1. Análisis de clientes 31
9.1.2. Segmentación 32
9.1.2.1. Segmentación geográfica 32
9.1.2.2. Segmentación demográfica 33
9.1.2.3. Segmentación psicográfica 33
9.1.2.4. Segmentación conductual 33
9.1.3. Targeting 33
9.1.4. Tamaño actual del mercado 34
9.1.5. Demanda de vino en la ciudad 34

9.2. COMPETENCIA 34
9.2.1. Principales competidores de la cadena de tiendas especializadas en vinos . 34
9.2.2. Benchmarking 35
9.2.3. Reacciones de los actores establecidos ante la aparición de la cadena de tiendas especializadas en vino 38
10. PLAN DE MARKETING 39
10.1. Objetivos de marketing 39
10.2. Propuesta de valor 39
10.3. Posicionamiento 40
10.4. Estrategia de posicionamiento 40
10.5. Marketing mix 40
10.5.1. Producto 41
10.5.2. Precio 46
10.5.3. Plaza 47
10.5.4. Promoción 48
11. PLAN DE VENTAS 51
11.1. Fuerza de ventas 51
11.2. Formación de los asesores integrales 51
11.3. Venta de servicios postventa 52
11.4. Sales funnel 52
11.5. Estimación de la demanda 54
12. PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS 55
12.1. PLAN DE OPERACIONES 55
12.1.1. Proveedores 55
12.1.2. Gestión de inventarios 56
12.1.3. Inventario 57
12.1.4. Descripción de los procesos 57
12.1.4.1. Flujograma de servicio al cliente 58
12.1.4.2. Flujograma del proceso de compra de la mercancía 59
12.1.4.3. Flujograma de operaciones internas 60
12.1.5. Horario de atención de las tiendas 61
12.1.6. Layout 61

12.1.6.1. Local 61
12.1.6.2. Iluminación 62
12.1.6.3. Decoración y color 62
12.1.6.4. Lineal y mobiliario para vinos 62
12.1.6.5. Medios de pago 63
12.2. PLAN DE RECURSOS HUMANOS 64
12.2.1. Determinación del número de empleados necesarios para el funcionamiento de la cadena 64
12.2.2. Organigrama 64
12.2.3. Sistema de seguridad social 65
12.2.4. Definición de perfiles para cada puesto de trabajo 66
12.2.4.1. Área administrativa 67
12.4.2. Tiendas 70
12.2.5. Horario laboral área administrativa 72
12.2.6. Capacitaciones 73
13. ANÁLISIS FINANCIERO 73
13.1. Inversiones requeridas y financiación 73
13.2. Gastos 75
13.3. Proyección de ventas 75
13.4. Estado de resultados 76
13.5. Análisis del VAN y la TIR: 77
13.6. Payback o período de recuperación 78
13.7. Punto de equilibrio 78
13.8. Análisis de sensibilidad 79
14. CONCLUSIONES 80
15. BIBLIOGRAFÍA 82
15.1. Publicaciones 82
15.2. Páginas web 82
16. ANEXOS 85

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, en Colombia no existe una cultura[1] del vino como si existe en otros países tales como los pertenecientes a la Unión Europea, Chile, entre otros. Pero esta situación ha venido cambiando en los últimos 5 años, periodo en el cual se observa como el consumo de esta bebida aumentó en un 61%, y esto se debe a que el vino ya no es visto como un artículo de lujo y al cambio paulatino de la creencia de que el vino solo se consume en ocasiones especiales o en celebraciones.

Por el contrario, ahora las personas pertenecientes a la clase media tienen acceso a vinos de calidad y precios acordes a sus presupuestos y esto es gracias a la reforma tributaria mediante la cual entró en vigor la Ley 788 de diciembre 27 de 2002 que eliminó el IVA de los licores, incluyendo los vinos, hecho que benefició al sector vitivinícola y supuso mayor apertura del mercado para la entrada de vinos de países distintos a los europeos, tales como Chile y Argentina con lo cual los precios de éstos se volvieron más asequibles para la clase media.

Junto con estos cambios de creencias y hechos económicos, viene gestándose un interés por el aprendizaje alrededor el vino y esto se debe en parte al auge gastronómico que se vive en el país gracias a la aparición de restaurantes que se han preocupado por introducir en sus cartas diferentes opciones de vinos. Adicionalmente las publicaciones sobre los supuestos efectos beneficiosos del vino en la salud ayudan a promocionar la bebida, ganando recordación en la mente de las personas.

El mercado vitivinícola en Colombia está liderado por los de origen chileno (52,6%) y esto se debe a que se han destacado por sus características y excelente calidad, dándoles el posicionamiento que tienen hoy en día.

En el país se han realizado estudios sobre el consumo del vino mostrando que las ciudades donde más se consume esta bebida, en su orden son Bogotá, Santiago de Cali y Medellín.

Por lo anterior, se identifica una oportunidad de negocio en el mercado vitivinícola en Colombia, especialmente en las ciudades mencionadas anteriormente, motivo por el cual que se plantea la elaboración de un plan de negocios con el fin de implementar una cadena de tiendas especializadas en vinos en la ciudad de Santiago de Cali y poder aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR

Se desarrolla un plan de negocios para la implementación de una cadena de tiendas especializadas en vino chileno en la ciudad de Cali, aprovechando el aumento del consumo de esta bebida en el país. De acuerdo a una encuesta realizada por el Grupo Éxito en el año 2012, Cali es la segunda ciudad donde más se consume vino y actualmente hay 110.000 consumidores constantes de éste esperando un crecimiento de esta demanda a 500.000 consumidores en los próximos años.

[1] Cultura del vino, se refiere a la percepción que las personas tienen de dicha bebida, al conocimiento en torno a cómo tomarlo, cuáles son las cepas, los maridajes, hasta como tomar la copa cuando se consume dicho licor.

De acuerdo a estos datos se ve una oportunidad en el mercado vitivinícola del país y especialmente Cali, por este motivo el plan de negocios servirá como herramienta para analizar la viabilidad económica del proyecto y establecer todos los recursos físicos, humanos y financieros necesarios para llevarlo a cabo.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios para la implementación de una cadena de tiendas especializadas en vino (de origen chileno) en la ciudad de Santiago de Cali – Colombia, que permita al cliente convertir el proceso de compra de sus vinos en una experiencia de servicios mediante el asesoramiento respecto a cepas, maridaje, costos y calidad, y donde los nuevos consumidores reciban un acompañamiento en su proceso de iniciación en la cultura del vino, aprovechando el crecimiento del consumo de éste en Colombia, con la finalidad de tener un negocio rentable y una ventaja competitiva sostenible.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar si existe una oportunidad de negocio para la implementación de una cadena de tiendas especializadas en vino en la ciudad de Santiago de Cali.

-Entregar a la población caleña[2] un sitio en el que puedan adquirir vinos chilenos de calidad, a precios acordes a su presupuesto y además adquirir conocimientos sobre la cultura del vino.

-Lograr recordación en la mente de los caleños, con el fin de posicionar la cadena de tiendas especializadas en vino como la mejor alternativa para adquirir sus vinos y conocimientos sobre éstos.

-Generar una relación de confianza y amistad entre las tiendas y los clientes.

- Evaluar la viabilidad económica y financiera de la cadena de tiendas especializadas en vino, para su implementación.

-Generar estrategias adecuadas para garantizar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

4. ALCANCE

El plan de negocios pretende implementar 3 tiendas especializadas en vino, en la ciudad de Santiago de Cali – Colombia, que estarán ubicadas en sitios a los cuales tenga acceso el segmento objetivo (personas de estratos 3, 4 y 5) y que sean estratégicos para el comercio en la ciudad.

[2] Gentilicio para referirse a la población de Santiago de Cali.

Se abordarán los temas más relevantes para la elaboración del plan de negocios y no se contemplará la aplicación del Balanced Scorecard ni la puesta en marcha del negocio.

5. MARCO CONCEPTUAL

El presente trabajo tiene como referencia el marco conceptual de un plan de negocios, ya que actualmente en la ciudad de Cali existe competencia directa para el negocio. Para el desarrollo del plan de negocios se utilizarán como fuentes de estudio los siguientes los textos:

- *Crear un plan de negocios,* Harvard Business Press / Serie Pocket Mentor. El presente texto aportará los conocimientos básicos para entender un plan de negocios, qué es, para qué sirve y cuáles son sus objetivos.

- *Entendiendo el plan de negocios*, del autor Sergio Viniegra. Este texto aporta conceptos importantes para el desarrollo del plan de negocios de la cadena de tiendas especializadas en vino, tales como:

-Plan de negocio: es la planeación de una empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus partes o áreas esenciales (administración, finanzas, mercadotecnia, operaciones, etc.) y la interacción de cada una de éstas con los demás. Ayuda a visualizar como deben operar las distintas áreas del negocio o empresa para que de manera conjunta y sinérgica permitan alcanzar los objetivos deseados de la forma más eficiente posible; esto es, producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos.

-Plan de marketing: es el medio que permite analizar el mercado y las estrategias para llegar a él de una manera más eficiente, es el punto más importante una vez se tiene el producto o servicio.

-Plan de operaciones: debe cubrir la operación diaria del negocio, está asociado directamente con la naturaleza del producto y/o servicio, la cual va a definir en gran medida su estructura. Su objetivo es diseñar las estrategias necesarias para que la empresa alcance la mayor eficiencia posible y el mejor uso de los recursos disponibles.

- Documento titulado *Plan de negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio,* escrito por Karen Weiberger Villarán. Este documento brindará la guía para la estructuración del plan de negocios, puesto que indica y explica de manera clara cada uno de los puntos más importantes que deben ser abordados durante la realización del trabajo. Además indica cómo debe ser redactado un plan de negocios.

Adicionalmente, para el desarrollo del plan de negocio se usarán las siguientes herramientas: análisis PEST, enfoque de Porter (5 fuerzas de Porter), cadena de valor, Matriz FODA y Benchmarking.

Como bibliografía adicional se tendrán en cuenta los siguientes textos:

- *Fundamentos de Administración Financiera*, de los autores James C. VCan Horne y John M. Wachowicz. El análisis financiero será elaborado siguiendo los concepto del texto, tales como análisis del VAN, TIR, de sensibilidad y riesgo para determinar la viabilidad del negocio.

- *Administración Estratégica y Política de Negocios, conceptos y casos,* de los autores Thomas L. Wheelen y J. David Hunger. Este texto brinda los conceptos para realizar el análisis del entorno (externo e interno) del negocio.

- *Los 10 principios del nuevo marketing, autor Philip Kotler.* Este texto ofrece los conceptos para realizar el plan de marketing del negocio.

6. METODOLOGÍA

El plan de negocios para la implementación de una cadena de tiendas especializadas en vino en la ciudad de Santiago de Cali, se estructuró siguiendo una metodología basada en las siguientes 7 etapas.

1. Estructuración del plan de negocios: esta etapa permite definir como se abordará el presente plan de negocios, incluyendo los tiempos dedicados a cada una de las actividades que componen el mismo.

2. Análisis del entorno y de la industria: por medio del desarrollo de esta etapa se espera obtener un entendimiento del entorno externo que rodea la industria de retail de vinos con el fin de identificar las principales fuerzas que impactan en la industria. Adicionalmente se realiza el análisis del micro entorno a través de las 5 fuerzas de Porter. Lo anterior, permite establecer las principales oportunidades y amenazas presentes en el entorno.

3. Plan estratégico: en esta etapa se formula el plan estratégico de la cadena, lo que permitirá alcanzar los objetivos estratégicos de la misma e identificar fortalezas y debilidades para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

4. Análisis de mercado, plan de marketing y plan de ventas: esta etapa tiene como objetivo conocer el mercado al que va a servir la cadena de tiendas, identificar sus principales clientes y también permite caracterizar a la competencia lo que permite conocer la oferta existente en el mercado. Una vez establecidos los factores más importantes del mercado, se procede a realizar el plan de marketing con el cual se desea dar a conocer la cadena entre los consumidores, destacando la propuesta de valor y diferenciándolo de la competencia. Posteriormente se establece el plan de ventas, lo que permite determinar la mejor forma de gestionar el proceso de ventas.

5. Plan de operaciones y recursos humanos: el plan de operaciones permite determinar la capacidad de los locales, el layout apropiado y los proveedores requeridos para entregar el producto y servicio a los clientes. También se

desarrolla el plan de recursos humanos necesarios para la implementación de la cadena de tiendas.

6. Análisis financiero: permite establecer la inversión necesaria, así como también las fuentes de financiamiento a los que se debe recurrir para la implementación del negocio. Este análisis también permite evaluar la viabilidad económica del negocio mediante el cálculo de la TIR, el VAN y un análisis de sensibilidad.

7. Informe final del plan de negocios: tiene como fin entregar el informe de tesis, con las principales conclusiones del mismo.

7. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO Y DE LA INDUSTRIA

7.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

7.1.1. ANÁLISIS PEST

7.1.1.1 Entorno político – legal

Colombia es un estado social y democrático de derecho cuya forma de gobierno es presidencialista y actualmente goza de una estabilidad política, la que sumada al buen desempeño macroeconómico, le ha permitido al país mejorar su imagen en el exterior[3].

El actual Gobierno, está integrado por una unidad nacional que es una coalición de partidos políticos oficialistas de diversas tendencias para apoyar al presidente Juan Manuel Santos.

El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo es el órgano de Gobierno de la Administración General del Estado encargado de apoyar la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, así como la gestión turística de las diferentes regiones. Su objetivo primordial es formular, adoptar, dirigir y coordinar las políticas generales en materia de desarrollo económico y social del país, relacionadas con la competitividad, integración y desarrollo de los sectores productivos de la industria, la microempresa, pequeña y mediana, el comercio exterior de bienes, servicios y tecnología, la promoción de la inversión extranjera, el comercio interno y el turismo; y ejecutar las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior.

Entre las entidades adscritas a este Ministerio están:

- La Superintendencia de Industria y Comercio, que es un organismo de carácter técnico, cuya actividad está orientada a fortalecer los procesos de desarrollo empresarial y los niveles de satisfacción del consumidor colombiano.

[3] Datos tomados del documento titulado “Colombia: Crecimiento y Estabilidad Reflejo de Buena Conducción Política y Económica” del 31 de mayo de 2012.

- La Superintendencia de Sociedades, es un organismo técnico, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, mediante el cual el Presidente de la República ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, así como las facultades que le señala la ley en relación con otras personas jurídicas o naturales.

El Reporte Global de Competitividad posiciona al país como el quinto del mundo y primero en la región que mejor protege a sus inversionistas, el informe Doing Business del Banco Mundial sostiene que es el tercero de Latinoamérica y el Caribe con el mejor ambiente para hacer negocios y el estudio de J.P. Morgan indica que es el segundo país más prometedor de América Latina respecto a inversión[4].

El Estado Colombiano ha decretado leyes que establecen políticas para prevenir el consumo de bebidas alcohólicas por parte de los menores de edad y de la población en general, también se establecen normas sobre el expendio, suministro, consumo, publicidad y promoción de bebidas alcohólicas y también se dictan otras disposiciones.

Las principales leyes son:

Ley 590 – Ley Mipyme

La Ley marco en la que se suscribe la política estatal para la promoción de la creación de empresas en Colombia es la Ley 590 del 10 de julio de 2000, conocida como Ley Mipyme. Fue creada principalmente con el objeto de “inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas”, como un reconocimiento al papel fundamental de las instituciones en el desarrollo empresarial. Las micro, pequeñas y medianas empresas son definidas de acuerdo el número de personas empleadas y sus activos totales.

Ley 788 de 2002

En la ley 788 de 2002, artículo 50, parágrafo 1, se establece el impuesto al consumo de vinos con base en el número de grados alcoholímetros que contenga el producto[5]. El parágrafo 2, establece que en las anteriores tarifas se encuentra incorporado el IVA y que corresponde al 35% del valor liquidado por concepto de impuesto al consumo.

Ley 1098 de 2006

El artículo 20, numeral 3°, dispone que los niños, niñas y adolescentes deben ser protegidos contra "El consumo de tabaco, sustancias psicoactivas, estupefacientes o alcohólicas y la utilización, el reclutamiento o la oferta de menores en actividades de promoción, producción, recolección, tráfico, distribución y comercialización".

---

[4] Datos tomados del artículo “Empresas buscan a Colombia para sus planes de expansión” de www.portafolio.co, de abril 15 de 2012.

[5] Ver el valor de los impuestos en Otros aspectos relevantes para el análisis del entorno, Aranceles e impuestos existentes para el mercado vitivinícola en Colombia.

El artículo 47 de la misma ley señala que son responsabilidades especiales de los medios de comunicación: "Abstenerse de transmitir por televisión publicidad de cigarrillos y alcohol en horarios catalogados como franja infantil por el organismo competente".

Ley 30 de 1986

Esta Ley en el capítulo tercero campañas de prevención contra el consumo de alcohol y del tabaco en el numeral 16 establece que en todo recipiente de bebida alcohólica nacional o extranjera deberá imprimirse, en el extremo inferior de la etiqueta y ocupando al menos una décima parte de ella, la leyenda: "El exceso de alcohol es perjudicial para la salud". En la etiqueta deberá indicarse además, la gradación alcohólica de la bebida.

Ley 124 de 1994

Prohíbe el expendio de bebidas alcohólicas a menores de edad. Estableciendo además que en toda publicidad, identificación o promoción sobre bebidas embriagantes se debe hacer referencia expresa a la prohibición establecida.

Decreto 120 del 2010

Por el cual, el entonces Ministerio de la Protección Social, adopta medidas en relación con el consumo de alcohol.

El presente decreto tiene como objeto proteger al menor de edad y a la comunidad en general de los efectos nocivos del consumo de bebidas alcohólicas y establecer medidas tendientes a la reducción del daño y la minimización del riesgo de accidentalidad, violencia cotidiana y criminalidad asociada al consumo inmoderado de alcohol.

Ley 1385 de 2010

Para la prevención del síndrome de alcoholismo fetal en los bebes por el consumo de alcohol de las mujeres en estado de embarazo y tiene por objeto prevenir el consumo de alcohol de las mujeres en estado de embarazo, con acciones afirmativas de prevención y educación.

Normativas

Las siguientes son normativas para los propietarios, empleadores y administradores de establecimientos donde se venda licor:

a. No vender bebidas alcohólicas a menores
b. Velar por el cumplimiento de las normas establecidas
c. Prevenir el consumo excesivo de bebidas alcohólicas
d. Fijar en un lugar visible al público un aviso que contenga los siguientes textos:

"El alcohol es nocivo para la salud, la convivencia y la seguridad vial"
"Se prohíbe la venta de bebidas alcohólicas a menores de edad"

e. No contratar menores de edad durante la jornada nocturna

Requisitos de las etiquetas o rótulos

Todos los licores nacionales o importados deben llevar una etiqueta o rótulo en la cual conste el nombre y marca del producto y además nombre y ubicación del fabricante, importador y/o envasador responsable, número de registro sanitario otorgado por el Ministerio de Salud – INVIMA, contenido neto en unidades del sistema internacional de medidas, grado alcohólico expresado en grados alcoholímetros, número del lote y las siguientes leyendas:

"El exceso del Alcohol es perjudicial para la Salud" (Ley Nº 30 de 1986)", que debe ocupar una décima parte de la etiqueta.

"Prohíbase el expendio de bebidas embriagantes a menores de edad" (Ley Nº 124 de 1995).

Prohibiciones en la publicidad, rótulos o etiquetas

Está prohibido el uso de frases, palabras, signos o emblemas y representaciones gráficas que puedan producir confusión, engaño o duda al consumidor acerca de la verdadera naturaleza, origen, composición o calidad del producto, así como también el uso de términos calificativos que sugieran calidades y/o propiedades que no posea el producto.

La Circular No. 14516 del INVIMA sobre el cumplimiento de requisitos de ley en las etiquetas o rótulos de bebidas alcohólicas permite:

1. El uso en la parte inferior de la etiqueta principal de una calcomanía opaca, nunca transparente, de calidades de adherencia y permanencia iguales a las de la etiqueta principal, la cual debe contener la información exigida en la Legislación sanitaria vigente.
2. En el caso se productos cuya etiqueta principal por sus dimensiones originales no deje espacio en su parte inferior para colocar la calcomanía referenciada en el numeral anterior, se admite su adhesión en la parte posterior del envase o cuerpo principal del producto.

Definiciones según la ley Colombiana para productos vitivinícolas

Según la legislación colombiana[6] se tienen las siguientes definiciones:

- Vino: es el producto obtenido por la fermentación alcohólica normal del mosto de uvas frescas y sanas, o del mosto concentrado de uvas sanas, sin adición de

[6] Datos extractados de Estudio del mercado de vinos en Colombia, realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá en octubre de 2012.

otras sustancias ni prácticas de otras manipulaciones técnicas diferentes a las especificadas en este Decreto y cuya graduación alcohólica mínima es de 6 grados de alcohol. (porcentaje de alcohol en volumen a 20°C).

- Champaña: es el vino espumoso natural producido en la región francesa de Champagne, bajo las normas francesas que regulan esta denominación de origen controlada.

- Vino espumoso natural (Método Champegnoise o Charmat): es el que expende en botellas a una presión no inferior a 4.053 x 10^5 pa, a 20 grados centígrados y cuyo anhídrido carbónico proviene exclusivamente de una segunda fermentación en recipiente cerrado.

- Vino espumoso o espumante: es el que ha sido adicionado de anhídrido carbónico puro en el momento de su embotellado. Debe expenderse a una presión de 4.053 x 10^5, a 20 grados centígrados. No se podrá incluir en el rotulado de este producto el término "natural".

- Vino burbujeante: es el vino que ha sido adicionado de anhídrido carbónico puro en el momento de su embotellado y se expende a una presión inferior a 4.053 10^5, también se puede denominar vino de aguja, "petillant, perlwein, sparklin wine", por el nombre genérico de cada región.

- Vino generoso: es aquel vino al cual se le adicional alcohol vínico, o alcohol etílico rectificado neutro, pudiendo ser edulcorado con mosto concentrado, con sacarosa, glucosa o fructuosa. Deberá elaborarse con un mínimo de 75% de vino y tener una graduación alcohólica comprendida entre 14 y 20 grados de alcohol. La mayor parte de su grado alcohólico debe proceder de la fermentación del mosto. Entre estos vinos se incluyen el oporto, el jerez y sus similares.

- Vino pasito: es aquel elaborado a base de uvas asoleadas o uvas pasas, con las mismas condiciones y par metros de los vinos naturales de uva fresca.

7.1.1.2. Entorno económico

La moneda nacional es el peso colombiano ($) COP y el salario mínimo que rige actualmente en el país es de $589.500 COP, lo que equivale a US $310.46 (a una tasa de cambio de $1.898,79 COP).

Según el Banco Mundial, Colombia es la cuarta mejor economía de Latinoamérica, lo que la posiciona como un mercado muy atractivo para las inversiones y la generación de nuevas empresas.

Durante el año 2012 la economía colombiana creció un 4 por ciento con relación al año 2011, por lo que el crecimiento del PIB actual posiciona a Colombia entre las economías más dinámicas en el mundo, sobre todo en medio de la crisis económica actual.

El PIB es de US $378.713 millones y el PIB per cápita es de US $8.127.

A continuación se presenta la evolución del PIB en Colombia desde el año 2001 hasta el 2012:

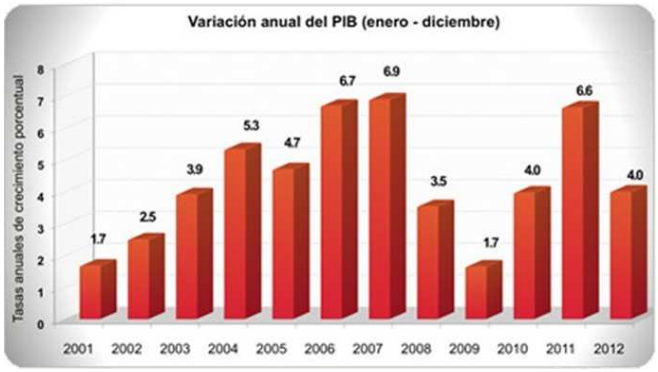


Ilustración 1 Evolución del PIB en Colombia (2001 - 2012)
Fuente: www.pachosantos.com

Los sectores que más aportaron al crecimiento de la economía en 2012[7] fueron el de minas y canteras (5,9%) y el de establecimientos financieros, seguros inmuebles y servicios a las empresas (5,5%), también se expandieron los servicios sociales, comunales y personales (4,9%) y el comercio, los restaurantes y los hoteles (4,1%).

El país ha demostrado una gran apertura económica debido a la proliferación de tratados de libre comercio que se han firmado con Estados Unidos, Europa, Canadá, Chile, Costa Rica, Israel, Corea del Sur, México, entre otros y se espera firmar otros 3 tratados.

A través de los años, la tasa de inflación en Colombia ha disminuido significativamente, lo que es beneficioso para lograr un crecimiento sostenido que genere empleo y mejore el nivel de vida de la población (ver Anexo A). De acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el promedio de los bienes y servicios que componen la canasta familiar registró a mayo de 2013 una variación de 0,28%.

La tasa de inflación a mayo de 2013 es de 1,49%, lo que significa que los aumentos de los salarios hoy en día rinden mucho más lo que mejora el poder adquisitivo y a su vez la calidad de vida de las personas en el país.

En lo que respecta a los niveles de desempleo al finalizar el 2012 se registraron 2.394.000[8] desempleados de un total de 47.121.089 habitantes, observándose una disminución de 32.000 con respecto al 2011 (ver Anexo B). Esta cifra es una de las más bajas en los últimos 11 años, sin embargo es el país que presenta mayor desempleo en la región.

[7] Fuente ntn24.com PIB de Colombia creció un 4% durante el 2012
[8] Desempleo en Colombia durante el año 2012. Fuente: www.portafolio.co

Las ciudades con mayor tasa de desempleo en el país en el último trimestre del año 2012, fueron Quibdó (19,6%), Popayán (18,1%), Pereira (15,5%), seguidas por Armenia y Cúcuta, mientras que en Santiago de Cali, la tasa de desempleo pasó a un 14,3[9]%.

Para el año 2012 en la ciudad de Santiago de Cali se crearon 37.000 nuevos empleos, cifra que muestra un panorama de crecimiento económico. Los sectores que más han aportado a la creación de empleo en la ciudad son el comercio, construcción y servicios.

7.1.1.3. Entorno socio-cultural

Colombia no es un país de tradición vitivinícola, sin embargo el consumo de vino en las clases media y alta se ha incrementado, tanto así que en los últimos cinco años el consumo de esta bebida pasó de 24,4 millones de litros a 39,2 millones de litros, observándose una variación del 61% y el consumo per cápita aumentó de 0,9 litros a 1,2[10] litros en el mismo período de tiempo (ver Anexo C).

El consumo de vino ha sido asociado a ocasiones especiales siendo adquirido para casos muy puntuales tales como celebraciones o para ofrecerlo a las visitas de familiares o amigos y también ha sido considerado como un artículo de lujo solo permitido a las clases sociales altas (estratos 5 y 6); pero con el tiempo estas tendencias han cambiado puesto que las personas han abierto su mente y han ido ampliando su conocimiento respecto a esta bebida y a la diversidad de su consumo y adicionalmente es cada vez más frecuente que las personas de clase media (estratos 3 y 4) escojan el vino (ver Anexo D).

Las cepas preferidas por los colombianos son Cabernet Sauvgnon, Malbec, Merlot, Tempranillo, Carménère, Sauvignon Blanc, Torrontés, Chardonnay, Semillón y Viognier.

El vino todavía no es visto como un acompañante de las comidas ya que culturalmente éstas se sirven con jugos o bebidas gaseosas.

En el país hay 47 millones de habitantes aproximadamente, de los cuales el 75% se encuentran en zonas urbanas, siendo Bogotá la ciudad más poblada ya que se encuentran ahí 7 millones de habitantes aproximadamente, otras ciudades importantes son Medellín con 2.4 millones, Santiago de Cali con 2.3 millones y Barranquilla con 1.2 millones.

De acuerdo a una encuesta realizada por el Grupo Éxito[11], la ciudad donde más consumidores de vino hay es Bogotá, seguida por Cali y por último Medellín.

Se observa una preferencia hacia los vinos chilenos, ya que estos son los que más se importan en el país, pues según las cifras el 52,6% de los vinos que ingresan a Colombia provienen de Chile ya que son percibidos como productos de calidad.

---

[9] Datos tomados del informe “Cali en Cifras 2012”, de la Alcaldía de Santiago de Cali.
[10] Información tomada de www.larepublica.co
[11] Información tomada del www.eltiempo.com

Distribución de la población en Santiago de Cali según estratificación socioeconómica

Santiago de Cali, es la capital del departamento del Valle del Cauca y la tercera ciudad más poblada[12] de Colombia con un total de 2.319.684 personas al año 2013. Cuenta con una de las economías de mayor crecimiento e infraestructura en el país debido a su ubicación geográfica, la ciudad se encuentra a 115 km del Océano Pacífico y a 466 km de la frontera con Ecuador. Cali es uno de los principales centros económicos e industriales del país además de ser el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente colombiano.

La ciudad se encuentra clasificada según la estratificación socioeconómica[13] del país, la cual va del estrato 1 al 6, dependiendo de la heterogeneidad social y económica de las viviendas. La distribución de la población según el estrato social está dada por la siguiente gráfica:

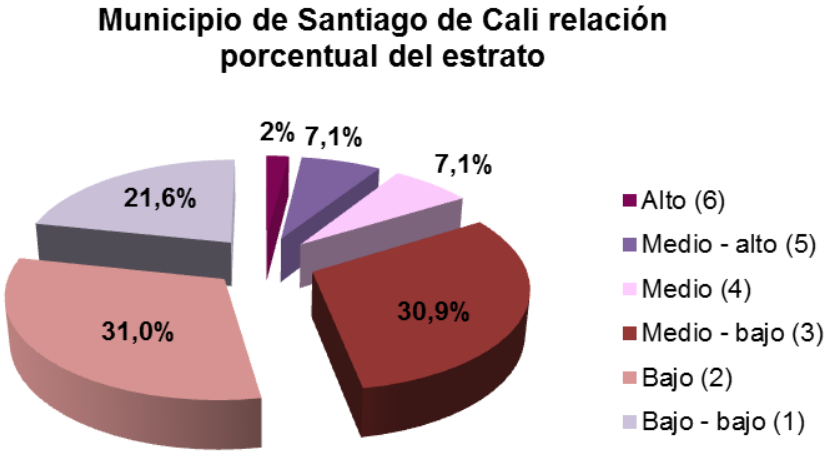


Ilustración 2 Municipio de Santiago de Cali, relación porcentual del estrato
Fuente: Elaboración propia. Tomado de: Alcaldía de Santiago de Cali. Estratificación Socioeconómica

7.1.1.4. Entorno tecnológico

En Colombia 8 de 10 personas utilizan internet y el 54% de los usuarios lo utilizan todos los días, siendo el hogar el mayor lugar de uso.

La inversión en ciencia, tecnología e innovación es de 0,449% del PIB lo que equivale a una inversión de 1,7 billones de pesos (COP) los cuales se reparten por igual entre

[12] Datos de población entregados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).
[13] La estratificación socioeconómica es el estudio técnico que permite clasificar la población de una localidad en distintos estratos o grupos de personas con características sociales y económicas similares, a través de sus viviendas.

inversión estatal e iniciativas privadas nacionales. La meta que se ha propuesto el Estado es elevar este porcentaje al 1%.

A continuación se presenta el comportamiento de la inversión en ciencia, tecnología e innovación como porcentaje del PIB, desde el 2002 al 2012.

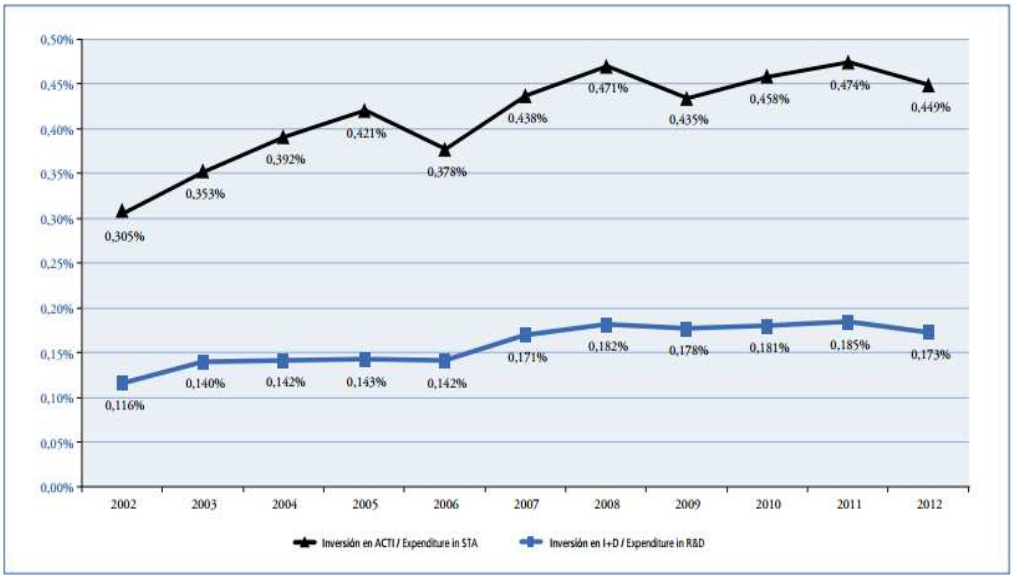


Ilustración 3 Comportamiento de la inversión en ciencia, tecnología e innovación como porcentaje del PIB (2002-2012)
Fuente: Indicadores de ciencia y tecnología, Colombia 2012

En Colombia, la calidad de los servicios de telecomunicaciones ha demostrado importantes avances, de hecho tiene una de las infraestructuras de redes y servicios más importantes de América Latina, con redes de nueva generación (tecnologías GSM) que permiten servicios convergentes.

El Congreso de la República y el Ministerio TIC realizaron una campaña de reducción de impuestos a computadores y aparatos electrónicos, permitiendo que el país se convierta en el lugar de América Latina con menor costo en equipos de este tipo[14].

7.1.2. OTROS ASPECTOS RELEVANTES PARA EL ANÁLISIS DEL ENTORNO

7.1.2.1. Adulteración y contrabando de bebidas alcohólicas en Colombia

Dada la naturaleza de monopolio rentístico del mercado de bebidas alcohólicas y por permanecer cerrado durante muchos años el acceso a licores importados se generó un incentivo muy fuerte al contrabando de dichos licores, mediante la utilización de estampillas falsas con el fin de evadir o eludir el pago de impuestos. Esta práctica ha sido históricamente corriente en el país.

[14] Información tomada de http://www.rutanmedellin.org/actualidad/Paginas/el_gran_reto_de_las_telecomunicaciones_en_colombia_foro_160212.aspx

En cuanto a la adulteración de licores, se tiene que anteriormente ésta fue considerada como un problema latente de poca importancia y el enfoque para atacar dicha práctica se orientaba hacia los riesgos para la salud, es decir el problema giraba en torno a la salud pública. Sin embargo, la adulteración de licores pasó de ser un problema marginal a una actividad creciente que se relaciona con otras actividades delictivas y criminales; se pasó del pequeño adulterador con un alambique casero a empresarios que se han profesionalizado en la producción de bebidas ilícitas, pareciéndose cada vez más a las originales e incluso re-envasan productos de mala calidad para hacerlas parecer bebidas Premium.

Las bebidas alcohólicas que más se adulteran en el país son el aguardiente y el ron, seguidos por el whisky y en menor medida vodka, brandy, champaña, ginebra, tequila, aperitivos, cremas de whisky y vinos. Estos últimos productos no constituyen parte esencial del negocio de adulteración pero si permiten obtener márgenes de ganancia importantes.

Se han implementado las siguientes acciones para combatir estas prácticas:

1. Inspección, vigilancia y control sanitario (IVC): Estas actividades de IVC buscan garantizar que las fábricas de alcohol y bebidas alcohólicas posean un registro sanitario y cumplan con las prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte, distribución, importación y exportación de bebidas alcohólicas.
2. Sistema Único Nacional de Información y Rastreo (SUNIR): Es una estrategia que adelantan el Departamento Nacional de Planeación (DNP), el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y la Federación Nacional de Departamentos (FND), que tiene como fin fortalecer la acción policiva del Estado y combatir el contrabando y adulteración de licores, cervezas y de otros productos sujetos al impuesto al consumo.
3. Programas de recolección y reciclaje de botellas: La Asociación de Empresarios de Bares (Asobares), ACODIL y la Secretaría Distrital de Salud de Bogotá lanzaron un programa llamado Ecobares, que tiene como objetivo recoger las botellas vacías de todo tipo de licor para luego destruirlas, y así evitar que éstas lleguen al mercado ilegal y/o contaminen el medio ambiente.
4. Proyecto contra la falsificación de productos y usurpación de marcas de la ANDI[15]: se busca capacitar tanto a los consumidores como a los operadores de la justicia y fortalecer las relaciones internacionales, todo esto con el objetivo de superar la ausencia absoluta de información acerca del tema.

7.1.2.2. Aranceles e impuestos existentes para el mercado vitivinícola en Colombia

Un arancel es el impuesto que pagan los bienes que son importados a un país, este impuesto es determinado por la partida y sub partida arancelaria del producto a ser importado, en el caso de Chile cuenta con el cero por ciento de arancel (gracias al Tratado de Libre Comercio), lo que es beneficioso para la importación de vino a

[15] ANDI: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.

Colombia. A continuación se mencionan los códigos arancelarios utilizados para la importación de vino en el país:

PARTIDA ARANCELARIA	
Vinos blancos con denominación de origen:	
POSICION ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN
22.04.21.11	Sauvignon blanc
22.04.21.12	Chardonnay
22.04.21.13	Mezclas
22.04.21.19	Los demás
Vinos tintos con denominación de origen:	
POSICION ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN
22.04.21.21	Cabernet sauvignon
22.04.21.22	Merlot
22.04.21.23	Mezclas
22.04.21.29	Los demás
22.04.21.30	Los demás vinos con denominación de origen
22.04.21.90	Los demás

Tabla 1 Códigos arancelarios en Colombia
Fuente: elaboración propia

Otro factor determínate para el precio final de venta del producto es el impuesto a las ventas y servicios (IVA), que se genera al realizar una venta, al prestar un servicio o al realizar una importación. Es de anotar que el IVA se genera en los casos anteriores solo si se trata de un bien o servicio gravado, de lo contrario no se genera.

Entre tanto, las tarifas del impuesto al consumo para los licores, vinos y aperitivos se pasaron a dos rangos de tarifa[16], calculados sobre botella de 750 centímetros cúbicos y por grado de contenido alcohólico. Para los productos hasta con 35 grados de contenido de alcohol $280 pesos colombianos y productos de más de 35 grados $ 459.

A continuación se presenta un cuadro resumen con los aranceles según partida arancelaria.

COLOMBIA: ARANCELES DE IMPORTACIÓN APLICADOS AL VINO								
Código	Descripción	ARANCEL						
		General	Para Chile	Para EE.UU	Para Argentina	Para Uruguay	Para Perú	Para Europa
2204.21.00.00	Vino de uvas frescas	15%	0% (ALC)	0% (TLC)	0% (Mercosur)	3% (Mercosur)	0% (CAN)	15% U.E
2204.29.90.00	Los demás	15%	0% (ALC)	0% (TLC)	0% (Mercosur)	0% (Mercosur)	0% (CAN)	15% U.E
2205.10.00.00	Vermut y demás vinos	15%	0% (ALC)	0% (TLC)	3,45% (Mercosur)	3% (Mercosur)	0% (CAN)	15% U.E
2205.90.00.00	Los demás	15%	0% (ALC)	0% (TLC)	3,45% (Mercosur)	0,9% (Mercosur)	0% (CAN)	15% U.E

Tabla 2 Aranceles de importación aplicados al vino
Fuente: Elaboración propia, datos tomados de ProChile

[16] Tarifas del impuesto al consumo de licores, vinos, aperitivos y similares para el 2013. Legis Comunidad Contable.

7.1.2.3. Importación de vinos en Colombia

En el país se ha observado un crecimiento constante en las importaciones de vinos, para el 2011 se importó un total de US $39.070.661, representando un crecimiento del 19.33% con respecto al año 2010.

Chile, representa la mayor participación en el mercado de importación de vinos, manteniéndose con un 52,6%, seguido de Argentina (25,9%), España (10,8%), Francia (4,4%), Estados Unidos (2,1%) y otros países (3,9%).

A pesar de ser Chile el proveedor más importante para el año 2011 el crecimiento de las importaciones de vinos procedentes de España y Francia fue significativo, 30,2% y 28,5% respectivamente (ver Anexo E).

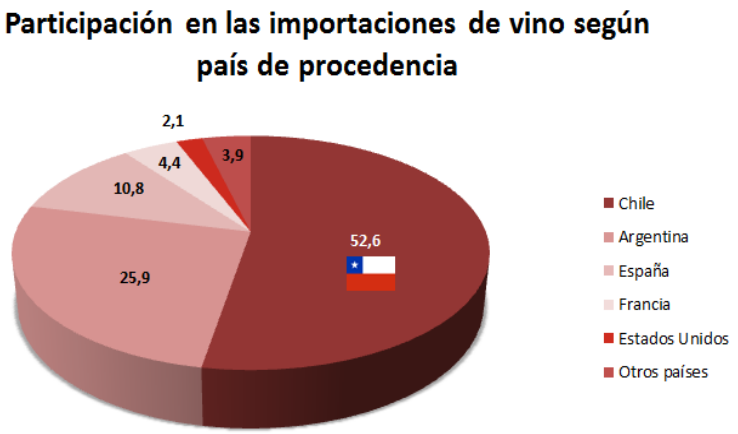


Ilustración 4 Participación en las importaciones de vino según país de procedencia
Fuente: elaboración propia, datos tomados de Estudio de Mercado del Vino en Colombia, julio de 2012

7.1.2.4. Consumo moderado del vino trae beneficios para la salud

Hace algún tiempo se vienen presentando estudios sobre los beneficios que el consumo moderado del vino tinto trae para la salud[17]. Esto se da ya que el vino tiene entre sus componentes unas sustancias que se caracterizan por sus propiedades antioxidantes, se trata de los polifenoles (flavonoides y estilbenos – resveratrol) que son unas moléculas que se encuentran en la uva, a éstos se les ha atribuido una acción protectora frente a algunas enfermedades.

[17] Datos tomados del artículo "Beneficios del vino en la dieta", publicado por Mapfre en su página Web www.mapfre.com y de "10 beneficios del vino tinto para las personas", publicado el 10 de mayo de 2013 en www.guioteca.com

Entre las enfermedades que previene el consumo moderado (1-2 vasos al día) de esta bebida se encuentran las siguientes:

-Enfermedades del corazón (infarto de miocardio) y arterioesclerosis.
-Enfermedad cerebrovascular (embolias)
-Deterioro cognitivo (demencia)
-Enfermedades tumorales, el reveratrol es capaz de inhibir el crecimiento de células tumorales.

También ayuda a:

-Combatir problemas de colesterol
-La digestión de proteínas
-Controlar infecciones urinarias

-Requisitos legales para la creación de una empresa en Colombia

En Colombia existen diferentes tipos de sociedades que se pueden constituir, tales como: Sociedad Colectiva, Sociedad en Comandita Simple, Sociedad en Comandita por Acciones, Sociedad Anónima, Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Cuando se tiene identificado el tipo de sociedad a crear, se debe proseguir a realizar los siguientes trámites[18] ante las siguientes entidades:

- **Cámara de Comercio:** es una entidad privada sin ánimo de lucro, que cumple con una función jurídica al registrar las empresas existentes en la ciudad de Cali en los municipios de Dagua, Jamundí, La Cumbre, Vijes y Yumbo. También lleva los registros de las empresas y profesionales independientes interesados en contratar con el Estado y el de las entidades privadas sin ánimo de lucro. Los trámites ante esta entidad toman aproximadamente 5 días.

    - Verificar la disponibilidad del Nombre.
    - Diligenciar el formulario de Registro y Matricula.
    - Diligenciar el Anexo de Solicitud del NIT ante la DIAN.
    - Pagar el Valor de Registro y Matricula.
    - Obtener Certificado de existencia y Representación Legal.
    - Inscribir libros de comercio ante la Cámara de Comercio

- **Notaria:** es una entidad de creación legal, es decir, que el Gobierno Nacional a través del Presidente de la República y el Ministro del Interior y de Justicia disponen su creación. Carece de personería jurídica y su identidad se ejerce a través del Notario, como persona natural. Las funciones del notario están reguladas por la Ley. Los trámites ante esta entidad toman aproximadamente 5 días.

[18] Pasos para crear empresa en Colombia. Fuente: http://www.elempleo.com/colombia/noticias_laborales/pasos-para-crear-empresa-en-colombia----------/6585309

- Presentar el acta de constitución y los estatutos de la sociedad en una notaría.
- Escritura Pública (ésta deberá ser presentada ante Cámara de Comercio en el momento del registro). Es importante mencionar que todo tipo de sociedad comercial, si tiene menos de 10 trabajadores o hasta 500 salarios mínimos de activos al momento de la constitución, no necesita escritura pública para constituirse.

- **DIAN[19]:** Tiene como objeto garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional, mediante la administración y control al debido cumplimiento de las obligaciones tributarias, aduaneras, cambiarias, los derechos de explotación y gastos de administración sobre los juegos de suerte y azar explotados por entidades públicas del nivel nacional y la facilitación de las operaciones de comercio exterior en condiciones de equidad, transparencia y legalidad. Los trámites ante esta entidad tienen una duración de un día.

  - Inscribir el RUT (Registro Único Tributario).
  - Obtención del NIT (Número de Identificación Tributaria).
  - Inscribirse ante la Administración de Impuestos Distritales

- **Secretaría de Hacienda de la Alcaldía Municipal:** Tiene como fin determinar, liquidar, obtener, administrar y distribuir los recursos financieros del Municipio. Definir el ahorro para la inversión y los mecanismos de financiación de los proyectos de inversión. Los trámites ante esta entidad toman un día.

  - Registro de Industria y Comercio.
  - Registro de Uso del Suelo, Condiciones Sanitarias y de Seguridad.
  - Obtener concepto favorable de uso del suelo de Planeación Distrital o la Curaduría Urbana.

- **Otros:**

  - Abrir una cuenta bancaria y depositar la totalidad del capital social (1 día).
  - Inscribir compañía ante Caja de Compensación Familiar, SENA e ICBF (2 días).
  - Inscribir la compañía ante una Administradora de Riesgos Profesionales (1 día).
  - Inscribir empleados al sistema de pensiones (1 día).
  - Inscribir empleados al sistema nacional de salud.
  - Obtener certificado de higiene y sanidad de la Secretaría Distrital de Salud (15 días).
  - Obtener certificado de Bomberos (1 día).
  - Notificar apertura del establecimiento comercial a Planeación Distrital (1 día).

[19] DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

7.2. ANÁLISIS DE LA INDUTRIA

A continuación se realiza el análisis del atractivo de la industria del retail de vinos en la ciudad de Santiago de Cali, con base en las 5 fuerzas de Porter.

7.2.1. Rivalidad existente entre los competidores de la industria

En esta industria se identifican como competidores a las grandes tiendas, quienes tienen una variada oferta de vinos de distintos lugares del mundo, distintas cepas y ensamblajes y sobre todo un amplio rango de precios. Estas tiendas cuentan con economías de escala ya que en algunos casos éstas son importadores directos, como por ejemplo la cadena de supermercados Éxito, lo que facilita la variedad y los distintos precios ofrecidos. El 65% de las ventas de vinos en el 2012 fueron realizadas por las grandes cadenas de supermercados[20].

Pese a encontrar gran variedad de productos a precios acordes a sus presupuestos, los clientes interesados en la cultura del vino buscan también que su proceso de compra se convierta en una experiencia, donde puedan ser asesorados por personal capacitado con el fin de adquirir conocimiento sobre los diferentes aspectos del vino, y en el caso de las grandes cadenas no se ofrecen este servicio todo el día y si se encuentra es entregado por el representante de una marca en especial y con poca profundidad sobre el tema.

Pero existen tiendas especializadas en vinos las cuales tienen en el sitio de atención y durante toda la jornada laboral personal capacitado dispuesto a asesorar al cliente en su proceso de compra. Actualmente en la ciudad de Santiago de Cali, solo existe una tienda de estas, la cual cuenta con dos sucursales.

Las barreras de salida de esta industria son bajas ya que no cuenta con activos especializados para su funcionamiento por lo que si un participante decide salir de la industria podría fácilmente deshacerse de sus activos.

Se concluye entonces que la intensidad de esta fuerza es Media.

7.2.2. Amenaza de entrada de nuevos participantes

Las barreras de entrada para esta industria son bajas ya que no se requieren grandes inversiones en activos ni en infraestructura ya que éstos no son especializados.

No existen barreras de entrada altas con respecto a publicidad y promoción.

Los costos de cambio para los clientes son bajos ya que éstos pueden adquirir los productos en los supermercados quienes cuentan con una amplia variedad de cepas y marcas.

[20] Artículo del diario Portafolio: “Los Colombianos prefieren más el vino tinto, dice el Éxito”.

Sin embargo, los nuevos participantes se enfrentan a las grandes tiendas que representan el mayor porcentaje de las ventas de vinos por sus economías de escala, amplia variedad en su oferta y su poder de negociación con los proveedores.

Por los factores antes mencionados se puede concluir que la intensidad de esta fuerza es Media.

7.2.3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores para esta industria son los grandes distribuidores de licores a nivel nacional, como lo son las compañías Global Wine and Spirits S.A., Diaego Col S.A., Marpico S.A. y Casa Ibañez, Dislicores S.A., Jhon Restrepo A y Cía. S.A., PDC Vinos y Licores Ltda., Prods Mixtos Promix Colombia S.A., Doblevía Comunicaciones S.A., Inversiones La 23 Ltda., Dicermex S.A., Base S.A., Club de Vinos Selectos Decanter, Grandes Marcas Ltda., Inversiones Mallacol Ltda. Estas compañías funcionan como importadores y distribuidores de vinos chilenos.

Como se puede observar la oferta de proveedores es amplia y no se limita a una sola compañía que domine el mercado por lo que se tiene la opción de escoger él o los proveedores según las condiciones de negociación, precios y variedad de productos.

A continuación se presentan los principales proveedores y las viñas que distribuyen:

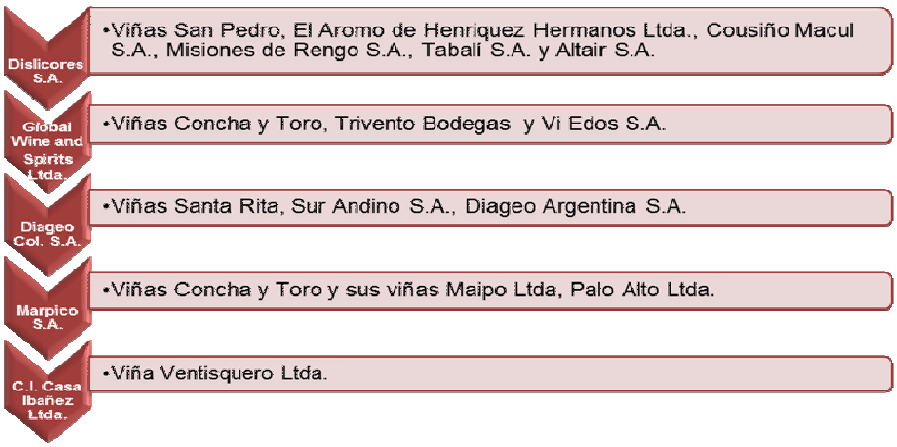


Ilustración 5 Principales distribuidores de vino
Fuente: elaboración propia (documento Prochile)

A pesar de existir variedad de proveedores de vinos chilenos, cada uno de éstos distribuye productos de una viña en particular por lo que el poder de negociación de los proveedores es Medio.

7.2.4. Poder de negociación de los clientes

Los clientes de esta industria tienen bajos costos de cambio ya que tienen diferentes opciones donde adquirir sus productos.

Actualmente en el país es más frecuente escuchar hablar de la cultura del vino por lo que se ha despertado más curiosidad entre los consumidores por este producto, lo que hace que éstos se vuelvan más exigentes en cuanto al servicio, entendido como asesoría integral[21], recibido al momento de comprar sus vinos con el fin de satisfacer su curiosidad y adquirir más conocimiento sobre el vino y su entorno.

De acuerdo al segmento que se desee atender el precio puede ser un factor determinante en el proceso de compra. Otro factor de decisión para el cliente, es la confianza de estar adquiriendo un producto original sin riesgo a su salud, por eso acude a establecimientos de prestigio.

Dados los anteriores factores se concluye que el poder de negociación de los clientes es Alto.

7.2.5. Amenaza de productos sustitutos

Dentro de esta industria existen varios productos sustitutos, los cuales se encuentran en la categoría de bebidas alcohólicas, tales como whisky, vodka, ginebra, tequila, ron, cerveza, aguardiente y entre otros.

De estas bebidas, se consideran como los principales sustitutos la cerveza y el aguardiente ya que son los licores más consumidos en el país siendo éstos los que más pueden limitar los rendimientos potenciales de la industria.

En la siguiente gráfica se puede observar el consumo en litros del vino y de sus principales sustitutos.

[21] Asesoría integral, se refiere no solo a conocimiento de maridajes y cepas sino también a conocimientos tales como tomar la copa, oxigenar el vino, destapar una botella de vinos, entre otros que serán definidos más adelante.

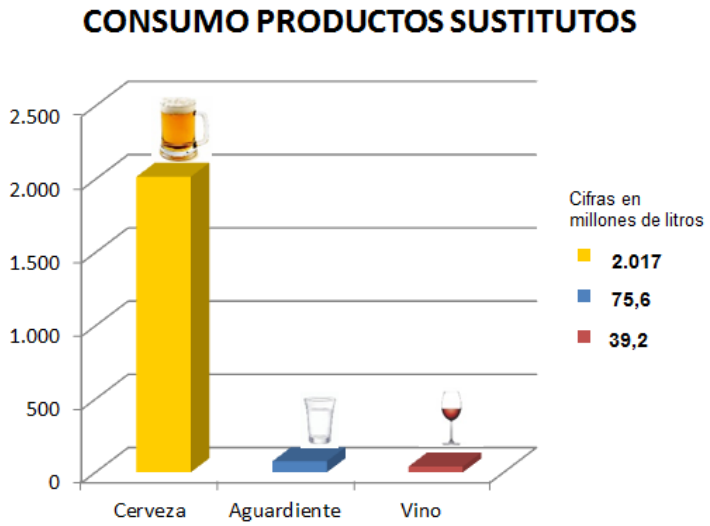


Ilustración 6 Consumo de productos sustitutos 2012
Fuente: elaboración propia

De acuerdo a las cifras de consumo se concluye que la intensidad de esta fuerza es Alta.

7.2.6. Conclusión análisis de la industria

Fuerza	Intensidad		
	Baja	Media	Alta
Rivalidad entre competidores			
Amenaza de nuevos participantes			
Poder de negociación de los proveedores			
Poder de negociación de los clientes			
Amenaza de productos sustitutos			

Tabla 3 Nivel de intensidad Fuerzas de Porter
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis de la industria se puede concluir que su atractivo es medio, es una industria concentrada puesto que hay pocos competidores en el mercado y más si se tiene en cuenta que en Santiago de Cali solo existe una tienda especializada en vinos por lo cual la industria se encuentra en una etapa de crecimiento, donde las ventas van en aumento, esto es impulsado por el interés de los colombianos en adentrarse en la cultura del vino, la cual apenas está dando sus primeros pasos en el país.

7.3. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS (O-A)

Como resultado del análisis del entorno externo y de la industria, se identifican las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

7.3.1. Oportunidades (O)

-Una vez se presente la masificación de la cultura del vino, esto redundará en mayores volúmenes de consumo.
-El mercado vitivinícola en el país se encuentra en etapa de crecimiento, puesto que se observa un mayor consumo de vino en los últimos cinco años.
-Buenas perspectivas de crecimiento económico en el país, lo que ayudará a la disminución de la tasa de desempleo, aumentando el poder adquisitivo de la población y por ende el consumo y la calidad de vida de la misma.
-La existencia de una sola tienda especializada en vinos en la ciudad de Santiago de Cali.
-La falta de asesoría integral en las grandes cadenas de supermercados.
-El vino puede ser visto como un acompañante en las comidas.
-Las personas de estratos 3 y 4 están comprando más frecuentemente vinos.
-Los beneficios para la salud que trae el consumo moderado del vino tinto atraerá a más personas a consumir esta bebida, inclusive si nunca lo han hecho.
-Opción de una integración vertical hacia atrás, una vez la cadena esté posicionada puede realizar convenios con alguna(s) viña(s) chilena(s) con el fin de importar directamente los vinos.

7.3.2. Amenazas (A)

-Aparición de nuevos participantes dadas las bajas barreras de entrada a la industria.
-Los productos sustitutos tienen niveles de consumo muy altos.
-La decisión de compra de un cliente puede ser impulsada al estar en un supermercado mientras se adquieren otros productos.
- El contrabando de licores en Colombia puede perjudicar de cierto modo a la industria del retail de vinos.
-La incipiente cultura del vino en el país, requiere grandes inversiones en marketing para aumentar el conocimiento de las personas sobre ésta.
- El ingreso de vinos al mercado de diferentes países tales como Francia, España y Argentina de los cuales el cliente final tiene una buena percepción
-Cada distribuidor vende marcas de una viña en particular.
-Cambios en la regulación respecto al consumo y venta de bebidas alcohólicas en el país, un ejemplo de ello es si se modificara la ley 788 al incrementar el impuesto al consumo de vino.

8. PLAN ESTRATÉGICO

8.1. Misión

Somos una cadena de tiendas especializadas en vinos (chilenos), dedicada a brindar una experiencia de servicio a sus clientes durante el proceso de compra de sus vinos ya que contamos con un equipo humano amable, calificado, siempre dispuesto a ayudar a los clientes y con un ambiente acogedor y moderno, facilitándoles la decisión de compra y transfiriéndoles conocimientos respecto a la cultura del vino.

8.2. Visión

Seremos en el 2017 la cadena de tiendas especializadas en vino líder en el mercado, posicionada en la mente de nuestros clientes como la mejor opción para comprar sus vinos donde además reciben una experiencia de servicio memorable y adquieren conocimientos sobre la cultura del vino y el mundo vitivinícola chileno.

8.3. Objetivos estratégicos

- Posicionar el negocio en los próximos 4 años como la mejor cadena de tiendas especializadas en vino en la Ciudad de Santiago de Cali, mediante sus servicios personalizados.
- Contar con personal calificado para ofrecer al cliente un servicio óptimo y de calidad que satisfaga sus necesidades.
- Desarrollar y potenciar la cultura del vino en el mercado caleño con el fin de generar valor a los clientes y así mismo a la cadena de tiendas.
- Desarrollar una propuesta de valor atractiva para el cliente con el propósito de que los clientes sientan una experiencia de servicio durante el proceso de compra de vinos.
- Implementar una estrategia de negocio acorde con la visión y misión del negocio y realizar una revisión periódica de la misma acorde a los cambios del entorno.

8.4. Estrategia de negocio

La estrategia del negocio que permitirá alcanzar los objetivos estratégicos de la cadena de tiendas especializadas en vino chileno y según las estrategias genéricas de Porter es **la diferenciación,** basada en la asesoría integral personalizada que se le otorgará al cliente respecto a cepas, maridaje, costos, calidad y otros, de acuerdo a su presupuesto, convirtiendo el proceso de compra de vinos en una experiencia de servicio que sea altamente valorada por los clientes con el fin de fidelizarlos y transferirles los conocimientos acerca de la cultura del vino.

8.5. Ventaja competitiva

Prestar un servicio de asesoramiento integral y personalizado que le permita al cliente introducirse a la cultura del vino, transfiriéndole conocimientos acerca del mundo

vitivinícola de Chile, destacando atributos únicos y particulares de cada origen en específico, afianzado el compromiso con los clientes para entregarle la mejor calidad y experiencia en vinos.

8.5.1. Análisis VRIO

A continuación se analiza a través del modelo VRIO en qué medida los recursos que poseerá la cadena de tiendas especializadas en vino, le ayudará a su posicionamiento y a su nivel de diferenciación frente a la competencia.

- Valioso: Prestar un servicio de asesoramiento integral y personalizado que le permita al cliente conocer acerca de la cultura del vino.
- Raro: Transferencia de conocimientos acerca del mundo del vitivinícola de Chile.
- Inimitable: Know-How de sus colaboradores, destacando atributos únicos y particulares de cada origen de los vinos en específico.
- Organización: El negocio contará con personal altamente calificado en todas sus áreas para ofrecer al cliente un servicio óptimo que satisfaga sus necesidades. En el plan de recursos humanos se describirán los perfiles de los colaboradores, los cuales deben estar acordes al lineamiento de la empresa que es ofrecer una experiencia de servicio a los clientes.

Esta ventaja competitiva será sostenible con el tiempo frente a las grandes superficies ya que la cadena de tiendas se especializa únicamente en la venta de vinos y por ende todos sus esfuerzos estarán centrados en destacar y enseñar la cultura del vino a sus clientes al momento de la compra, servicio que no ofrecen los supermercados. Adicionalmente se creará una comunidad del vino (grupo de amigos del vino) con el fin de generar un vínculo especial con los clientes que los fidelice y retenga con el tiempo.

La experiencia de servicio que se otorgará al cliente y que se detalla en el plan de marketing tiene como fin fidelizar a los clientes de la cadena de tiendas lo que permitirá que la ventaja competitiva sea sostenible con el tiempo frente a su competidor directo.

8.6. Recursos

8.6.1. Recursos físicos

Para el funcionamiento de las tres tiendas que constituirán la cadena, será necesario contar con tres locales, los cuales deben estar ubicados en sitios de fácil acceso a los segmentos que se quiere atender y además deben estar ubicados en sectores comerciales de gran concurrencia, en la ciudad de Santiago de Cali.

Los demás recursos físicos son los muebles para los vinos donde se exhibirán y almacenaran. Estos muebles deben ser en madera porque este material evita que se transmitan los cambios de temperatura al producto.

También se debe contar con muebles y equipos de oficina.

8.6.2. Recursos humanos

Los recursos humanos de la cadena de tiendas son su activo más importante, puesto que son éstos quienes tienen el conocimiento sobre todo en lo referente a la cultura del vino y el mundo vitivinícola chileno, que es lo que se quiere transferir al cliente. El equipo humano aparte de tener los conocimientos, debe ser amable, respetuoso, cálido, atento, de buen humor y paciente con el fin de brindar un servicio integral al cliente para que la experiencia durante el proceso de compra sea alegre, amena y divertida.

Los colaboradores deben ser honestos y confiables ya que manejarán inventarios y dinero al momento de finalizar la compra y deben sentir pasión por lo que hacen ya que esta forma harán mejor las cosas y esto se verá reflejado en la atención al cliente.

8.6.3. Recursos organizacionales

Los recursos organizacionales son la cultura y la reputación, éstos son importantes para el negocio ya que una buena reputación impulsará el crecimiento del negocio.

-Cultura organizacional

Ésta debe reflejar la misión de la cadena de tiendas especializadas en vino, dándole sentido de identidad y debe estar alineada con los objetivos y estrategia de la empresa lo que generará que sus colaboradores se sientan comprometidos con el negocio, cumpliendo a cabalidad sus actividades diarias.

La cultura de la cadena de tiendas especializadas en vinos, debe estar basada en el servicio, poniendo al cliente en el primer lugar siempre, ofreciéndoles un trato amable, respetuoso y satisfaciendo sus necesidades y gustos. Todos los clientes recibirán el mismo trato y no se discriminará a nadie. La cultura también buscará tener un equipo humano concentrado en su trabajo, que disfrute lo que hace, que tenga una actitud positiva, que entregue siempre una sonrisa a los clientes y que pueda entregar lo mejor de sí a la organización.

También es importante resaltar que la organización tendrá un estilo de comunicación estandarizado y que desde la selección del personal se velará por contratar personas que estén alineadas con la cultura organizacional.

-Reputación

La cadena de tiendas especializadas en vino debe ser asociada con un excelente servicio y atención al cliente. Así mismo estará respaldada por la confiabilidad de sus productos ya que estos serán originales y legales lo que dará al cliente la seguridad necesaria para adquirir sus productos en las tiendas. Así mismo, debe gozar de buena

reputación entre sus colaboradores, siendo un lugar agradable para trabajar donde se los trata con respeto, equidad, amabilidad, etc.

8.7. Factores críticos de éxito

Los Factores críticos de éxito están vinculados con la consecución de los objetivos estratégicos, en este sentido son los elementos que contribuirán a que el negocio se mantenga, estos son:

-Ubicación: las tres tiendas deben estar ubicadas en sitios estratégicos, de fácil acceso para los clientes y que cuente con estacionamiento para aquellos que lleguen a las tiendas en sus automóviles.

-**Know-How de los colaboradores**: ofreciendo una asesoría integral y personalizada, transfiriendo a los clientes conocimientos acerca del mundo vitivinícola de Chile, destacando atributos únicos y particulares de cada origen en específico.

-Gama amplia de productos: que se destaque por ofrecer una gran selección de vinos de origen Chileno, de diferentes calidades tales como varietales, reserva, gran reserva Premium y espumosos, los que se encontraran disponibles en todas las tiendas.

-Calidad del servicio por parte del personal: como elemento estratégico para fidelizar al cliente, ofreciéndole soluciones que respondan a sus necesidades.

-Marketing: orientado a atraer nuevos clientes potenciales y aumentar la participación, con el fin de darse a conocer en el mercado como un negocio diferencial especializado en venta de vinos chilenos.

-Posicionamiento: para que las tiendas sean recordadas en la mente de los clientes y de esta manera lograr que éstos reconozcan el beneficio adicional que es la asesoría integral y personalizada y que sea reconocida como una mejora respecto a lo que ofrece la competencia.

-Ocasiones de consumo: que las personas consuman vino no solo en ocasiones especiales sino que también lo consuman con sus comidas con el fin de generar mayor demanda de éste.

8.8. Estructura organizacional

La cadena de tiendas especializadas en vino chileno contará con una estructura organizacional **Multidivisional** por **Unidades Estratégicas de Negocio**. Estas serán el eje fundamental de la organización, agrupando las diferentes actividades de cada negocio y a su vez tendrán su propio presupuesto para el manejo de sus recursos. La instancia a nivel corporativo formulará los lineamientos generales en materia funcional que deben ser tenidas en cuenta por los responsables de las unidades de negocios.

A continuación se expresa gráficamente la estructura organizacional que indicará en forma esquemática, las áreas que la integran, las líneas de autoridad, relaciones de personal, líneas de comunicación y de asesoría, representadas así:

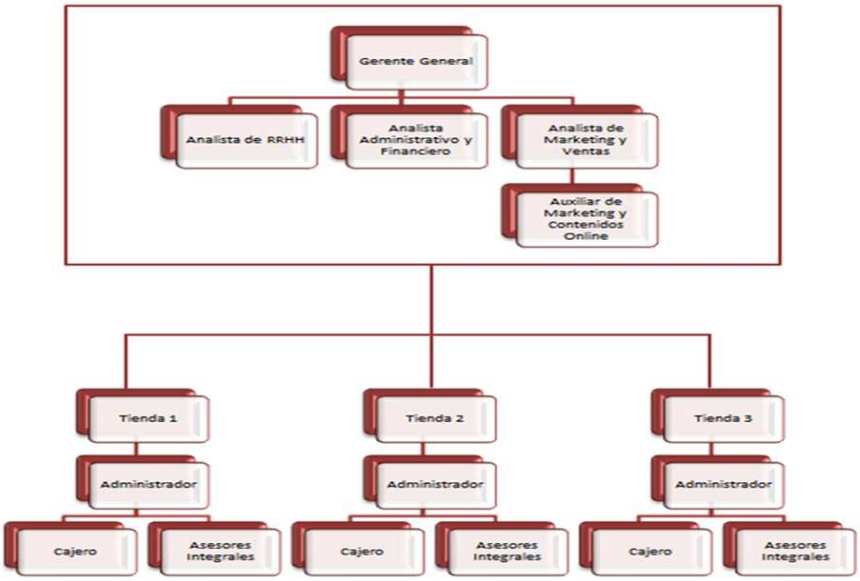


Ilustración 7 Estructura organizacional
Fuente: Elaboración propia

8.9. Fortalezas y Debilidades (F-D)

Como resultado del análisis del plan estratégico se identifican las fortalezas y debilidades de la cadena de tiendas especializadas en vino:

8.9.1. Fortalezas (F)

-Amplia gama de vinos de origen chileno, ofreciendo vinos varietales, de reserva, gran reserva, espumosos y Premium.
-Know-How de los colaboradores para entregar al cliente una asesoría integral y personalizada, trasfiriendo sus conocimientos acerca del mundo vitivinícola de Chile, destacando atributos únicos y particulares de cada origen en específico.
-Ubicación estratégica en sitios de fácil acceso para los clientes objetivos.
-Personal altamente calificado en todas sus áreas para ofrecer al cliente un servicio óptimo que satisfaga sus necesidades.
-Se convertirá el proceso de compra de vinos en una experiencia de servicio para el cliente.

8.9.2. Debilidades (D)

-Desconocimiento de la cadena de tiendas en el mercado local lo que implica una inversión alta en promoción.
-No contar con una cartera amplia de clientes ya que es un negocio nuevo.
-No contar con un producto exclusivo.
-No importar directamente los vinos, por lo que se debe recurrir a distribuidores a nivel nacional.
-Es un negocio de proximidad, por lo cual se deben plantear estrategias para logar que los clientes visiten las tiendas sin importan la ubicación.

8.10. Matriz FODA

A partir del análisis externo e interno de la cadena de tiendas especializadas en vinos se identificaron las principales oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades las cuales se resumen en la matriz que se presenta a continuación. Esta matriz permite identificar las estrategias que se requieren para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas presentes en el entorno.

Ilustración 8 Matriz FODA
Fuente: elaboración propia

8.11. Posible alianza con el Movimiento de Viñateros Independientes (MOVI)

La gerencia tiene contacto con un posible representante del Movimiento de Viñateros Independientes (MOVI), lo que permitirá en un futuro generar una alianza con dicho

grupo con el fin de importar directamente los vinos fabricados por estos productores, manejando vinos exclusivos en la cadena de tiendas.

Las viñas pertenecientes a MOVI, ofrecen gran variedad de vinos los cuales pueden ser ofrecidos en las tiendas de la cadena.

Una vez se haya logrado la alianza, la cadena de tiendas debe dedicar recursos al marketing para promover las nuevas marcas que ofrecerá.

8.12. Indicadores de desempeño

Los principales indicadores para medir el desempeño del negocio son:

-Indicador de recompra de productos: medirá el número de clientes que recompran en las tiendas para reforzar las estrategias de fidelización y aumentar éste indicador.

Número de personas que compran más de una vez / Total de personas que compran en las tiendas

-Indicador de satisfacción: medirá del total de los clientes que frecuentan las tiendas, cuántos se sienten satisfechos con la experiencia de servicio que reciben.

Número de clientes que se sienten satisfechos con la experiencia de servicio / Número total de clientes

- Posicionamiento de la cadena de tiendas: permite conocer el posicionamiento de la cadena de tiendas especializadas en vino en el mercado, con el fin de verificar si se está cumpliendo el objetivo de posicionamiento.

Número de clientes que prefieren la cadena de tiendas / Número de personas del segmento objetivo

-Desarrollo y potenciamiento de la cultura del vino en el mercado caleño: medir si se está cumpliendo el objetivo planteado en el pan estratégico, esto permitirá conocer cuál es el aporte de la cadena de tiendas en el potenciamiento de la cultura del vino en la ciudad.

Número de personas que consideran que la cadena tiendas potencia la cultura del vino / total de personas encuestadas

-Personas que recomiendan las tiendas: este indicador incluye la parte emocional de los clientes y permite conocer cuántos de éstos recomendarían la tienda a algún conocido suyo.

Número de personas que recomiendan la tienda / Total de personas encuestadas

8.13. SLA

Se establecen los siguientes SLA, entre la cadena de tiendas y los proveedores:

Cliente Interno	Proveedor	E/S	SLA	Tipo SLA	Relación	Valor	Unidad	Tipo Valor	%
Distribuidores de vino	Analista de marketing y ventas	S	Cumplimiento del tiempo de entrega de pedido	Tiempo	<=	5	días	Máximo	95%
Distribuidores de vino	Analista de marketing y ventas	E	Especificación exacta de productos requerido y cantidades de cada uno	Errores	<=	0	errores	Máximo	100%

Tabla 4 Acuerdos de Nivel de Servicio
Fuente: elaboración propia

Los SLA establecidos para los clientes:

Cliente Interno	Proveedor	E/S	SLA	Tipo SLA	Tipo Valor	%
Clientes	Asesor de tienda	E	Brindar una correcta asesoría acorde a las necesidades de los clientes	Orientación	Máximo	100%
Clientes	Cadena de tiendas	E	Convertir el proceso de compra en una experiencia de servicio	Experiencia de servicio	Máximo	100%

Tabla 5 Acuerdos de Nivel de Servicio
Fuente: elaboración propia

9. ANÁLISIS DE MERCADO, PLAN DE MARKETING Y PLAN DE VENTAS

9.1. PERFIL DE MERCADO

9.1.1. Análisis de clientes

Los potenciales clientes de las tiendas son hombres y mujeres consumidores de vino que se encuentran entre los 25 y 55 años y generalmente, adquieren el producto directamente.

Generalmente consumen dicha bebida cuando se reúnen con amigos y/o con sus familias, cuando celebran algo especial y también para acompañar sus comidas y lo hacen más de una vez al mes.

Los clientes compran sus vinos en los supermercados porque allí encuentran variedad de precios y marcas, además en ocasiones estas tiendas ofrecen promociones, también por cercanía ya sea a sus casas o lugares de trabajo y finalmente adquieren el vino en

el supermercado mientras hacen otras compras. De su compra en un supermercado esperan encontrar buenos precios, disponibilidad del producto, productos de calidad y en menor medida buscan asesoría.

También hay clientes que compran los vinos en una tienda especializada en la venta de éstos porque tienen el acompañamiento de un asesor durante el proceso de compra, encuentran variedad de marcas, precios y promociones en algunas ocasiones. Los clientes que compran en estos sitios, al igual que los que están dispuestos a adquirir su producto en este sitio esperan recibir asesoría, buenos precios, calidad y disponibilidad del producto.

Actualmente en el país no hay una cultura del vino desarrollada, apenas está dando sus primeros pasos y es por eso que los clientes consideran que saben poco o nada de esta cultura y por tal motivo les interesa aprender sobre la misma y en su mayoría prefieren el vino chileno por sus características y calidad[22], siendo el vino tinto el predilecto[23].

Su disposición a pagar por los vinos está en un rango que va desde los US $11 a US $26, pero también hay clientes dispuestos a pagar más de US $ 30, datos recopilados de la encuesta realizada (ver Anexo F).

El análisis de los clientes fue realizado a partir de la encuesta realizada a 150 personas, a través de internet en el siguiente link:

https://docs.google.com/forms/d/1f0LfHIeBaeIiIAZWqCbI0CMg8qBlTcykCwdK9nanSy8/viewform

9.1.2. Segmentación

La segmentación se realiza teniendo en cuenta cuatro criterios, como son el geográfico, demográfico, psicográfico y conductual.

La segmentación geográfica se realiza mediante una matriz de decisión en la cual se tienen en cuenta 3 ciudades de Colombia: Bogotá, Cali y Medellín.

9.1.2.1. Segmentación geográfica

La ciudad seleccionada para implementar la cadena de tiendas especializadas en vino, es Santiago de Cali (ver Anexo G), Colombia, ya que es la segunda ciudad del país donde más se consume vino[24]. Actualmente la ciudad tiene 2.319.684 habitantes,

[22] Datos tomados de "Estudio de mercado del vino en Colombia" de julio de 2012, elaborado por la oficina comercial de Prochile en Bogotá.
[23] Datos extractados del artículo "Los colombianos prefieren más el vino tinto, dice el Éxito", publicado por el diario Portafolio en su página Web www.portafolio.co, el 18 de junio de 2013.
[24] Datos según encuesta realizada por el Grupo Éxito en el año 2012. Fuente: http://m.eltiempo.com/economia/empresas/aumento-en-el-consumo-de-vino/9207081

siendo la tercera más poblada de todo el país y cuenta con una de las economías de mayor crecimiento en el país, la ciudad se encuentra a 115 Km del Océano Pacífico y es uno de los principales centros económicos del país y es también el principal centro urbano, cultural, económico, industrial y agrario del suroccidente colombiano.

9.1.2.2. Segmentación demográfica

La cadena de tiendas especializadas en vino está dirigida tanto a hombres como mujeres que se encuentren entre los 25 y 55[25] años y que además pertenezcan a los estratos socioeconómicos 3, 4 y 5 puesto que el 45.1% de la población caleña pertenece a éstos. También se tiene en cuenta que es cada vez más frecuente que las personas de los estratos 3 y 4 consuman vino y para las personas de estrato 5 el consumo de esta bebida es más común[26].

9.1.2.3. Segmentación psicográfica

Este criterio segmenta a personas que se encuentren activas laboralmente ya que cuentan con poder adquisitivo y sus ingresos están entre 3 y 16 salarios mínimos legales vigentes, es decir entre $1.768.500 y $9.432.000. Personas que tengan vida social activa y que se interesen por aprender cosas nuevas.

9.1.2.4. Segmentación conductual

Los clientes son personas a quienes les gusta consumir vino tanto en reuniones sociales, celebraciones o simplemente para acompañar sus comidas. Personas que estén interesadas en aprender más sobre la cultura del vino y aquellas que van a incursionar por primera vez en ésta y que buscan atención y productos de calidad.

También se dirige a personas que consumen vino para obtener algún beneficio para su salud.

9.1.3. Targeting

Personas que viven en Santiago de Cali y que tienen entre 25 y 55 años, laboralmente activas y con ingresos medio bajo a medio alto.

Son socialmente activas, atraídas por la cultura del vino e interesadas por probar productos que aporten algún beneficio para la salud.

---

[25] De acuerdo con el Estudio del mercado de vinos en Colombia, realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá en octubre de 2012, el consumidor de vino en Colombia tiene entre 30 y 55 años.

[26] Datos extractados de Estudio del mercado de vinos en Colombia, realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá en octubre de 2012.

Quieren vinos de calidad, adquirir conocimientos sobre la cultura del vino y todo lo que ésta implica y esperan un servicio personalizado y de calidad. También quieren obtener beneficios para la salud a partir de un consumo moderado de vino.

9.1.4. Tamaño actual del mercado

De acuerdo a la segmentación y targeting el tamaño del mercado potencial para la cadena de tiendas especializadas en vino es de 378.365 personas.

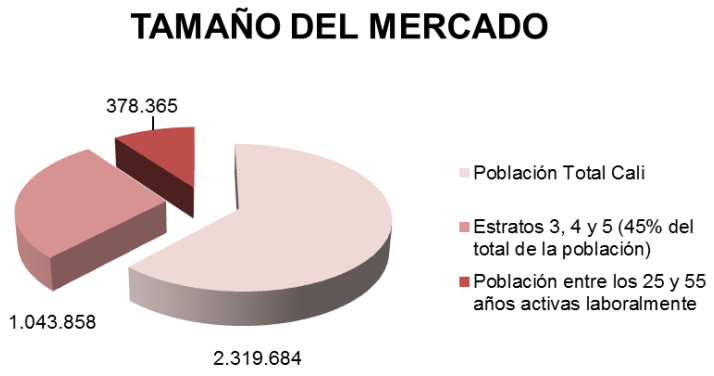


Ilustración 9 Tamaño del mercado
Fuente: Elaboración propia

9.1.5. Demanda de vino en la ciudad

De acuerdo a estadísticas recopiladas por el Club del Vino en Cali, en la ciudad hay 110.000 consumidores constantes de vino y se estima que el potencial de posibles nuevos consumidores es de 500.000 personas[27].

9.2. COMPETENCIA

9.2.1. Principales competidores de la cadena de tiendas especializadas en vinos

Los principales competidores de la cadena de tiendas especializadas en vino son las grandes superficies que se encuentran en la ciudad de Santiago de Cali, puesto que ofrecen gran variedad de vinos de distintos rangos de precios, calidad, cepas y orígenes, adicionalmente cuentan con un gran número de marcas entre sus existencias.

[27] Datos extractados del artículo del diario El País de Cali, “Los caleños se vuelven más amigos del vino”. Julio 24 de 2011.

Las grandes superficies que se identifican como competidores de la cadena de tiendas especializadas en vino son Éxito, Almacenes La 14, Carulla y Tiendas Jumbo ya que son éstas las que ofrecen vinos chilenos.

De acuerdo a las variables que motivan a los clientes a comprar en un supermercado, la cadena de tiendas compite con estos por variedad de marcas, cepas y precios. Además debe generar estrategias para contrarrestar el hecho de que los clientes adquieran el vino mientras realizan otras compras y/o por cercanía a sus hogares o lugares de trabajo.

Adicionalmente en la ciudad de Santiago de Cali, actualmente hay una tienda especializada en vinos, llamada Vinos del Río, la cual cuenta con dos sucursales y al igual que las grandes superficies también ofrece variedad de vinos de distintos rangos de precios, calidad, cepas y orígenes. Esta tienda ofrece a sus clientes menos marcas que las grandes superficies, pero cuenta con acompañamiento durante el proceso de compra por parte de un asesor.

Vinos del Río, es el competidor directo de la cadena de tiendas especializadas en vino ya que la cadena compite con ésta por la asesoría ofrecida, variedad de marcas, cepas y precios, especialmente; obligando a la cadena a generar estrategias de diferenciación en el servicio.

9.2.2. Benchmarking

Se realiza el benchmarking entre los principales competidores de la cadena de tiendas especializadas en vinos, donde se destacan aspectos como la ubicación, tipos de vinos, marcas chilenas, rangos de precios, origen, servicios que ofrece, tipo de asesoría, entre otros. Esto con el fin de caracterizar a cada uno de los competidores y de esta manera identificar sus principales fortalezas y debilidades (ver anexo H).

-Vinos del Río

Es la única tienda especializada en vinos en la ciudad de Santiago de Cali, tiene dos sucursales, las cuales están ubicadas en sectores de estratos socioeconómicos altos (6). Ofrece productos de seis países distintos entre ellos Chile y cuenta con 6 marcas de este país.

Entre sus fortalezas se destaca el hecho de ser la única tienda de este género en la ciudad, cuenta con personal capacitado para dar asesoría durante la venta en aspectos como maridajes, cepas, tipo de vino acorde al presupuesto del cliente y además son importadores directos.

Las principales debilidades son que las dos sucursales están ubicadas en sitios poco comerciales y no tienen capacidad suficiente para estacionar autos y ofrecen menos marcas que los supermercados.

Se posiciona como una boutique de vinos en Colombia, un espacio acogedor, donde el cliente puede realizar sus diferentes eventos, ofreciéndole a éste y a sus amigos momentos inolvidables.

Los vinos chilenos oscilan en un rango de precios entre $30.000 y $152.000 (US $15 y US$52).

-Éxito:
Es un supermercado y tiene cuatro sucursales, las cuales están ubicadas en sitios de estratos socioeconómicos de medio a medio alto. Tiene una amplia gama de vinos de distintos países y ofrece 22 marcas de vinos chilenos.

Entre sus fortalezas se destacan las economías de escala con las que cuenta, es importador directo de los vinos lo que le permite tener un rango de precios favorable para el cliente, está ubicado en sitios estratégicos y ofrece una gran variedad de vinos.

Sus debilidades radican en que la exhibición de vinos se hace de forma vertical lo que evita que el corcho se humedezca, no siempre el cliente encuentra un asesor y en las pocas ocasiones que lo hay es generalmente un impulsador de marca que ha memorizado datos básicos como el maridaje o cepas para lograr la venta de la marca que representan. Otra debilidad es que en ocasiones el cliente debe hacer largas filas para pagar su o sus botellas de vino, mientras que otros pagan sus mercados.

Se posiciona como líder en el sector del comercio en Colombia. Vende alimentos, textiles, electrodomésticos, artículos para el entretenimiento, productos de aseo y abarrotes. Está en los hogares de los colombianos que viven en diferentes puntos cardinales del país; de aquellos que habitan en las ciudades principales y también en las intermedias y pequeños municipios.

Los vinos chilenos oscilan en un rango de precios entre $21.900 COP a $300.000 COP (US $12 y US $150).

-Almacenes La 14:

Es un supermercado, tiene 7 sucursales ubicadas en sitios que van desde estratos medio bajo a estrato medio alto. Ofrece una amplia gama de vinos de distintos países, entre ellos 21 marcas chilenas.

Sus principales fortalezas son las economías de escala alcanzadas, es importador directo de los vinos lo que le permite contar con una amplia gama de productos, un rango de precios favorable para el consumidor y sus locales están ubicados en sitios de gran afluencia.

Se identifican como debilidades el que no se separan los vinos por país de origen y como son tantas marcas y tipos de vino el proceso de compra se puede volver abrumador para el cliente, la exhibición se hace de forma vertical, no siempre el cliente encuentra un asesor que le colabore durante la compra y cuando lo hace es una persona que trabaja para una marca específica que tiene pocos conocimientos sobre la

cultura del vino, también está el hecho de que el cliente debe hacer largas filas para pagar.

Se posiciona como una comercializadora de todo tipo de productos de consumo masivo, que se fundamenta en la filosofía de satisfacción al cliente, ofreciéndole siempre la mayor y mejor opción de surtido, manteniendo los precios más favorables del mercado colombiano, esto sumado a servicios altamente evolucionados e instalaciones con ambientes amplios y confortables.
Los vinos chilenos oscilan en un rango de precios entre $14.900 COP a $300.000 COP (US $8 y US $150).

-Carulla:

Es un supermercado que cuenta con 3 sucursales ubicadas en lugares de estratos socioeconómicos medio alto y alto, sus 3 tiendas son formatos pequeños. Ofrecen vinos de distintos países entre ellos Chile con 16 marcas.

Al igual que los demás supermercados, sus principales fortalezas son sus economías de escala ya que es importador directo, su ubicación estratégica y de fácil acceso al cliente y su variedad de marcas y precios.

Sus principales debilidades son que la exhibición es vertical, los vinos no están separados por país de origen lo que hace abrumador el proceso de compra cuando no se tiene suficiente conocimiento acerca del vino, no hay un asesor que guíe al cliente, las cavas de estas tiendas son más pequeñas que las del resto de supermercados.

Carulla, se posiciona como un mercado gourmet, en el cual el cliente puede encontrar productos de primera calidad.

Los precios de los vinos chilenos están en un rango entre $25.600 COP y $74.000 COP (US $13,5 y US $37).

-Tiendas Jumbo:

Supermercado con 3 sucursales en la ciudad, las cuales se ubican en sitios de estratos medio a alto, ofrece gran variedad de vinos de diversos países incluido Chile con 16 marcas de dicho país.

Entre sus principales fortalezas se destacan el hecho de ser una empresa chilena, por lo cual puede llevar nuevas marcas al país al ser importador directo, tiene economías de escala por lo cual ofrece al público precios favorables para ellos y además dispone de una amplia oferta de vinos. Sus tiendas están ubicadas en lugares estratégicos de fácil acceso a los clientes.

Sus principales debilidades radican en que los vinos no están separados por país de origen lo que hace un poco abrumador el proceso de compra para el cliente al ver tanta variedad en especial cuando no se tiene mucho conocimiento respecto al vino. No hay un asesor que acompañe al cliente durante la compra y si hay alguien es una persona

que representa una marca en especial por lo que sus conocimientos sobre la cultura del vino son pocos y sesgará la decisión del cliente.

Se posiciona como un retail de productos de consumo masivo, desde abarrotes hasta vestuario, productos de ferretería, electrodomésticos, entre otros.

El rango de precio de los vinos chilenos ofrecidos está entre $16.000 COP a $110.000 COP (US $8 y US $55).

-Cadena de tiendas especializadas en vino:

La cadena de tiendas especializadas en vino, cuenta con 3 sucursales en la ciudad de Santiago de Cali, las cuales están ubicadas en sectores de estratos socioeconómicos medio alto (5), y los barrios vecinos pertenecen a los estratos 3 y 4 (segmento objetivo junto con el estrato 5). Cada una de las tiendas está especializada en vino de origen chileno y ofrece al público un total de 27 marcas de distintas cepas y añejamiento. Se determinan 27 marcas ya que éstas son las que los distribuidores le pueden proveer , además la cadena de tiendas debe contar con una amplia gama de marcas con el fin de contrarrestar el hecho de que no ofrece vinos de otras denominaciones de origen.

Entre sus principales fortalezas están la variedad de vinos chilenos con la que cuentan, convertir el proceso de compra en una experiencia memorable de servicio, ubicación en sitios de gran afluencia y zonas de comercio importantes para la ciudad, el Know-How de los colaboradores para transferir conocimientos al cliente sobre la cultura del vino y el mundo vitivinícola de Chile y un personal capacitado y calificado para ofrecer al cliente un servicio de calidad.

Las principales debilidades de la cadena residen en el desconocimiento de ésta por parte de los clientes, no ser importador directo lo que hace depender de proveedores nacionales, no contar con una cartera de clientes ni con un producto exclusivo y además es un negocio de proximidad.

Se posiciona como tiendas especializadas en vino, donde además de adquirir dicha bebida el cliente recibe una experiencia de servicio mediante un proceso de asesoría integral personalizada acorde a sus necesidades, transfiriéndole conocimientos sobre la cultura del vino y el mundo vitivinícola de Chile

Los vinos oscilan en un rango de precios entre $17.135 COP y $480.000 COP (US $9 y US$250), considerando que se ofrecerán vinos iconos, pero en menor cantidad que los otros productos.

9.2.3. Reacciones de los actores establecidos ante la aparición de la cadena de tiendas especializadas en vino

Se espera que la competencia reaccione ante la aparición de la cadena de tiendas especializadas en vino, especialmente Vinos del Rio, quien es el competidor directo, por este motivo, se prevé que lance estrategias de promoción para reforzar la imagen de sus tiendas, así mismo ofrecerá promociones en los precios de sus productos y ofrecerá

más eventos de catas. Se espera también que mejoren la asesoría que brindan al cliente durante el proceso de compra.

En cuanto a los supermercados se espera que la reacción sea menos “agresiva” ya que los vinos no son el único producto que venden y tampoco está en su estrategia brindar asesoría integral al cliente durante el proceso de compra, pero sí se prevé que lancen promociones en cuanto a los precios de sus productos.

10. PLAN DE MARKETING

10.1. Objetivos de marketing

- Definir una estrategia de posicionamiento que le permita a la cadena de tiendas especializadas en vino ser recordada en la mente del segmento objetivo.
- Diseñar una estrategia de promoción adecuada que permita captar clientes.
- Fidelizar a los clientes procurando su satisfacción, para conseguir la recompra y así mismo atraer otros clientes a las tiendas.

10.2. Propuesta de valor

La propuesta de valor de la cadena de tiendas especializadas en vino chileno es la siguiente:

-Emocional: entregar al cliente una experiencia de servicio durante su proceso de compra, mediante la cual se sienta acompañado y guiado por un asesor que le transfiera conocimientos sobre la cultura del vino y a su vez le ayude a hacer la mejor elección de su producto. Esta experiencia también le permitirá al cliente conocer sobre el mundo vitivinícola de Chile.

Por lo anterior, el cliente valorará la experiencia por el trato personalizado, independientemente del nivel de conocimientos sobre el vino y su nivel adquisitivo.

-Funcional: encontrar variedad de producto al mismo tiempo que se recibe asesoría integral sobre la cultura del vino, en un solo lugar dedicado exclusivamente a la venta de vinos y ambientado para que el cliente se sienta inmerso en el mundo vitivinícola.

Dado que las tiendas solo ofrecen vinos, esto evitará que el cliente haga largas filas para pagar sus productos.

-Económico: el cliente podrá obtener vinos desde varietales hasta íconos, lo cual le dará la opción de elegir entre distintos rangos de precios. Además obtendrá vinos de calidad acordes a su presupuesto.

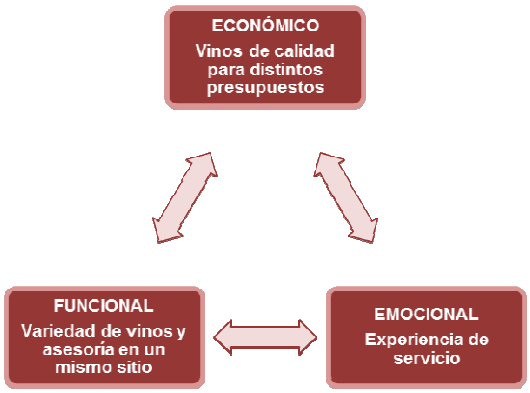


Ilustración 10 Propuesta de valor
Fuente: Elaboración propia

10.3. Posicionamiento

Para personas entre 25 y 55 años que gusten del vino chileno y estén interesados en aprender sobre la cultura del vino, la cadena de tiendas especializadas en vino convierte el proceso de compra de sus clientes en una experiencia de servicio, ya que les brinda una asesoría integral personalizada acorde a sus necesidades, transfiriéndoles conocimientos sobre dicha cultura y sobre el mundo vitivinícola de Chile.

10.4. Estrategia de posicionamiento

La cadena de tiendas especializadas en vino adopta la estrategia de retador, ya que se pretende alcanzar el liderazgo, lo que implica atacar al líder que es Vinos del Rio. Se enfrentará al líder usando un ataque lateral, atacando los puntos más débiles de la competencia y los vacíos que deja en el consumidor, por tal motivo la cadena de tiendas especializadas en vino ofrecerá asesoría integral durante todo el proceso de compra, siendo ésta más completa que la de su competencia, adicionalmente las tres tiendas se especializan en vinos chilenos por lo que se transferirá al cliente todo el conocimiento sobre el mundo vitivinícola de dicho país, mediante un servicio personalizado y cálido.

10.5. Marketing mix

A continuación se procede a definir el producto/servicio, la estrategia de precio, distribución y promoción para la cadena de tiendas especializadas en vino, con el fin de posicionarla en el mercado objetivo.

10.5.1. Producto

El producto ofrecido es vino embotellado de distintas marcas, variedades, cepas y diversa gamas de precios. Al ser tiendas especializadas en vino, se ofrece un trato personalizado en términos de asesoría al cliente por lo tanto los vendedores deben conocer los productos, historia (mundo vitivinícola chileno) y todo lo referente a la cultura del vino con el fin de guiar a la clientela durante todo el proceso de compra.

Ilustración 11 Producto
Fuente: elaboración propia

El mix de productos se compone por vinos de distintas marcas, que se clasificarán según el color, añejamiento, cantidad de uvas y cepas como se indica a continuación:

-Vinos según el color:

Vino tinto: elaborados mayoritariamente a partir de uvas tintas. Como el color está en el hollejo,[28] habitualmente la fermentación se realiza con el mosto y el hollejo y, sólo una vez terminada la fermentación (unos 20 días), se procede al descube[29] o sangrado.

Vino blanco: elaborados a partir de uvas blancas o tintas (a partir de pulpa no coloreada). En este segundo caso, se separa el mosto del hollejo inmediatamente para que no le dé color. En general la fermentación se realiza con mosto[30], separado de hollejos, pepitas, raspones, etc. Y, aunque no es frecuente añejarlo, existen vinos blancos con crianza.

Vino rosado: elaborados a partir de uvas tintas en los que se permite una cierta maceración[31] ("maceración de una noche") de la uva antes del prensado del mosto, de forma de que el mosto tome algo de color. Luego se fermenta el mosto filtrado. Otro método menos purista es la mezcla adecuada de caldos de vinos tintos con vinos blancos.

-Según el añejamiento:

Vino joven: es un vino con un máximo de seis meses de añejamiento en barrica[32]. Está destinado a ser consumido en espacio de como máximo seis meses.

---

[28] Hollejo: piel que envuelve la pulpa o parte carnosa de la uva.
[29] Descube: proceso de sacar el vino de la cuba o depósito de fermentación.
30 Mosto: es el zumo de la uva que contiene diversos elementos de la uva como pueden ser la piel, las semillas, etc. Se considera una de las primeras etapas de la elaboración del vino.
[31] Maceración: es un proceso de extracción sólido-líquido. El producto sólido (materia prima) posee una serie de compuestos solubles en el líquido extractante que son los que se pretende extraer.
[32] Barrica: es un recipiente de madera utilizado para la crianza de vino.

Vino de guarda o de crianza: son vinos con un mínimo de dos años de añejamiento, de los cuales al menos seis meses han sido en barrica. Son aptos para ser conservados numerosos años.

Vino reserva (RSV): son vinos con tres años de añejamiento, de los cuales al menos uno ha sido en madera.

Vino gran reserva: son vinos con al menos cinco años de añejamiento, de los cuales al menos dos han sido en madera.

-Según la cantidad de uvas:

Vino varietal: son vinos elaborados con un solo tipo de uva. También se llama varietal al carácter aromático de un vino en el que predomina el aroma de una determinada variedad de uva.

Vino de corte, ensamblaje, genérico o mezclado: son aquellos vinos en los que intervienen por lo menos dos variedades de uva (bivarietales). En general, en los vinos de ensamblaje se busca el complemento y suplemento entre las variedades de una región determinada, buscando que cada una entregue la mejor característica de sí. Las posibilidades de combinación son prácticamente infinitas, ya que hay más de 4.500 variedades de uvas vinícolas reconocidas.

-Según la presión de los gases disueltos

Vinos espumosos: vino con presencia de burbujas. La calidad del vino espumoso depende del tipo de envase en el que se haga la segunda fermentación.
Los vinos espumosos se pueden clasificar en:

Brut Nature: sin ningún licor de expedición añadido
Extra Brut: con hasta 6 g de azúcar por litro de licor
Brut: con hasta 15 g de azúcar por litro de licor
Demi Sec: con entre 33 y 50 g de azúcar por litro de licor

Ilustración 12 Clases de vino espumoso
Fuente: elaboración propia

Las distintas variedades viníferas, están dadas por la cepa[33], dentro del mix de productos se tienen las siguientes:

[33] Cepa: es por definición el tronco de la vid, del cual brotan los sarmientos, las hojas y los frutos.

Ilustración 13 Cepas vino tinto, blanco y rosado
Fuente: elaboración propia

-Vinos Premium:

Vinos que han sido elaborados con un cuidado particular y esto generalmente implica erogaciones adicionales en el proceso de producción. Tienen una calidad superior lo cual se ve reflejado en sus precios.

La cadena de tiendas especializadas en vino busca convertir el proceso de compra en una experiencia de servicio, por lo que además de los vinos se ofrecerá el siguiente servicio:

- Asesoría integral - Experiencia de servicio:

La asesoría integral ofrecida al cliente tiene por objetivo guiar al cliente durante su compra, indicándole los tipos de vinos, marcas y precio con el fin de que el cliente obtenga un producto de calidad, acorde a su presupuesto.

Además, el asesor debe identificar las necesidades del cliente con el fin de transferir conocimientos respecto a maridaje, cepas, acidez de los vinos, datos sobre el origen del vino, de la viña, temperatura, conservación del vino, enseñar a un cliente que lo requiera cómo tomar la copa, cómo descorchar la botella de vino, entre otros.

La cadena de tiendas especializadas en vino busca convertir el proceso de compra en una experiencia de servicio, mediante la atención personalizada de un asesor con suficientes conocimientos sobre el vino y su cultura y con cualidades como amabilidad, respeto, calidez, empatía, humanidad, actitud amigable, entre otras, que lo convierte en un proveedor de experiencia (ProvEx).

Dentro de la experiencia de servicio los asesores tienen un papel prescriptor[34], pues gracias a sus conocimientos será éste quien busque la mejor opción para satisfacer las necesidades del cliente en el momento de la adquisición del vino.

La asesoría integral debe ser disfrutada por el cliente para que la experiencia sea memorable, con el fin de lograr que cada contacto de los clientes con las tiendas sea digno de ser recordado y comentado positivamente con amigos, familiares y colegas.

Mediante este servicio se enfrenta una debilidad de la cadena de tiendas que es encontrarse en una industria donde los negocios son de proximidad, pues si bien no se puede cubrir una gran área geográfica se está estimulando al cliente a visitar las tiendas mediante la asesoría integral que generará una experiencia memorable para los clientes.

A continuación se presentan los factores que generan la experiencia de servicio:

EXPERIENCIAS SENSORIALES PERCIBIR	EXPERIENCIAS DE SENTIMIENTO SENTIR	EXPERIENCIAS DE PENSAMIENTO PENSAR	EXPERIENCIAS DE ACTUACIÓN ACTUAR	EXPERIENCIAS DE RELACIONES RELACIONARSE
Colores agradables	Sentirse bienvenido	Hacer pensar al cliente en el vino como un producto que sirve para acompañar las comidas diarias	Cuando sea un cliente habitual saludarlo por su nombre, acompañado del título respectivo (señora, señor, señorita, etc.)	Al cliente conocer sobre la cultura del vino podrá aumentar su confianza al momento de interactuar con otros en una ocasión donde se esté consumiendo vino, superando el miedo al qué dirán
Imágenes alusivas al vino	Sentirse valorado	Hacer pensar al cliente en la cultura del vino	Preguntarle al cliente que tipo de producto requiere	Conformación de un grupo de clientes amantes de la cultura del vino
Sonidos agradables	Sentirse asistido	Hacer pensar al cliente en la cadena de tiendas especializadas en vino como la mejor opción donde comprar el producto	Preguntarle al cliente que desea aprender sobre la cultura del vino	
Temperatura del local	Percepción de ambiente agradable		Guiar el cliente durante la compra	
Olor agradable	Percepción de higiene		Ayudar al cliente a elegir un vino acorde a su presupuesto y necesidades	
Limpieza	Expectativa de disfrute		Contar al cliente sobre las viñas de donde provienen los vinos	
Apariencia de los colaboradores	Percepción de trato personalizado		La interacción del asesor con el cliente debe ser amigable, pero respetuosa	
Tono de voz agradable por parte de los colaboradores	Confort		El asesor debe ofrecer un trato cálido	
Lenguaje positivo de los colaboradores	Cortesia		No acosar al cliente	
	Amabilidad		Aumentar el conocimiento del producto durante el proceso de compra	
	Calidad humana		Sonreir al cliente	
	Vocación de servicio del colaborador		Cuando el cliente termine su proceso de compra en la tienda los colaboradores se despediran de éste de manera cálidad y amigable	
	Tranquilidad		Generar comunicación con el cliente	
	Sentir un trato personalizado		Tangibilizar los recuerdos que el cliente se lleve de la tienda	
	Empatía		Introducir al cliente en la cultura del vino, la cual va más allá del simple hecho de beber	
	Alegría		Enseñar al cliente que el vino es más que una bebida para consumir en reuniones sociales	
			Mostrar al cliente que el vino no es un artículo de lujo	

Tabla 6 Experiencia de servicio
Fuente: elaboración propia

[34] Prescriptor: son aquellas personas, personalidades y/o entidades capaces de influir en un determinado público con sus opiniones, valoraciones y/o decisiones de compra.

-Medición de la experiencia de servicio

Es importante medir la experiencia de servicio ofrecido por la cadena de tiendas especializada en vino, para identificar puntos débiles, puntos de mejora y qué está haciendo bien la cadena.

Esta medición se realizará mediante trabajos de observación durante el proceso de compra de los clientes, con el fin de verificar como es la atención que están dando los asesores a los clientes, si la asesoría es adecuada, si el trato es el adecuado y si cumple con cada una de las actitudes de servicio requeridas para ser asesor de las tiendas. Se observará además la actitud del cliente una vez terminado el servicio y se entablará con él una corta charla para obtener retroalimentación de éste sobre cómo se sintió durante su estadía en la tienda. Esta actividad estará en cabeza del auxiliar de marketing quien además deberá recopilar la información, analizar los resultados y entregarlos al analista de marketing quien a su vez deberá proponer las estrategias de mejora.

Se realizará una encuesta de satisfacción la cual debe abarcar aspectos como:

- En qué medida el servicio ha sido peor, igual o mejor de lo esperado.
- En qué medida el servicio es igual, mejor o peor que la competencia.
- En qué medida se prevé continuar comprando en la tienda.
- En qué medida se considera que están realizando un esfuerzo por dar un servicio sobresaliente.
- Atención del personal, esto incluye amabilidad, paciencia, conocimiento, seguridad, respeto, empatía, comprensión, entre otros.
- Instalaciones, incluyendo ambientación, decoración, ubicación del producto, olores, temperatura del local, limpieza, entre otros. Esto con el fin de medir la percepción de los clientes sobre las tiendas.
- Variedad del producto ofrecido en las tiendas.
- Se incluirá en la encuesta una pregunta para conocer cómo se siente el cliente durante su estadía en la tienda.

La encuesta estará publicada en la página Web de la cadena de tiendas, se enviará por e-mail a los clientes y también estará impresa en cada una de las tiendas para que el cliente la diligencie una vez haya finalizado el proceso de compra. Los resultados serán tabulados por el auxiliar de marketing y analizados por el analista de marketing quien debe proponer a partir de los resultados de las encuestas, sugerencias estratégicas de mejora, para lo cual debe considerar los siguientes aspectos:

- ¿Se están cubriendo las expectativas de los clientes, qué está esperando y la cadena no le entrega?
- ¿Cuáles son los aspectos que el cliente considera más importantes?
- ¿Están percibiendo los clientes todos los esfuerzos realizados? ¿Se están comunicando como debe ser?
- ¿Qué rentabilidad obtendría la cadena de tiendas, incrementando la satisfacción de los clientes?
- ¿Qué aspectos impactan más a los clientes?

- ¿Recomendaría la tienda a un amigo, familiar o colega?

Respondiendo estas preguntas será más fácil gestionar las mejoras para fidelizar a los clientes y lograr la recompra. Para complementar la gestión de mejoras se realizará un mapa de la experiencia, con el fin de analizar la experiencia del cliente en cada una de las interacciones, donde se identificarán los puntos que el cliente considera son importantes para él, esto permitirá impactar al cliente donde realmente lo espera.

Para finalizar con la medición de la experiencia de servicio, se tendrá en cada tienda y en la página Web un buzón en el cual los clientes pueden dejar quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones. Los resultados serán medidos por el auxiliar de marketing.

10.5.2. Precio

El precio se establece de acuerdo a los precios del mercado (ver Anexo I), aplicándoles un valor añadido de acuerdo a los atributos de servicio que convierten el proceso de compra del cliente en una experiencia memorable, ya que el cliente recibe un servicio que le genera uno o varios beneficios[35].

La fijación de precios se realiza por rango, es decir, teniendo en cuenta el valor mínimo y máximo de cada producto ofrecido según el añejamiento del vino.

El valor añadido a considerar es de un 15% ya que éste permite cobrar un precio mayor al de la competencia sin llegar a ser un aumento significativo para el segmento objetivo, sobre todo para los estratos 3 y 4 (medio y medio alto) y sin salirse de los rangos de precios que los clientes estarían dispuestos a pagar. De acuerdo a lo anterior, los precios a los cuales ofrece los productos la cadena de tiendas especializadas en vino son:

		PRECIO MINIMO MERCADO	PRECIO MÁXIMO MERCADO	PRECIO MINIMO US	PRECIO MÁXIMO US	VALOR AÑADIDO (%)	PRECIO CADENA DE TIENDAS MINIMO	PRECIO CADENA DE TIENDAS MÁXIMO	PRECIO MINIMO US	PRECIO MÁXIMO US
	JOVENES Y DE GUARDA	$ 14.900	$ 49.000	$ 7,8	$ 25,8	15%	$ 17.135	$ 56.350	$ 9,0	$ 29,7
	RESERVA	$ 25.600	$ 62.000	$ 13,5	$ 32,7	15%	$ 29.440	$ 71.300	$ 15,5	$ 37,6
GR	RESERVA PRIVADA	$ 34.700	$ 66.700	$ 18,3	$ 35,1	15%	$ 39.905	$ 76.705	$ 21,0	$ 40,4
GR	GRAN RESERVA	$ 32.800	$ 78.400	$ 17,3	$ 41,3	15%	$ 37.720	$ 90.160	$ 19,9	$ 47,5
GR	RESERVA ESPECIAL	$ 31.250	$ 53.400	$ 16,5	$ 28,1	15%	$ 35.938	$ 61.410	$ 18,9	$ 32,3
GR	VIEJA RESERVA	$ 47.150	$ 57.150	$ 24,8	$ 30,1	15%	$ 54.223	$ 65.723	$ 28,6	$ 34,6
	VINOS PREMIUM	$ 120.000	$ 289.000	$ 63,2	$ 152,2	15%	$ 138.000	$ 332.350	$ 72,7	$ 175,0
	ESPUMOSOS	$ 23.450	$ 50.400	$ 12,3	$ 26,5	15%	$ 26.968	$ 57.960	$ 14,2	$ 30,5

Tabla 7 Precios por variedad de vino
Fuente: Elaboración propia

[35] Información fundamentada en el artículo llamado "Del simple servicio a la experiencia memorable". Publicado en enero de 2008.

10.5.3. Plaza

El canal de distribución que ocupa la cadena de tiendas especializadas en vino es un canal largo, dado su recorrido que va de las viñas al importador, de ahí pasa a la cadena quien le compra al importador y en sus tiendas vende al cliente o consumidor final, siendo éstas canales directos.

Ilustración 14 Canales de distribución
Fuente: Elaboración propia

Ubicación:

La cadena está compuesta por tres tiendas, que estarán ubicadas en Santiago de Cali, la cual se divide en 22 comunas y éstas a su vez están conformadas por distintos barrios. No es común que en la ciudad las personas conozcan la comuna a la cual pertenecen pues se acostumbra mencionar los barrios. En Cali las personas se refieren a 3 zonas, norte, sur y oeste. Por lo anterior se escogen 3 barrios a los cuales tenga acceso el segmento objetivo y que además exista una gran afluencia y sean puntos comerciales.

Los barrios seleccionados para ubicar las tres tiendas se eligieron de acuerdo a una matriz de decisión, tomando los barrios que tuvieron mayor puntaje (ver Anexo J).

-Barrio Granada: es un lugar que ha ido creciendo comercialmente hasta convertirse en una zona reconocida a nivel nacional e internacional como destino turístico gastronómico y comercial de la ciudad de Cali, los establecimientos comerciales que se encuentran en este barrio son restaurantes, boutiques, hoteles, bares y discotecas[36], siendo éste muy concurrido, cabe destacar que cerca de éste se encuentran empresas y oficinas.

El estrato socioeconómico de Granada es 5 y cerca quedan barrios pertenecientes a estratos 3, 4 y 5 quienes pueden acceder fácilmente al barrio ya sea caminando, en sus autos o en transporte público (taxi y MIO[37]). El barrio cuenta con espacios para estacionar, facilitando el acceso de las personas que se movilicen en transporte particular. En el sector no hay competidores y cubre la zona norte de la ciudad.

[36] Información tomada del portal Web del barrio Granada. www.barriogranada.com.co
[37] MIO: Sistema Integrado de Transporte Masivo de la ciudad de Cali.

-Barrio San Fernando: es un barrio tradicional de la ciudad, aunque en su mayoría es residencial, tiene un parque llamado "Parque del Perro" y alrededor de éste se agrupan bares, restaurantes y boutiques por lo que es un sitio de gran afluencia de personas.

Pertenece al estrato 5 y los barrios cercanos son estratos 2, 4, 5 y 6 quienes pueden acceder fácilmente al barrio caminando, en auto o en transporte público (taxi y MIO). El barrio cuenta con espacios para estacionar lo que facilitará la visita de las personas en sus autos particulares. San Fernando cubre la zona sur de la ciudad y tiene tráfico de personas por sus locales comerciales y oferta gastronómica y de entretenimiento.

Dentro de San Fernando se encuentra Carulla y muy cerca al sector El Éxito de San Fernando.

-Barrio El Peñón: es un barrio tradicional de la ciudad y es reconocido por su variada oferta gastronómica, en él se encuentra un parque que reúne artistas y artesanos famosos de la región[38]. En el barrio además se encuentran hoteles, boutiques y salones de belleza, lo que genera tráfico de personas.

Pertenece al estrato 5 y los barrios cercanos al 3, 4 y 6, es fácil acceder al barrio ya que los vecinos pueden llegar caminando, hay rutas de transporte público (MIO) y los taxis circulan sin restricción por el sector, hay facilidad de estacionamiento para quienes lleguen en sus autos particulares. En el sector no hay competidores cercanos y cubre la zona oeste de la ciudad.

10.5.4. Promoción

La estrategia de promoción tiene como objetivo fundamental comunicar y dar a conocer al mercado objetivo la cadena de tiendas especializadas en vino destacando el producto y la asesoría integral como parte de la experiencia de servicio.

Marketing online:

El marketing online agrupa aquellas acciones que la cadena de tiendas especializadas en vino puede ejecutar en internet con el fin de generar y aumentar la visibilidad y reconocimiento de marca.

-Página Web:

Se diseñará la página Web, mediante la cual los clientes pueden saber quién es la cadena de tiendas especializadas en vino, en donde están ubicadas las tres tiendas y sus respectivos horarios de atención, estará disponible el catálogo de productos servicios adicionales y venta online y notas relacionadas con la cultura del vino y el mundo vitivinícola chileno; esto con el fin de crear una experiencia interactiva.

La página también ofrecerá al cliente la posibilidad de contactarse con las tiendas a través de un espacio donde podrá realizar preguntas, quejas, reclamos y felicitaciones. Estará enlazada con las cuentas de Facebook y twitter.

[38] Información tomada de la Alcaldía de Cali, en su portal Web www.cali.gov.co

-Facebook:

Abrir una cuenta en Facebook es gratis, motivo por el cual se recurre al uso de esta red social para dar a conocer las 3 tiendas a través de la creación de una fan page, en la cual se publicarán fotos de las tiendas y de los productos, se publicarán promociones y eventos y concursos a realizar, información empresarial tal como página Web oficial, ubicación, artículos relacionados con la cultura del vino. La cuenta se actualizará cada semana.

Como la cadena es un negocio nuevo, la fan page permitirá que los seguidores vean cómo va creciendo el negocio, con el fin de que se sientan parte del proceso. También permite a través de las publicaciones que se hagan en ella mostrar a los clientes la pasión que se siente por la marca, con el fin de contagiarlos. La creación del fan page permitirá a la cadena mostrarse próxima a sus clientes ya que responderá a los mensajes que éstos dejen a través de esta red social.

-**Twitter:**

Al igual que Facebook esta red social también es gratis, por lo cual se creará una cuenta para la cadena de tiendas especializadas en vino, la foto de perfil será la imagen de la marca y se publicarán tweets relacionados con el negocio, tales como links de artículos sobre vinos, pequeños tips sobre la cultura del vino, fotos relacionadas, esto con el fin de no cansar a los clientes con tweets sobre productos y anuncios de descuentos y de generar un contenido interesante con el objetivo de que sea retwitteado y así llegar a más personas, ampliando el conocimiento de marca y generando una relación de confianza con sus clientes.

-Marketing por e-mail:

Esta estrategia será empleada una vez la cadena de tiendas especializadas en vino cuente con una base de datos de sus clientes, con el fin de enviarles e-mails informativos, previa autorización, con mensajes promocionales, que incluyan ofertas, eventos a realizar, productos disponibles, además por este medio se enviarán mensajes de felicitación por el cumpleaños e incluso por el aniversario del cliente con la tienda, con el fin de acercarse más a éste y fidelizarlo.

Boca a boca:

El marketing boca a boca (word of mouth) es muy importante ya que un cliente feliz y satisfecho atrae a más clientes y es la mejor de las referencias. Mediante la experiencia de servicio memorable y los productos ofrecidos se pretende fidelizar al cliente y al recibir un servicio de calidad incluyendo una buena atención que satisfaga sus necesidades empezará a compartir su experiencia con su familia, amigos y colegas lo que generará que esas personas se interesen por vivir la misma experiencia y acudan a las tiendas y así se creará una red.

Empaque del producto:

El empaque del producto hace referencia no a la botella de vino sino a la bolsa en la cual se entrega el producto, ésta debe contener el nombre e imagen de la cadena de tiendas especializadas en vino, tener diseño y colores llamativos, ser práctico para llevar, que resista el peso de la botella y ser de un material amigable con el medio ambiente. Estas características se tienen en cuenta con el fin de que el empaque influya en la percepción del cliente.
Se presenta una posible forma del empaque, los colores de éste deben ser más llamativos y acordes a la cadena de tiendas.

Ilustración 15 Prototipo de empaque

Publicaciones impresas:

Para tangibilizar los recuerdos que los clientes tienen de la tienda y para generar recordación se entregará al finalizar la compra una tarjeta con la información de contacto de la tienda y algún aspecto sobre la cultura del vino. La tarjeta tendrá la forma de una botella de vino, con los colores que se establezcan para la imagen de marca.

Se realizará promoción a través de medios impresos, a través de publicaciones en el diario El País, único periódico de Santiago de Cali y que además circula en el suroccidente colombiano, tiene una circulación en su versión impresa con 180.000 lectores promedio diariamente[39].

Programas de fidelización:

Se creará un grupo en Facebook en el que los clientes puedan interactuar en comunidad con otras personas interesadas en la cultura del vino, donde puedan compartir conocimientos, discutir temas relacionados con el vino, a través de internet y reuniones presenciales. Este grupo puede ser definido como un club de amigos del vino.

También se enviará una tarjeta virtual al cliente el día de su cumpleaños y se establecerá el día de aniversario de los clientes, inscritos en la base de datos, con la tienda con el fin de felicitarlos y agradecerles por la relación que tienen con la cadena de tiendas especializadas en vino, haciendo que se sientan importantes.

-Estrategia de servicio al cliente o postventa:

Entre las estrategias de servicio postventa se tienen las siguientes:

Catas de vino:

Se ofrecerá al público catas, con el fin complementar el conocimiento sobre la cultura del vino de los clientes. Estos se programarán para grupos de 10 personas, con un costo de $200.000[40], los cuales se llevarán a cabo en la tienda ubicada en el barrio Granada una vez a la semana. La cata será guiada por el gerente general quien a su vez es el sommelier de la cadena.

[39] Datos tomados del diario El País, información disponible en la página Web www.elpais.com.co.
[40] Costo basado en el de la competencia, Vinos del Rio.

Talleres sobre la cultura del vino:

Para los clientes que deseen ampliar sus conocimientos sobre la cultura del vino o que recién se inician en esta cultura y que no tengan tiempo suficiente mientras realizan la compra, se ofrecerán talleres complementarios a la asesoría integral y personalizada ofrecida en las tiendas. También se enseñará sobre el mundo vitivinícola chileno y los temas se irán rotando.

Para estos talleres se capacitará a los administradores de las tiendas, con el fin de que sean ellos quienes los dicten. La capacitación la imparte el gerente general. También se realizarán en la tienda ubicada en el barrio Granada en la zona de catas y se realizarán para grupos de 10 personas con un costo de $150.000 por grupo. Los talleres serán programados una vez al mes y dependiendo de la demanda se espera ampliar la frecuencia.

11. PLAN DE VENTAS

11.1. Fuerza de ventas

La fuerza de ventas está conformada por los asesores integrales. Cada tienda cuenta con 2 asesores quienes deben dar el acompañamiento al cliente durante su visita en la tienda (ver Anexo K).
Asesores integrales: son los encargados de guiar a los clientes durante el proceso de compra. Son ellos quienes deben detectar la necesidad de asesoría del cliente para darle la orientación requerida y así evitar enseñar aspectos que el cliente ya conoce. De ellos depende en gran parte la fidelización de los clientes, lo que constituye el sustento del negocio y además ayuda a captar nuevos clientes.

Los asesores son prescriptores pues son ellos quienes influyen en el cliente durante la compra, mediante la asesoría integral personalizada y las recomendaciones que hagan del producto que elija el cliente. Por tal motivo, los asesores deben estar capacitados para transmitir y potenciar la experiencia de los clientes.

Por lo anterior, es muy importante la capacitación que se da a los asesores y ésta no es solo de los conocimientos que se van a transferir a los clientes sino que también se debe formar en cuanto al trato correcto a los clientes.

11.2. Formación de los asesores integrales

La formación combina habilidades duras y blandas, para tal fin se debe enseñar a los asesores todo sobre la cultura del vino y el mundo vitivinícola de Chile para que puedan desempeñar bien su papel al momento de asesorar al cliente. En lo que respecta a

habilidades blandas es necesario que los asesores sepan cómo tratar a los clientes, para que vivan una experiencia de servicio memorable y no se sientan incómodos.

A los asesores y administradores de las tiendas debe enseñárseles a:

-Hacer sentir especial al cliente
-Adaptarse a las personas y su forma de pensar, tolerando personalidades difíciles y superando de la mejor manera situaciones complejas
-Escuchar y responder a los clientes de manera atenta y prestando atención a cada una de las palabras de éstos
-Mostrar calidez y cercanía, con el fin de eliminar barreras que generen distanciamiento entre ambas partes
-Mostrar empatía con el cliente y ofrecer una sonrisa durante todo el proceso de compra
-Evitar un compartimiento asfixiante que incomode al cliente

Estas capacitaciones estarán a cargo del gerente general de la cadena de tiendas, quien tendrá un diplomado en de Sommelier, el cual será realizado en la Escuela de Gastronomía de Occidente y tiene una duración de seis meses (ver Anexo L). Adicionalmente cuenta con los elementos necesarios (adquiridos en el MBA) para enseñar las destrezas requeridas respecto a servicio al cliente.

11.3. Venta de servicios postventa

Para potenciar la venta de los servicios postventa (catas y talleres) el administrador de la tienda, es el encargado de esta labor, una vez terminado el proceso de compra debe acercarse al cliente con el fin de ofrecer dichos servicios, debe tener pleno conocimiento de lo que está ofreciendo para guiar al cliente y responder adecuadamente las preguntas que éste tenga. Al igual que los asesores, el administrador debe ser una persona empática, educada, con vocación de servicio, amable, respetuosa, etc.

11.4. Sales funnel

Mediante el sales funnel se irán filtrando de manera progresiva los clientes potenciales, hasta convertirlos en clientes recurrentes.

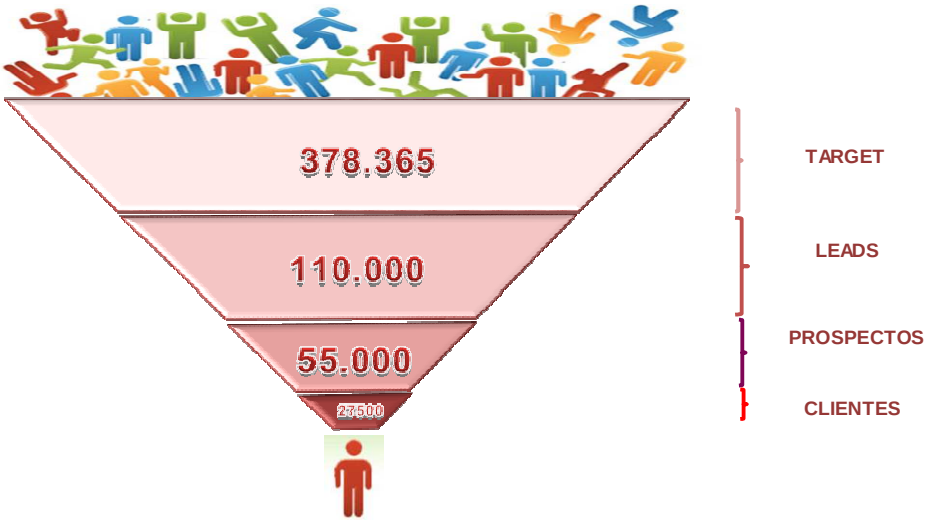


Ilustración 16 Sales funnel
Fuente: elaboración propia

Target: el target es el mercado potencial de la cadena de tiendas especializadas en vino, el cual fue definido como personas que viven en Santiago de Cali y que tienen entre 25 a 55 años, laboralmente activas y con ingresos medio bajo a medio alto. El número de personas que conforman el mercado para la cadena es de 378.365.

Leads: son aquellas personas con quien se espera cerrar la venta, por ello los leads son los consumidores constantes de vino de la ciudad, es decir 110.000 personas (demanda actual de vino). Mediante la promoción de la cadena de tiendas se quiere atraer la atención de estas personas para que conozcan y visiten las tiendas, los medios de promoción son la página Web y las redes sociales a las que se encuentra conectada la cadena de tiendas especializadas en vino, también se realizará promoción a través de medios impresos para despertar el interés de los leads para visitar las tiendas.

Prospectos: una vez se ha despertado el interés de los leads, pasan a ser prospectos aquellas personas que sigan la cadena a través de Facebook, twitter, la página Web y también quienes entren a las tiendas ya sea a conocer, a preguntar un precio o a acompañar a alguien. También son prospectos aquellas personas que vean la promoción de la tienda a través de la publicación en el diario El País y lleguen a las tiendas.

Se centrarán mayores esfuerzos en estas personas, con el fin de convertirlos en clientes habituales de las tiendas. Es necesario mantener contacto con los seguidores de las redes sociales y responder los mensajes y comentarios que sean hechos a través de éstas, al igual que los contactos hechos a través de la página Web y los e-mail; respecto a las personas que visiten las tiendas serán atendidos como si fueran un cliente más con el fin de lograr la conversión. Para tener una base de datos de estos prospectos se recopilarán sus datos con el fin de estar en contacto con ellos y enviarles noticias (catálogo de productos, precios, promociones, servicios postventa ofrecidos,

noticias relacionadas con la cultura del vino) de las tiendas, previa autorización para hacerlo. Las personas que vean la publicidad de las tiendas, ayudan a generar más prospectos ya que le pueden comunicar a un amigo, familiar o conocido, a quien le guste el vino, de la existencia de las tiendas.

Por lo anterior y dado que las tiendas son un negocio nuevo en la ciudad, los leads que se establecen son el 50% del total de consumidores constantes de vino en la ciudad, es decir 55.000 personas, en esta cifra se consideran seguidores de las redes sociales, personas que visitan las tiendas, lectores del diario El País.

Clientes: el prospecto se convierte en cliente mediante la compra de uno o varios productos en las tiendas. Para que el cliente tome la decisión de compra, los asesores deben influir en éste con el fin de cerrar la venta. Una vez el prospecto se convierte en cliente es necesario hacer que éste se convierta un cliente recurrente para garantizar la recompra de los productos en las tiendas. Para este fin se recurre al programa de fidelización previamente establecido en el plan de marketing, también se fidelizará a los clientes mediante la entrega de la experiencia de servicio. Adicionalmente los clientes fieles atraerán más clientes a las tiendas a través del boca a boca (word of mouth).

También son clientes quienes adquieran uno de los servicios postventa que ofrecen las tiendas.

Se espera captar un 50% de los prospectos (27500) con el fin de que se conviertan en clientes anuales, no obstante esta cifra está sujeta a cambios ya que en el mejor de los escenarios podrían ser más.

11.5. Estimación de la demanda

La demanda se estima teniendo en cuenta las 27500 personas denominadas clientes en el sales funnel, de estas 27500 personas se espera que el 60% compren en las tiendas de la cadena durante el primer año.

El 60% se estima teniendo en cuenta una labor de observación realizada en una de las tiendas del competidor Vinos del Rio, que arrojó como resultado que el 81% de las personas que ingresaron a la tienda durante una semana realizaron una compra (ver Anexo M), por tal motivo se establece un castigo del 21% para la cadena de tiendas por ser un negocio nuevo en la ciudad.
Para los años siguientes se espera aumentar el número de clientes del sales funnel en un 15%, cada año, y de éstos se planea aumentar en un 10% el porcentaje de personas que compran en las tiendas de la cadena para el segundo y tercer año alcanzando un 70% y 80% respectivamente y para los años siguientes este porcentaje se mantendrá igual (ver Anexo N).

De acuerdo a lo anterior, se tiene que el número de clientes anuales de las 3 tiendas es:

ESTIMACION CLIENTES ANUALES CADENA DE TIENDAS					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
% Personas que compran vinos en la competencia según obervación realizada	81%				
% Descuento por negocio nuevo aplicado a la cadena de tiendas	21%	11%	1%		
% total de clientes que compran en la cadena de tiendas	0,60	0,70	0,80	0,80	0,80
Cantidad clientes estimados sales funnel	27500	31625	36368,75	41824	48098
Cantidad estimada de clientes que se espera que realicen compra en la cadena de tiendas	**16500**	**22138**	**29095**	**33459**	**38478**

Tabla 8 Estimación de clientes anuales
Fuente: elaboración propia

12. PLAN DE OPERACIONES Y RECURSOS HUMANOS

12.1. PLAN DE OPERACIONES

12.1.1. Proveedores

-Distribuidores de vino en el país:

Los proveedores de los vinos son los grandes distribuidores (importadores) que hay en el país. Ellos proveen diversas marcas de vinos chilenos, de distintas cepas y distintos tipos de añejamiento.

Al ser la cadena de tiendas un negocio nuevo en el mercado no hay plazos de pago, pues éste se debe hacer al momento de recibir la mercancía, los costos de transporte son asumidos por el proveedor (ver Anexo O).

Se espera que una vez la cadena de tiendas especializadas en vino esté posicionada en el mercado se puedan negociar las condiciones de pago con los proveedores.

Los principales proveedores de la cadena son: Dislicores S.A., Global Wine & Spirits Ltda., Inversiones de la 23 Ltda., Promix Colombia, PDC Vinos y Licores, quienes ofrecen dentro de su cartera de productos, variedad de vinos chilenos.

Las marcas que estos distribuidores proveen a las tiendas son: Aromo, Ochagavia, Santa Carolina, Almaviva, Baron Philippe De Rothschild, Carmín del Peumo, Marqués, Trio, Casillero del Diablo, Sendero, Sunrise, Frontera, Trivento, Misiones de Rengo, Cousiño Macul, Altair, Tabalí, Leyda, Gato Negro, Castillo de Molina, 35 Sur, Cabo de Hornos, La Huerta, Undurraga, Sibaris, Aliwen y Don Melchor.

La cadena de tiendas se asegurará de que los proveedores entreguen la mercancía a tiempo y correctamente mediante la firma de contratos con éstos para respaldar la negociación.

12.1.2. Gestión de inventarios

La gestión de inventarios de la cadena de tiendas especializadas en vino tendrá como objeto determinar la cantidad de existencias que deben estar disponibles para cubrir las necesidades de venta de las tiendas y buscar un equilibrio entre el riesgo de quedar sin inventarios y almacenar un volumen excesivo de existencias.

El tipo de existencias que se dispone son mercancías compradas a diferentes proveedores y serán destinadas a su posterior venta sin pasar por ningún proceso de transformación, siendo éstas vino embotellado de 750 cc de diferentes marcas, calidades, cepas y referencias de origen chileno.

Se contará con un inventario disponible en cada tienda con el fin de no quedarse sin productos, si hay un aumento sustancial o inesperado de la demanda, igualmente para reducir los costes de adquisición se realizarán compras a escala para obtener mayores descuentos por grandes volúmenes.

Para disminuir los costos de almacenamiento se efectuará la administración de los inventarios manejando un stock mínimo que será la menor cantidad de existencias de vinos que se podrá mantener en la tienda y un stock máximo para controlar la mayor cantidad de existencias que se puedan tener con el fin de no tener un alto nivel de inventario almacenado, lo que permitirá disminuir costes de espacio, administrativos, económicos y financieros.

Se utilizara el método ABC de gestión de inventarios con el fin de identificar los vinos de mayor valor, los de gama media y finalmente los de bajo costo.

Cada tienda realizará inventarios continuos a los vinos tipo A que son los Gran Reserva y Premium en un formato de control de inventarios diario para comparar las existencias teóricas con las físicas, con el fin de minimizar el riesgo de filtración del producto puesto que estos vinos son los de mayor costo en el inventario. Serán en torno al 20% de los artículos de la tienda y equivalen aproximadamente el 50% del valor de las existencias.
Los vinos tipo B son los Reserva, tendrán una revisión periódica debido a que por su precio, que oscila en un rango medio, tienen mayor volumen dentro del inventario, por lo que se debe tener un sistema de control aunque menor que el anterior. Serán en torno al 30% de los artículos de la tienda y representan 30% aproximadamente del valor del inventario.
Finalmente, los vinos tipo C serán los Jóvenes, que tienen una menor relevancia para la gestión de inventarios sin embargo por su gran volumen en existencias que estará en torno al 50% del inventario total y representará aproximadamente el 20% del valor de las existencias, se realizará inventario cada 15 días con el fin de tener un mayor control.

Con el fin de controlar el inventario general de las tres tiendas y analizar su rotación para futuras negociaciones, se efectuará el inventario mensual de todas las existencias que será realizado por todo el personal de la tienda.

12.1.3. Inventario

Los 5 proveedores de la cadena de tiendas especializadas en vino cuentan con 234 referencias (ver Anexo P) de producto entre vinos jóvenes, reserva, gran reserva, Premium y espumosos de origen chileno. Dado a que la cadena es un negocio nuevo, solo va a ofrecer en sus tiendas 82 referencias, teniendo 152 alternativas más para ir introduciendo a las tiendas paulatinamente, con el fin de ofrecerle algo nuevo a los clientes cada cierto período de tiempo.

Dado que los proveedores venden el producto en un mínimo de 6 botellas por caja y un máximo de 12 botellas por caja, se establece un stock mínimo de 6 botellas por referencia para evitar un quiebre de inventario, así mismo se establece un stock máximo de 12 botellas por referencia, esto es respecto a los vinos jóvenes y reserva que se espera sean los de mayores ventas dados sus rangos de precio. Estos valores pueden variar dependiendo del comportamiento de la demanda.

En cuanto a los vinos Premium y gran reserva, estos tendrán un stock mínimo de 2 botellas por referencia y un máximo de 6 debido a que se espera que roten menos que los demás ya que los precios son más altos, representando un porcentaje menor de ventas. Estos valores pueden variar dependiendo del comportamiento de la demanda.

Una vez se llegue al stock mínimo se debe hacer el pedido para abastecer las tiendas.

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta los niveles máximos de inventario para cada tipo de vino, se establece que el inventario total por tienda es de 888 botellas tal como se presenta a continuación:

Tipo de vino	Stock máximo	% de existencias	Inv ABC
Joven	408	46%	C
Reserva	312	35%	B
Gran reserva	66	7%	A
Premium	30	3%	A
Espumosos	72	8%	C
Total	**888**	**100%**	
Número estanterías	**25**		

Tabla 9 Inventario
Fuente: elaboración propia

12.1.4. Descripción de los procesos

A continuación se presentan los principales procesos realizados en la cadena de tiendas especializadas en vino, en forma de flujogramas.

12.1.4.1. Flujograma de servicio al cliente

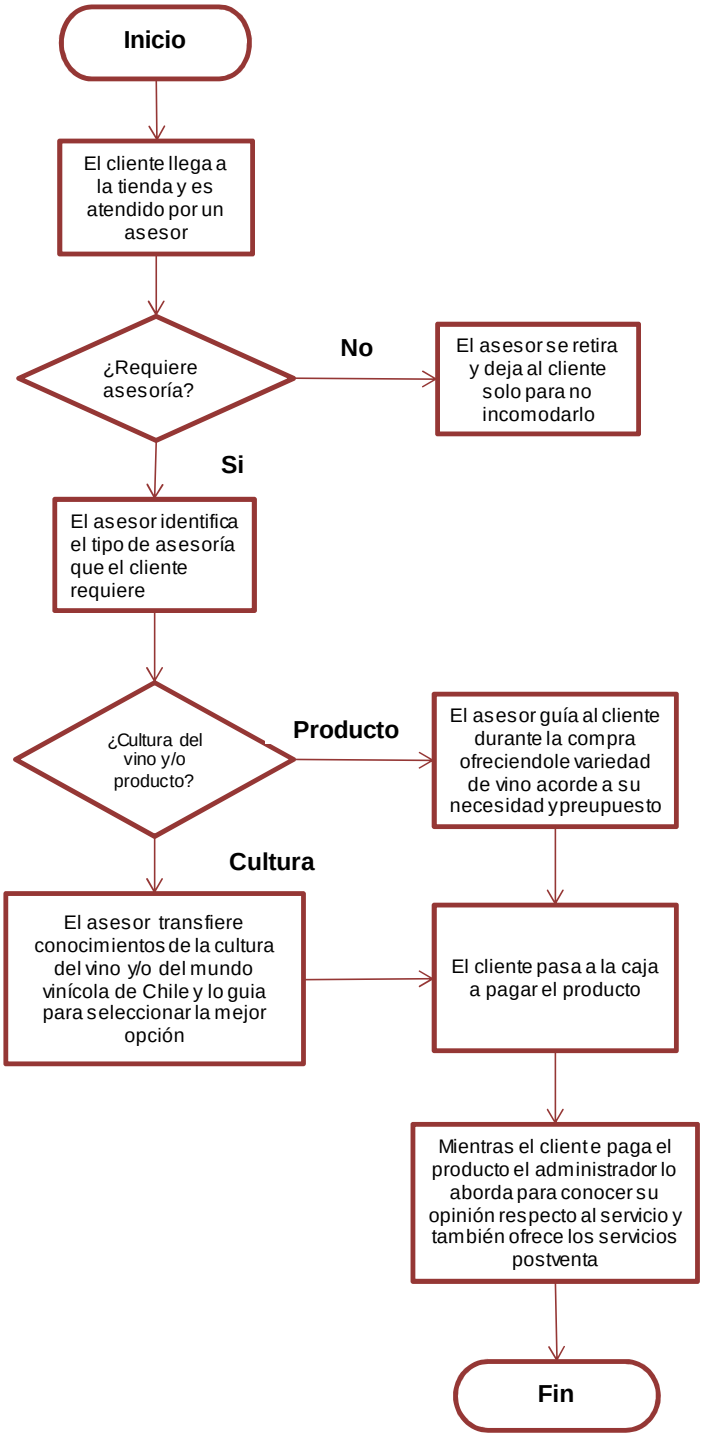


Ilustración 17 Flujograma de servicio al cliente
Fuente: elaboración propia

Las actitudes de servicio están descritas en el producto, específicamente en la descripción de la asesoría integral.

12.1.4.2. Flujograma del proceso de compra de la mercancía

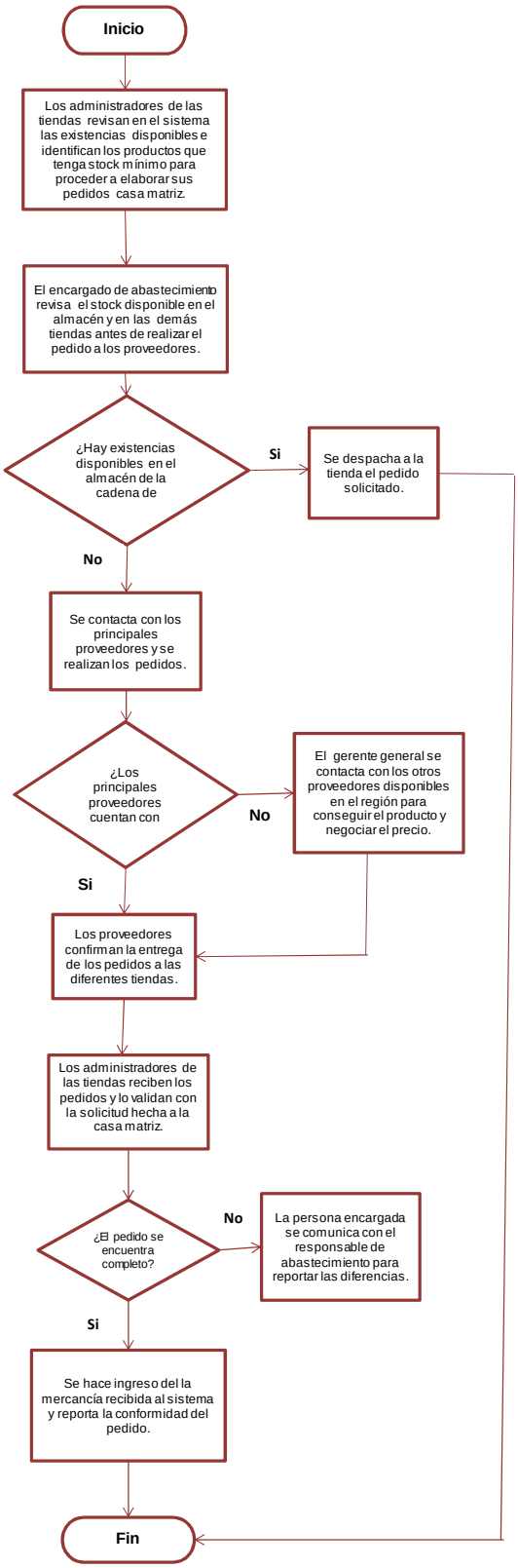


Ilustración 18 Flujograma del proceso de compra de la mercancía

Fuente: elaboración propia

12.1.4.3. Flujograma de operaciones internas

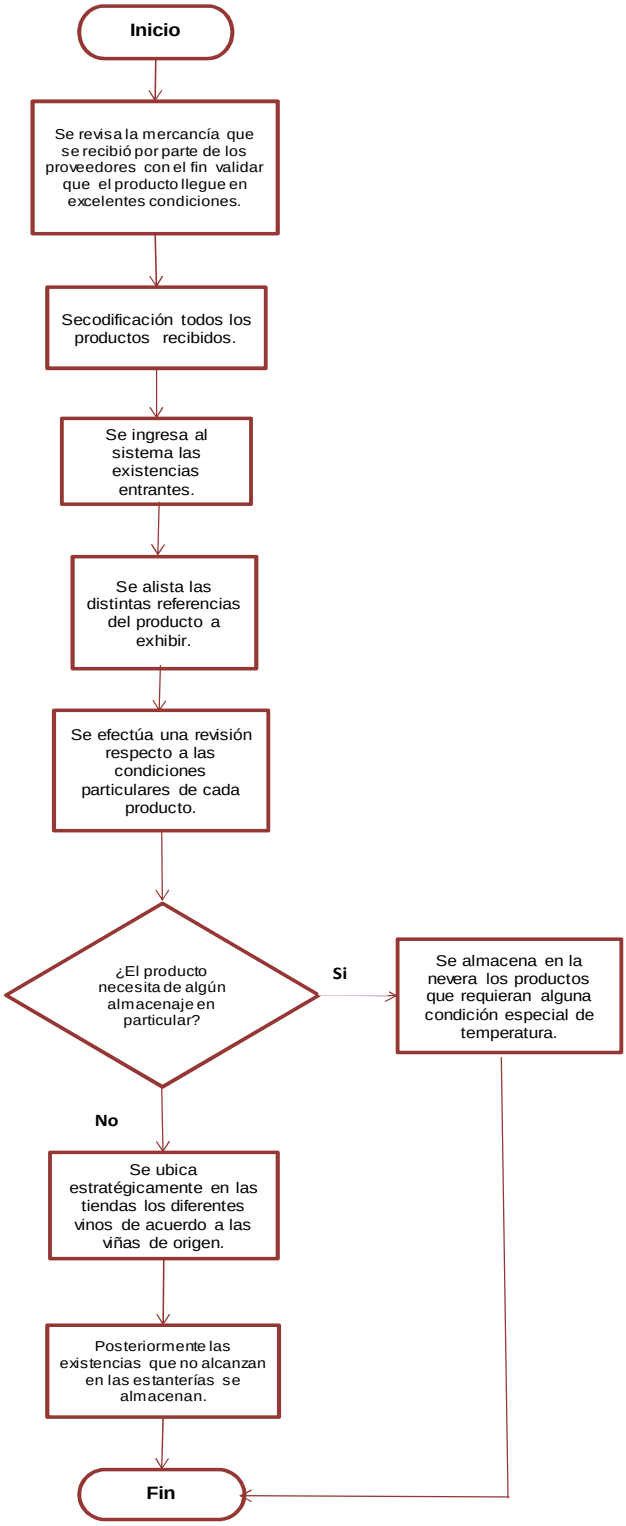


Ilustración 19 Flujograma de operaciones internas

Fuente: elaboración propia

12.1.5. Horario de atención de las tiendas

El horario de atención de las 3 tiendas es de lunes a sábado desde las 10:00 am hasta las 20:00 horas.

El fundamento de este horario está dado ya que en Colombia no se pueden vender bebidas alcohólicas antes de las 10:00 am[41]. El horario de cierre se establece a las 20:00 horas ya que éste es el horario de la competencia directa que es Vinos del Rio, no se cierra antes para no dejar ese espacio de ventas desatendido y tampoco se cierra más tarde para no extender mucho la jornada laboral de los colaboradores de las tiendas.

12.1.6. Layout

12.1.6.1. Local

El local ideal para las tiendas de vino es uno que tenga una fachada estrecha y mucha profundidad[42], ya que ésta contribuye a hacer posible una amplia exposición lineal, la cual está dividida por secciones bien diferenciadas, por este motivo los locales donde se ubicarán las 3 tiendas deben ser largos con el fin de tener un mayor número de metros lineales de exposición.

No se consideran escaparates en la fachada del local, ya que el vino puede deteriorarse al estar expuesto a la luz y a los cambios de temperatura, por lo tanto los locales tienen fachada en vidrio, con el fin de que las personas puedan observar al interior de la tienda y así se dan cuenta de que es una tienda de vinos. En el exterior de cada local se sitúa un rotulo con la imagen de la cadena de tiendas, ya que éste es el elemento de identificación de cada local.

Los locales estarán ubicados en los barrios Granada, El Peñón y San Fernando.

En el local de Granada también estarán ubicadas las oficinas administrativas de la cadena, por lo cual este local será de dos pisos con aire acondicionado, estableciendo la tienda y zona de catas en el primero y las oficinas en el segundo piso, donde además se ubica el baño. En cuanto a los otros dos locales estos serán de un piso y cada uno dispone de un baño y aire acondicionado (ver Anexo Q).

[41] Información tomada del artículo "Restricción a venta de licor", publicado en El Tiempo en su página Web www.eltiempo.com el 21 de junio de 2011.
[42] Información tomada del artículo "¿Quieres montar tu propia vinoteca? publicado en la página Web www.mueblesparatiendas.es, el 19 de diciembre de 2011.

12.1.6.2. Iluminación

Respecto a la iluminación[43] se debe tener en cuenta dos espacios, la zona de exposición y la zona donde se encuentra ubicada la caja. De acuerdo a lo anterior, la iluminación adecuada para la tienda es:

-La zona de exposición, debe iluminarse de forma tenue, evitando excesos, con el fin de proteger las propiedades del vino. Se deben utilizar luces que no calienten mucho el ambiente, siendo preferibles luces led y lámparas de fluorescencia compacta a los halogenuros metálicos o los halógenos.

-La zona de caja, debe iluminarse más y por esto se emplea una luz más cálida, acorde a la estética del resto de la tienda. Se puede utilizar halógenos tradicionales de bajo consumo.

La zona administrativa debe estar bien iluminada.

12.1.6.3. Decoración y color

El concepto central de las tiendas evocará el mundo vitivinícola de Chile, por lo cual en cada local se expondrán fotografías relacionadas a éste, cuidando tener un estilo minimalista y sobrio para no recargar al cliente de imágenes y lograr que se enfoque en el producto. También se transmitirán videos sobre el mundo vitivinícola chileno, motivo por el cual en cada tienda se ubicará un televisor.

Ilustración 20 Ejemplo decoración
Fuente: Galería fotográfica propia

Los colores de las tiendas serán blanco ya que éste refleja limpieza y pureza y morado que da sensación de tranquilidad y calma[44].

12.1.6.4. Lineal y mobiliario para vinos

Al exhibir las botellas de vino, éstas deben estar preferiblemente puestas de forma horizontal para que el corcho esté siempre húmedo[45] o en su defecto estar inclinadas, procurando además que las botellas se vean y evitando a su vez que el vino se exponga demasiado a la luz y a los cambios de temperatura. Por este motivo, las estanterías de cada tienda serán de madera ya que este material es aislante y evita transmitir cambios de temperatura al producto y las botellas se ubicarán de forma horizontal de manera tal que la etiqueta quede a la vista de los clientes con el fin de facilitar la elección. Se exhibirán también los productos sobre unas cajas de madera

[43] Información tomada del artículo "¿Quieres montar tu propia vinoteca? publicado en la página Web www.mueblesparatiendas.es, el 19 de diciembre de 2011.
[44] Información tomada del artículo "¿Cómo afectan los colores en las ventas?" publicado en la página Web www.marketingdirecto.com, el 6 de septiembre de 2010.
[45] Información tomada del artículo "¿Quieres montar tu propia vinoteca? Publicado en la página Web www.mueblesparatiendas.es, el 19 de diciembre de 2011.

Ilustración 21 Modelo estanterías
Fuente: www.expovinalia.com

que estarán dispuestas a lo largo de la tienda, para que el cliente pueda apreciar bien todos los productos que puede adquirir en la tienda.

El tipo de estanterías seleccionadas es el que se observa en la figura, cada una está compuesta de 3 compartimientos con capacidad para 12 botellas de vino cado uno, es decir cada estantería tiene capacidad para 36 botellas.

Para almacenar las 888 botellas de inventario por tienda serán necesarias 25 estanterías en cada local, las cuales se ubicarán a lo largo de la tienda.

Cada local cuenta con una zona de pago para lo cual se dispone de un mueble caja, con espacio para la caja, para poner los artículos adquiridos por el cliente, publicidad y/o artículos de venta si se requieren.

El lineal, debe ayudar a atraer la atención del cliente sobre los productos, debe ofrecer los distintos vinos y así mismo provocar el acto de compra de los clientes, por tal motivo los vinos deben ser ubicados según el interés de venta en los siguientes niveles[46] (ver Anexo R):

-Inferior o nivel de suelo: hasta 70 – 80 cm del suelo y representa el 13% de las ventas, en éste se ubican los vinos Gran Reserva.

-Medio o nivel de suelo: a una altura entre 80 y 120 cm del suelo y representa el 26% de las ventas, en éste se ubican los vinos Reserva.

-Superior o nivel de los ojos: a una altura entre 120 y 170 cm del suelo y representa el 52% de las ventas, en este nivel se ubican los vinos jóvenes.

-Techo o nivel de la cabeza: altura superior a 170 cm y representa el 9% de las ventas, en este nivel se ubican vinos Premium y espumosos.

12.1.6.5. Medios de pago

Los medios de pago que se recibirán en las tiendas especializadas en vinos serán: efectivo y tarjetas de crédito y débito.

Para recibir todas las tarjetas en cada una de las tiendas es necesario inscribirse en Credibanco[47], una vez haya sido aceptado por dicha entidad la cadena de tiendas especializadas en vino solicitará los datafonos[48] a la misma. Una vez se tengan los datafonos, es necesario inscribirse en los sistemas de tarjetas (Diners, American Express, Master Card y Visa). Cuando las tiendas estén inscritas en dichos sistemas, se debe enviar un formulario a la oficina de Credibanco, solicitando el servicio. Cuando se

[46] Información tomada de la página Web Wikipedia “Lineal (distribución comercial). http://es.wikipedia.org

[47] Credibanco: empresa colombiana vigilada por la Superintendencia Financiera, cuenta con 40 años de experiencia en la administración y desarrollo de sistemas de pago de bajo valor.

[48] Datafonos: Es un terminal de punto de venta electrónico que permite agilizar el proceso de autorización. Este dispositivo genera automáticamente el comprobante de venta y al finalizar el día efectúa el depósito de los valores vendidos en la cuenta de la entidad financiera previamente autorizada.

haya finalizado el proceso anterior, le será notificado a la cadena de tiendas a partir de cuándo puede recibir las tarjetas.

12.2. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

12.2.1. Determinación del número de empleados necesarios para el funcionamiento de la cadena

La cadena de tiendas contará con un total de 5 empleados en el área administrativa y está compuesta por:

- Gerente General.
- Analista de Recursos Humanos.
- Analista Administrativo y Financiero.
- Analista de Marketing y Ventas.
- Auxiliar de Marketing y Contenidos Online.

Cada una de las tres tiendas estará compuesta por 4 personas las cuales son:

- Administrador de la tienda.
- Cajero.
- 2 Asesores Integrales. (dependiendo de la demanda de clientes que tenga cada una de las tiendas, se aumentara el número de asesores)

Por lo tanto la cadena de tiendas especializadas en vino contará con un total de 20 empleados que contribuirán proactivamente para lograr el cumplimiento los objetivos estratégicos.

12.2.2. Organigrama

La cadena de tiendas es liderada por el gerente general, quien a su vez es el propietario de la misma, siendo éste la máxima autoridad y quien tiene a su cargo a todos los empleados de la cadena de tiendas. Los analistas de recursos humanos, administrativo y financiero y de marketing y los administradores de las tiendas rinden cuentas directamente al gerente. El auxiliar de marketing y contenido digital le reporta directamente al analista de marketing y los asesores integrales y cajeros al administrador de la tienda.

Inicialmente, el plan de negocios no contempla la creación de áreas de trabajo por tratarse de un emprendimiento. Por lo anterior, el organigrama de la cadena de tiendas es el siguiente:

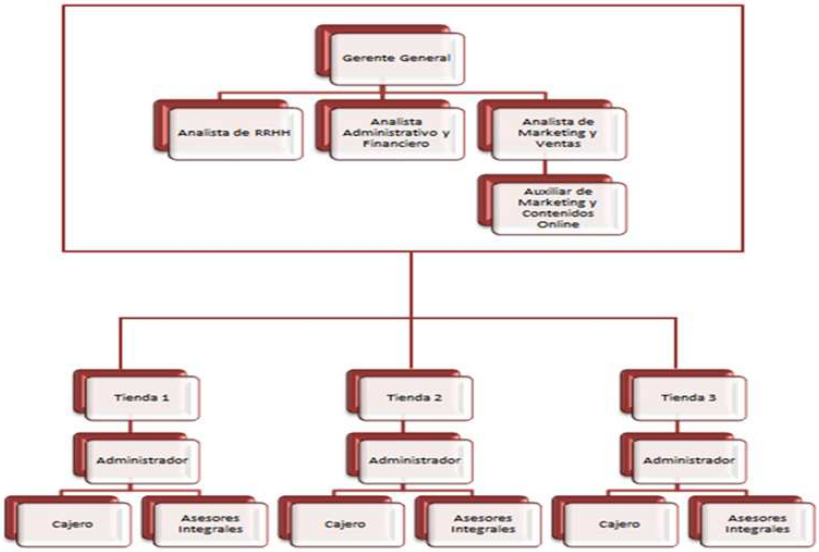


Ilustración 22 Organigrama
Fuente: elaboración propia

12.2.3. Sistema de seguridad social[49]

El sistema de seguridad social integral está conformado por los regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos profesionales y los servicios complementarios que defina la ley. Es obligación de todo empleador en Colombia afiliar a sus trabajadores al sistema de seguridad social que el trabajador escoja voluntariamente y además el empleador está autorizado a deducir por nómina los aportes antes mencionados.

A continuación se indican las deducciones a considerar por la cadena de tiendas especializadas en vino a sus colaboradores:

-Entidades promotoras de Salud (EPS): el régimen de seguridad social en salud está conformado por las entidades promotoras de salud y por las instituciones prestadoras de los servicios de salud. Tiene como fin facilitar el acceso de la población afiliada a todos los niveles de atención para cubrir las contingencias por enfermedad general y maternidad. Los aportes al sistema se realizan según la siguiente distribución:

Empleador: 8,5% del total devengado
Trabajador: 4% del total devengado
Aporte total: 12,5%

-Fondo de pensiones: este fondo ampara contra invalidez, vejez y muerte mediante el reconocimiento de pensiones y prestaciones económicas determinadas por la ley. Además el Gobierno nacional ha ampliado la cobertura a la población que carece de sistema de pensiones mediante la deducción del aporte para el fondo de solidaridad pensional. Los aportes al sistema se realizan según la siguiente distribución:

[49] Toda la información sobre el sistema de seguridad social ha sido tomada de la página Web www.slideshare.net/ricarey/nmina-en-colombia, en una presentación llamada Nómina.

Empleador: 12% del total devengado
Trabajador: 4% del total devengado
Fondo de solidaridad pensional a cargo del trabajador: 1%

-Aportes parafiscales: cuando se liquida la nómina mensual, la cadena de tiendas especializadas en vino debe calcular los aportes parafiscales y riesgos profesionales descritos a continuación:

ICBF: el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar, fue creado con el fin de proteger a la familia colombiana y brindar una protección integral al menor de edad. El aporte mensual que corre por cuenta de la cadena de tiendas es del 3% del total devengado.

SENA: el Servicio Nacional de Aprendizaje, es una institución que se encarga de la enseñanza de programas técnicos y tecnológicos[50]. El aporte mensual que corre por cuenta de la cadena de tiendas es del 2% del total devengado.

Caja de Compensación Familiar: recaudan, distribuyen y pagan los aportes destinados al subsidio familiar en dinero y especie a través de programas de bienestar social. El aporte mensual a cargo de la cadena de tiendas es del 4% del total devengado.

-Cesantías: es el valor que reconocerá la cadena de tiendas especializadas en vino en caso de retiro de uno de sus colaboradores. El empleador debe consignar cada mes el 8,33% del total devengado.

-Vacaciones: la cadena de tiendas especializadas en vino consigna cada mes el 4,17% del total devengado.

-Prima de servicios: corresponde a la participación de los colaboradores en las utilidades de la empresa y corresponde al pago de medio salario en junio y medio salario en diciembre. El aporte de la cadena de tiendas es del 8,33% mensual.

-Riesgos profesionales: la cadena de tiendas debe afiliarse a una administradora de riesgos profesionales con el fin de proteger a sus colaboradores contra accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Se debe tener una provisión del 0,522% del total devengado.

12.2.4. Definición de perfiles para cada puesto de trabajo

A continuación se presentan los perfiles de los cargos que se tienen en la cadena de tiendas especializadas en vino y las funciones para cada cargo, tanto en el área administrativa y en cada una de las tiendas.

[50] Información tomada de la página Web http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_Nacional_de_Aprendizaje.

12.2.4.1. Área administrativa

El gerente general es el propietario de la cadena de tiendas especializadas en vino.

CARGO: GERENTE GENERAL		
Perfil del Cargo	Nivel de Estudios	Profesional Universitario preferiblemente con MBA.
	Experiencia Laboral	Industria de licores o Áreas comerciales
	Competencias y Habilidades	> Mostrar excelentes resultados de negocio y además debe estar preparado para enfrentar cualquier cambio organizacional, de estrategia o liderazgo que se pueda presentar en el negocio. > Uso eficiente de todos los recursos disponibles (humanos, físicos, financieros y tecnológicos). >Capacidad de negociación y toma de decisiones y buen manejo de grupos de interés. >Alta capacidad en la administración de equipos. > Integridad moral y ética, además de tener una visión del negocio. >Ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás. >Tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras. >Capacidad de análisis y de síntesis. >Compromiso con el cargo y la empresa. >Liderazgo. >Pensamiento estratégico. >Trabajo en equipo. >Habilidad de negociación. >Conocimientos sobre la cultura del vino y el mundo vinícola chileno.
	Compensación Económica	USD 3200
	Modalidad de Contratación	Contrato termino indefinido.
	Disponibilidad	Tiempo Completo
	Personas Requeridas	1
Funciones: >Responsable de administrar, liderar, coordinar, controlar y gestionar las funciones de planeamiento estratégico de la cadena de tiendas, al igual que de establecer las políticas de las operaciones del negocio estableciendo una interacción con todas las áreas de la empresa con el fin de lograr los objetivos establecidos. >Determinar los niveles, cargos y funciones que desempeñan los responsables de área, así como del personal, en general. > Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo y desarrollar estrategias generales para alcanzarlos. >Control y aprobación de inversiones de la empresa. >Autorizar ordenes de compra. >Aprobación de presupuestos e inversiones. >Dirigir las actividades generales de la empresa. >Realizar el pedido de inventario para reabastecer las tiendas. >Encargado de dar las capacitaciones sobre la cultura del vino y mundo vinícola chileno, a los colaboradores de las tiendas.		

Ilustración 23 Perfil de cargo y funciones Gerente
Fuente: elaboración propia

CARGO: ANALISTA DE RECURSOS HUMANOS		
Perfil del Cargo	Nivel de Estudios	Profesional Universitario áreas afines al cargo.
	Experiencia Laboral	Recursos Humanos
	Competencias y Habilidades	>Comunicación efectiva. >Orientación a la eficiencia siendo capaz de lograr resultado esperados. >Orientación al cliente, identificando y satisfaciendo las necesidades de los clientes externos e internos. >Manejo de tecnologías de la información y de comunicación. >Identificación, análisis y solución de problemas con el fin de mejorar procesos y conflictos de manera eficiente. >Actitud a la mejora continua. >Tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras. >Compromiso con el cargo y la empresa. >Ser una persona analítica y objetiva. >Ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás. >Capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesita.
	Compensación Económica	USD 1000
	Modalidad de Contratación	Contrato termino fijo.
	Disponibilidad	Tiempo Completo
	Personas Requeridas	1
Funciones: >Ejecutar las actividades necesarias para el desarrollo de los proyectos y programas relacionados con la gestión de recursos humanos, de acuerdo con las funciones, objetivos y metas definidas para todas las áreas de la cadena de tiendas. >Responsable de la selección, reclutamiento,contratación y capacitación de todo el personal. >Coordinación de personal y nomina de la cadena de tiendas especializadas en vino. >Encargarse de las actividades de desvinculación. >Gestión de clima laboral y motivación de los colaboradores.		

Ilustración 24 Perfil de cargo y funciones analista de recursos humanos
Fuente: elaboración propia

CARGO: ANALISTA ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO		
Perfil del Cargo	Nivel de Estudios	Profesional Universitario áreas afines al cargo.
	Experiencia Laboral	Áreas contables y financieras.
	Competencias y Habilidades	>Comunicación efectiva. >Orientación a la eficiencia siendo capaz de lograr resultado esperados. >Planear, organizar, dirigir y controlar ejercicios presupuestales. >Manejo de Office en un 100%. >Identificación, análisis y solución de problemas, con el fin de mejorar procesos de manera eficiente. >Alto nivel de transparencia y honradez. >Tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras. >Compromiso con el cargo y la empresa. >Conocimientos en estados financieros, sistemas contables, en sistemas operativos y hojas de cálculo.
	Compensación Económica	USD 1000
	Modalidad de Contratación	Contrato termino fijo.
	Disponibilidad	Tiempo Completo
	Personas Requeridas	1
Funciones: >Propiciar el uso eficiente de los recursos financieros mediante el seguimiento y evaluación del presupuesto. >Análisis de cuentas contables y generador del cierre contable mensual. >Identificación de desviaciones presupuestales y hacer las observaciones pertinentes. >Responsable de la preparación de los estados financieros. >Controlar el presupuesto financiero de la cadena de tiendas. >Responsable de desarrollar estrategias financieras que permitan la autonomía financiera y que fortalezcan el nivel de liquidez de la empresa a corto plazo. >Presentar reportes financieros y contables a la Gerencia General. >Realizar auditorias internas. >Analiza las cuentas que conforman los estados financieros y elabora los informes correspondientes.		

Ilustración 25 Perfil de cargo y funciones analista administrativo y financiero
Fuente: elaboración propia

CARGO: ANALISTA MARKETING Y VENTAS		
Perfil del Cargo	Nivel de Estudios	Profesional Universitario áreas afines al cargo.
	Experiencia Laboral	Área comercial.
	Competencias y Habilidades	>Habilidades para resolver problemas de manera efectiva. >Capacidad de negociación y toma de decisiones. >Proactivo y Analítico. >Comunicación efectiva. >Orientación a la eficiencia siendo capaz de lograr resultado esperados. >Conocer múltiples técnicas relacionadas con la comercialización y el mercadeo. >Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo >Capacidad de análisis de mercado y análisis estadístico. >Actitud a la mejora continua. >Habilidades de comunicación y marketing. >Tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas. >Conocimiento del mercado. >Compromiso con el cargo y la empresa. >Capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesita.
	Compensación Económica	USD 1000
	Modalidad de Contratación	Contrato termino fijo.
	Disponibilidad	Tiempo Completo
	Personas Requeridas	1
Funciones: >Planificar y ejecutar acciones de marketing. >Desarrollar análisis de mercado, definiendo clientes prospecto y estrategias para llegar a ellos (corto, mediano y largo plazo). >Analizar y proponer nuevas exhibiciones de productos. >Captar necesidades de los clientes y oportunidades de venta. >Elaboración de promociones de ventas y servicios. >Mantener base de datos de clientes actualizada. >Identificación de alianzas comerciales. >Recepción de pedidos de inventarios de las tiendas y entregarle el pedido consolidado a realizar al Gerente General. >Realización pedidos a proveedores.		

Ilustración 26 Perfil de cargo y funciones analista de marketing y ventas
Fuente: elaboración propia

CARGO: AUXILIAR DE MARKETING Y CONTENIDOS ONLINE		
Perfil del Cargo	Nivel de Estudios	Profesional Universitario áreas afines al cargo.
	Experiencia Laboral	Área comercial.
	Competencias y Habilidades	>Capacidad de análisis de mercados y contenidos en línea. >altamente orientado al mercadeo y el manejo de contenidos para su publicación y uso a través de Internet. >Conocer múltiples técnicas relacionadas con la comercialización y el mercadeo usando las tecnologías propias de Internet. >Capacidad de análisis de mercado y análisis estadístico. >Actitud a la mejora continua. >Conocimientos básicos del mercado y buena redacción. >Habilidades de comunicación y marketing. >Tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas. >Conocimiento del mercado. >Compromiso con el cargo y la empresa. >Capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesita.
	Compensación Económica	USD 600 mas bono por productividad.
	Modalidad de Contratación	Contrato termino fijo.
	Disponibilidad	Tiempo Completo
	Personas Requeridas	1
Funciones: >Encargado del marketing digital. >Gestión de contenidos de mercadeo y ventas en la pagina web y redes sociales. >Manejo de plataformas web. >Uso de técnicas de mercadeo digital. >Captar necesidades de los clientes y oportunidades de venta. >Creación de los contenidos de las promociones de ventas y servicios online. >Actualización de los productos en la pagina web. >Atención de pedidos online. (Facebook, pagina web, twitter) >Realización de los pedidos a las diferentes tiendas. >Mercadeo online de atracción de clientes. >Editar y actualizar los contenidos de las páginas web y redes sociales. >Emailing con el fin de promocionar productos y servicios.		

Ilustración 27 Perfil de cargo y funciones auxiliar de marketing y contenidos online
Fuente: elaboración propia

12.4.2. Tiendas

CARGO: CAJERO		
Perfil del Cargo	Nivel de Estudios	Estudios Técnicos o bachillerato.
	Experiencia Laboral	Cajero
	Competencias y Habilidades	> Capacidades matemáticas. >Buen oyente para comprender exactamente lo que el cliente necesita. >Solucionador de problemas, capaz de manejar los problemas simples de los clientes. >Habilidades de organización realizando múltiples tareas de manera competente haciéndose cargo del cliente. >Tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras. >Responsable >Honrado >Dinámico y entusiasta >Compromiso con el cargo y la empresa
	Compensación Económica	USD 311 mas bono por productividad general de la tienda.
	Modalidad de Contratación	Contrato termino fijo.
	Disponibilidad	Tiempo Completo
	Personas Requeridas	3
Funciones: >Encargado de recibir y cobrar dinero por los productos recibidos por los clientes. >Efectuar consolidado de caja diario de los ingresos y gastos de la tienda. >Recibir y verificar los diferentes medios de pago como efectivo, tarjetas crédito y debito >Asegurar la acogida y orientación al cliente para brindar un excelente servicio. >Lograr los objetivos de productividad para minimizar el tiempo de espera de los clientes en la caja.		

Ilustración 28 Perfil de cargo y funciones cajero
Fuente: elaboración propia

CARGO: ADMINISTRADOR TIENDA ESPECIALIZADA EN VINOS		
Perfil del Cargo	Nivel de Estudios	Profesional Universitario áreas afines al cargo.
	Experiencia Laboral	Áreas comerciales
	Competencias y Habilidades	> Habilidades administrativas y comerciales. >Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes. > Uso eficiente de todos los recursos disponibles (humanos, físicos, financieros y tecnológicos). >Capacidad de negociación y toma de decisiones y buen manejo de grupos de interés. >Alta capacidad en la administración de equipos. >Capacidad de análisis y seguimiento a negociaciones establecidas, a los indicadores de gestión para establecer el volumen de ventas. >Análisis del portafolio de clientes y proyecciones de compra y venta. >Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes. >Ser una persona entusiasta, dinámica, paciente. >Compromiso con el cargo y la empresa. >Capacidad de atender a lo que dicen los clientes además de comprender lo que en realidad quieren expresar o manifestar >Ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás. >Capacidad de brindar buenas ideas en los momentos en que se las necesita. >Tener facilidad de palabra, es decir, que sepa cómo decir las cosas de forma apropiada y coherente. >Ser empático, es decir que sienta una situación o sentimiento de la otra parte (clientes) como si fuera propia. >Tener la destreza para decir o hacer algo que es necesario sin ofender a la otra parte (clientes), pero al mismo tiempo, sin dejar que ellos saquen ventaja de la situación. >Tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras. personas. >Ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás.
	Compensación Económica	USD 800 mas bono por productividad.
	Modalidad de Contratación	Contrato termino fijo.
	Disponibilidad	Tiempo Completo
	Personas Requeridas	3

Funciones:
>Supervisión de todas las cuestiones relacionadas con la operación y gestión de los productos y servicios que se ofrecen.
>Gestión económico-financiera: elaboración, seguimiento y control del presupuesto, planes económicos y financieros, control de stock, pedidos y prospección de nuevos vinos.
>Gestión comercial de la tienda: impartición de cursos de cata de vinos y tareas propias de la atención al cliente.
>Organización y dirección de las tareas a desarrollar por los empleados de la tienda.
>Orientación al logro y cumplimiento de metas.
>Abrir y cerrar la tienda en los horarios establecidos.
>Atender personalmente a los clientes en caso de reclamos.
>Ofrecer al cliente los servicios postventa.
>Dar apoyo a los asesores integrales en cuanto a la asesoría al cliente en caso de requerirse.

Ilustración 29 Perfil de cargo y funciones administrador de la tienda
Fuente: elaboración propia

CARGO: ASESOR INTEGRAL		
Perfil del Cargo	Nivel de Estudios	Técnico o Profesional Universitario áreas afines al cargo.
	Experiencia Laboral	Área Comercial
	Competencias y Habilidades	>Comunicación efectiva. >Orientación a la eficiencia siendo capaz de lograr resultado esperados. >Habilidad para generar y cultivar relaciones con los clientes. >Habilidades y conocimientos comerciales. >Habilidad para determinar las necesidades y deseos de los clientes. >Compromiso con el cargo y la empresa. >Sentido de responsabilidad cumpliendo con las obligaciones del cargo proactivamente en pro de los objetivos corporativos. >Orientación hacia los resultados con el fin de alcanzar los objetivos y metas esperadas. >Alto nivel de transparencia y honradez. >Trabajo en equipo y cooperación buscando buenas relaciones. >Orientación del servicio entendiendo las necesidades de los clientes. >Ser una persona entusiasta, dinámica, paciente. >Capacidad de atender a lo que dicen los clientes además de comprender lo que en realidad quieren expresar o manifestar >Ser accesible y estar siempre dispuesto a colaborar con los demás. >Tener facilidad de palabra, es decir, que sepa cómo decir las cosas de forma apropiada y coherente. >Ser empático, es decir que sienta una situación o sentimiento de la otra parte (clientes) como si fuera propia. >Tener la destreza para decir o hacer algo que es necesario sin ofender a la otra parte (clientes), pero al mismo tiempo, sin dejar que ellos saquen ventaja de la situación. >Tener la capacidad de realizar algo sin necesidad de ser controlado o supervisado por otras personas.
	Compensación Económica	USD 450 mas bono por productividad.
	Modalidad de Contratación	Contrato termino fijo.
	Disponibilidad	Tiempo Completo.
	Personas Requeridas	6
Funciones: >Atención al cliente, asesoramiento, venta de productos y servicios, organización de cursos. >Mantenimiento y limpieza de la tienda. >Control de Stocks, control del nivel de inventarios, realización de pedidos. >Acompañamiento integral y personalizado durante el proceso de compra del cliente. >Transminitir todos los conocimientos de la cultura del vino y del mundo vinícola chileno. >Ayudarle al cliente a que realice la mejor elección de vinos de acuerdo a sus necesidades y presupuesto. >Aplicación de los procedimientos de ventas establecidos por la empresa. >Aplicación de conocimientos del portafolio de productos que le permitan un elevado nivel de persuasión en el logro de la venta. >Identificación de clientes potenciales e información oportuna a la organización a fin de determinar la factibilidad de inclusión en la cartera de clientes.		

Ilustración 30 Perfil de cargo y funciones asesor integral
Fuente: elaboración propia

12.2.5. Horario laboral área administrativa

El área administrativa labora de lunes a viernes desde las 8:00 horas hasta las 18:00 horas, este horario está basado en los horarios de áreas administrativas en el país.

12.2.6. Capacitaciones

Las capacitaciones estarán a cargo del gerente general y propietario de la cadena de tiendas, quien será el responsable de enseñar a los asesores y administradores de las tiendas todos los conocimientos sobre la cultura del vino y mundo vitivinícola chileno, con el fin de que sean capaces de transmitir lo aprendido a los clientes con plena seguridad. Así mismo el gerente debe indicar a los asesores, administradores y cajeros que espera durante la atención de éstos al cliente (comportamientos establecidos en la experiencia del servicio) para lo cual también realizará una capacitación. Estas dos capacitaciones se realizarán antes de abrir al público con el fin de que estén preparados una vez inicien operaciones.

En cuanto a las capacitaciones para los analistas, también serán responsabilidad del gerente ya que es éste quien debe transmitir que requiere de cada uno de estos y cuáles son las tareas a realizar. La capacitación del auxiliar de marketing y contenido digital estará a cargo del analista de marketing. Éstas se harán antes de iniciar operaciones.

Cada dos meses se realizará una capacitación a los asesores y administradores con el fin de reforzar los conocimientos y a partir del segundo año se realizará cada tres meses.

13. ANÁLISIS FINANCIERO

13.1. Inversiones requeridas y financiación

Para la puesta en marcha de la cadena de tiendas especializadas en vino en la ciudad de Santiago de Cali es necesario adquirir equipos electrónicos, mobiliario y artículos de oficina. Los locales en donde se ubicarán las tiendas, serán alquilados.

Dentro de la inversión inicial se deben considerar los gastos de constitución, es decir todos los trámites legales para el funcionamiento de la cadena.

También se considera capital de trabajo con el fin de cubrir los dos primeros meses de salarios, alquiler, servicios públicos, teléfono e internet y para poder comprar el inventario inicial de cada una de las tiendas.

A continuación se presenta el monto total de la inversión (ver Anexo S) y el capital de trabajo necesario para iniciar actividades.

INVERSION	Costo
Mobiliario	$ 52.017.000
Equipos electrónicos	$ 17.729.000
Artículos de decoración	$ 4.500.000
Mejoras locativas	$ 9.000.000
Rótulos	$ 6.000.000
Software	$ 5.000.000
Gastos de constitución	$ 4.841.810
Total	**$ 99.087.810**

Tabla 10 Inversión total
Fuente: elaboración propia

Capital de trabajo	Costo
Inventario inicial	$ 87.748.344
Salarios (2 meses)	$ 42.071.759
Arriendo (2 meses)	$ 5.900.000
Servicios -agua, luz - (2 meses)	$ 940.000
Teléfono e internet (2 meses)	$ 970.000
Base para las cajas	$ 3.000.000
Capacitación inicial	$ 400.000
Remanente	$ 10.000.000
Total	**$ 151.030.103**

Tabla 11 Capital de trabajo requerido
Fuente: elaboración propia

Para llevar a cabo el plan de negocios es necesario financiar el 60% del total de la inversión y del capital de trabajo, siendo el 40% restante capital propio. La financiación se realizará con el Banco de Occidente, mediante un crédito personal de libre inversión ya que consultando con asesores de otros bancos, estos solo prestan a empresas que lleven como mínimo un año de funcionamiento. La tasa del crédito es 23,144% E.A. a un plazo de 72 meses, el monto solicitado al banco es de $150.070.748 obteniendo una cuota mensual de $3.682.135 (ver Anexo T).

Financiación	
Concepto	**Costo**
Inversión total	$ 99.087.810
Capital de trabajo	$ 151.030.103
Necesidad financiera total	**$ 250.117.913**
Recursos propios (40%)	$ 100.047.165
Financiación (60%)	$ 150.070.748

Tabla 12 Financiación
Fuente: elaboración propia

13.2. Gastos

Los principales gastos que tendrá la cadena de tiendas son los generados por salarios, servicios públicos, teléfono e internet, capacitación de los asesores y administradores, arrendamiento de locales, artículos de oficina papelería y marketing, el total de gastos anuales se presenta en la siguiente tabla, el desglose de los mismos se encuentra en el Anexo U.

GASTOS ANUALES				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
$ 321.422.555	$ 330.754.108	$ 338.999.867	$ 348.702.996	$ 362.637.099

Tabla 13 Gastos anuales
Fuente: elaboración propia

Del total de los gastos el mayor porcentaje corresponde a salarios y esto se debe a todos los aportes que debe hacer el empleador para cubrir la seguridad social de cada uno de sus colaboradores. El incremento anual de los salarios y arriendo de locales, se calculó teniendo en cuenta el promedio de variación del IPC en el país (4%). Para el marketing se estableció en el año 1 una mayor inversión con el fin de dar a conocer las tiendas en la ciudad y los años siguientes la inversión baja paulatinamente ya que se espera que con el transcurrir del tiempo la tienda esté posicionada en el mercado.

13.3. Proyección de ventas

Se proyectan las ventas a cinco años, teniendo en cuenta la estimación de la demanda realizada en el plan de ventas. Se calculó el precio promedio de cada uno de los tipos de vinos que ofrece la tienda. Las ventas de cada tipo de vino se calculan teniendo en cuenta lo establecido en el plan de operaciones de acuerdo al porcentaje de ventas de los niveles del lineal.

De acuerdo a lo anterior, se fija que del total de las ventas el 52% corresponde a vinos jóvenes, el 26% a vinos de reserva, el 13% a vinos gran reserva y el 9% a vinos Premium y espumosos.

Para realizar la proyección de ventas, se tomó el precio promedio de cada tipo de vino (joven, reserva, gran reserva, Premium y espumoso), como se muestra a continuación:

PRECIO PROMEDIO DE VENTA				
Joven	Reserva	Gran reserva	Premium	Espumoso
$ 36.743	$ 50.370	$ 63.049	$ 235.175	$ 42.464

Tabla 14 Precio promedio de venta
Fuente: elaboración propia

De acuerdo al precio promedio de venta y a la estimación de la demanda, la proyección anual de la demanda hasta el año 5 es la siguiente (ver Anexo V):

PROYECCIÓN DE VENTAS				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
$ 872.724.291	$ 1.170.905.090	$ 1.538.903.832	$ 1.769.739.407	$ 2.035.200.318

Tabla 15 Proyección de ventas anuales
Fuente: elaboración propia

13.4. Estado de resultados

Una vez establecidos los gastos, el plan de financiación y la proyección de ventas se realiza el estado de resultados.

Los costos promedio para cada tipo de vinos son los siguientes:

COSTO PROMEDIO				
Joven	Reserva	Gran reserva	Premium	Espumoso
$ 20.774	$ 30.971	$ 51.752	$ 194.845	$ 25.691

Tabla 16 Costo promedio
Fuente: elaboración propia

-Impuesto sobre las ventas (IVA): a partir del 1 de enero de 2003 la Ley 788 de 2002, señala que el Impuesto sobre las Ventas respecto de vinos, aperitivos, licores y similares con grado alcoholimétrico de 2.5 en adelante, quedó en cabeza del importador o productor y corresponde al 35% del impuesto al consumo, es decir, quedó incorporado en éste. El impuesto al consumo se causa en la importación o en la venta efectuada por los productores, por lo tanto los comercializadores o distribuidores no son responsables del impuesto sobre las ventas (IVA) respecto de estos bienes. Por lo anterior, los comercializadores y distribuidores no deben presentar declaración del impuesto a las ventas por no ser responsables del tributo sobre estos productos[51].

-Impuesto a la renta: el impuesto a la renta es del 25% de las utilidades, a partir del año 2013[52].

El estado de resultados proyectado a 5 años es el siguiente:

[51] Información tomada del artículo "Base gravable en el impuesto sobre las ventas", numeral 5.1. Base gravable mínima en la venta de licores. Publicado en la página Web www.gerencie.com
[52] Información proporcionada por el contador Luis Fernando Hoyos G.

ESTADO DE RESULTADOS CADENA DE TIENDAS ESPECIALIZADAS EN VINO
AÑOS 1, 2, 3, 4 Y 5

ESTADO DE RESULTADOS CADENA DE TIENDAS						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión y capital de trabajo	-$ 250.117.913					
Ingreso banco	$ 150.070.748					
Pérdida del ejercicio anterior			**-$ 70.888.773**	**-$ 52.311.746**		
	-$ 100.047.165					
Ingresos por Ventas		$ 872.724.291	$ 1.170.905.090	$ 1.538.903.832	$ 1.769.739.407	$ 2.035.200.318
Costo de Ventas		$ 585.860.516	$ 786.029.526	$ 1.033.067.377	$ 1.188.027.484	$ 1.366.231.607
Ingresos servicios postventa		$ 11.400.000	$ 12.540.000	$ 13.794.000	$ 15.173.400	$ 16.690.740
Costo servicios postventa		$ 3.544.368	$ 3.898.805	$ 4.288.685	$ 4.717.554	$ 5.189.309
Utilidad bruta		**$ 294.719.406**	**$ 322.627.986**	**$ 463.030.024**	**$ 592.167.770**	**$ 680.470.143**
Gastos de operación		$ 321.422.555	$ 330.754.108	$ 338.999.867	$ 338.445.696	$ 352.411.054
Utilidad (EBITDA)		**(26.703.149)**	**(8.126.122)**	**124.030.157**	**253.722.074**	**328.059.088**
Depreciación Equipos Electrónicos		$ 3.545.800	$ 3.545.800	$ 3.545.800	$ 3.545.800	$ 3.545.800
Gastos financieros		$ 30.221.273	$ 26.989.374	$ 23.009.485	$ 18.108.494	$ 12.073.221
Utilidad antes de impuestos		**-$ 60.470.223**	**-$ 38.661.296**	**$ 97.474.871**	**$ 232.067.779**	**$ 312.440.067**
Impuesto de renta		$ 0	$ 0	$ 24.368.718	$ 58.016.945	$ 78.110.017
Utilidad después de impuestos		**-$ 60.470.223**	**-$ 38.661.296**	**$ 73.106.154**	**$ 174.050.834**	**$ 234.330.050**
Reversión de la depreciación		$ 3.545.800	$ 3.545.800	$ 3.545.800	$ 3.545.800	$ 3.545.800
Recuperación del capital de trabajo						$ 151.030.103
Amortización de la deuda (capital)		$ 13.964.351	$ 17.196.250	$ 21.176.139	$ 26.077.130	$ 32.112.403
Fujo de caja neto	**-$ 100.047.165**	**-$ 70.888.773**	**-$ 52.311.746**	**$ 55.475.815**	**$ 151.519.505**	**$ 356.793.551**

Tabla 17 Estado de resultados proyectado a 5 años
Fuente: elaboración propia

El estado de resultados muestra que durante los dos primeros años la cadena de tiendas tendrá pérdidas, pero en el tercer año se recupera obteniendo una ganancia de $55.475.815 y para el cuarto y quinto año la ganancia es aún mayor ($151.519.505 y $356.793.551 respectivamente).

Las pérdidas de los dos primeros años se deben a que es un negocio nuevo en el mercado y apenas se está dando a conocer entre los clientes, pero en los siguientes años, gracias al plan de marketing desarrollado y a la experiencia de servicio ofrecida, la cadena de tiendas será más conocida lo que atraerá más clientes. El aumento de las ganancias también se debe a que en los últimos años algunos gastos disminuyen.

13.5. Análisis del VAN y la TIR:

Para calcular el VAN se halla la tasa de descuento teniendo como se muestra a continuación:

Tasa de descuento	
Tasa libre de riesgo (2011) / im	3,25%
Tasa de rentabilidad / Er	8,80%
Beta (retail store USA)	1,290
Castigo Beta	2,322

Tabla 18 Cálculo tasa de descuento
Fuente: elaboración propia

r= im + (Er - im)*ß
r= 16,137%

El ß[53] se castigó en un 80% ya que fue tomado de la industria de Estados Unidos para el sector retail (store), también porque es un negocio nuevo y tiene más riesgo para los inversionistas. La tasa libre de riesgo está publicada en la página web del Banco de la República.

El VAN obtenido es $87.706.992, ya que éste es mayor a cero es conveniente invertir en el negocio ya que éste genera riqueza para los inversionistas.

La TIR es del 28% siendo ésta mayor que la tasa de descuento, por lo cual el proyecto se acepta.

13.6. Payback o período de recuperación

El período de recuperación de la inversión se da en el quinto mes del año 5, esto se obtiene sumando los flujos hasta alcanzar el valor de la inversión.

13.7. Punto de equilibrio

Se calcula el punto de equilibrio para el primer año de funcionamiento de la cadena de tiendas especializadas en vino, como se muestra a continuación:

Punto de equilibrio =

Costos fijos totales / 1-(costos variables totales/ventas totales)

Costos variables = Costo de ventas

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas totales}}}$$

Costos fijos totales = $321.422.555

Costos variables (costo de ventas) = $ 589.404.884

Ventas totales = $ 884.124.291

Punto de equilibrio = $964.230.664

Esto quiere decir que la cadena de tiendas especializadas en vino debe vender $964.230.664, durante el primer año de funcionamiento, para operar sin pérdidas ni ganancias, si las ventas están por debajo de esta cantidad se obtiene perdida, lo que se ve reflejado en el estado de resultados.

[53] Dato tomado de la página web http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

13.8. Análisis de sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad se varía el precio de venta y el costo de cada uno de los tipos de vino que ofrece la cadena de tiendas para ver como varía el VAN y cuál de estas dos variables impacta más en la rentabilidad.

Con un aumento del 5% en el precio de cada tipo de vino se obtiene un incremento del VAN, pasando de $87.706.992 a $306.458.299, obteniéndose una TIR del 60%.

Disminuyendo el precio de venta en un 5% se obtiene una disminución del VAN, siendo éste -$173.843.961, generando pérdida de valor para los inversionistas obteniéndose una TIR del 7%, siendo menor a la tasa de descuento calculada.

El otro escenario analizado consiste en disminuir en un 5% el precio de costo de cada tipo de vino, lo cual da como resultado del VAN de $87.706.992 a $262.291.491, obteniéndose una TIR del 53%.

Aumentando el costo de los vinos en un 5% se obtiene una pérdida de riqueza para los inversionistas de -$3.244.297 y una TIR de 16%, menor que la tasa de descuento.

Dado lo anterior, se concluye que el VAN y TIR son más sensibles a un movimiento del precio de venta que a un movimiento del costo de los vinos.

14. CONCLUSIONES

1. La empresa es viable económicamente ya que es posible conseguir los recursos para iniciar actividades, además el negocio genera riqueza para los inversionistas y los rendimientos futuros del negocio serán del 28%.

2. Colombia no ha sido un país inmerso en la cultura del vino, no obstante está dando sus primeros pasos en ésta y esto se demuestra con el incremento del consumo per cápita durante los últimos 5 años por lo cual se observa una oportunidad en el mercado vitivinícola del país la cual se debe aprovechar.

3. La tasa interna de retorno (TIR) muestra que el promedio de los rendimientos futuros del negocio, de acuerdo a las proyecciones realizadas a 5 años, será de un 28%, siendo una tasa atractiva para los inversionistas ya que los bancos en Colombia actualmente están pagando por un CDT a un año una tasa que está por el orden del 3.85% al 4.00%[54].

4. La experiencia de servicio que entregará la tienda a sus clientes será la fuente de su ventaja competitiva, por lo cual se debe monitorear que los colaboradores de cada una de las tiendas cumplan con los comportamientos y cualidades para hacer una experiencia memorable.

5. Dado que es un negocio de proximidad se debe contrarrestar esta debilidad con la experiencia memorable de servicio para lograr que el cliente se fidelice y esto a su vez traerá más clientes a la cadena de tiendas, por esto es importante que el gerente de la cadena se preocupe no solo por la rentabilidad sino también de los procesos de servicio y verificar que siempre estén presentes los factores que generan la experiencia de servicio.

6. Los esfuerzos en marketing deben ser muy intensivos en los primeros años de funcionamiento de la cadena de tiendas, ya que al ser un negocio nuevo éste debe darse a conocer entre los clientes con el fin de atraer, retener y fidelizar a éstos, para alcanzar las estimaciones de demanda realizadas en el plan de ventas.

7. El proceso de selección de los asesores integrales y administradores de las tiendas debe ser muy cuidadoso con el fin de contratar a personas idóneas que cumplan con las características requeridas para ofrecer la experiencia del servicio al cliente y son estos colaboradores los que contarán con el know – How necesario para lograr los objetivos de marketing y cumplir con la estimación de la demanda.

8. A pesar de tener pérdidas en los dos primeros años, al tercer año el negocio tendrá ganancias y esto se debe a que las estrategias de marketing planteadas darán resultados y para el tercer año la cadena de tiendas será reconocida en el mercado, contando con una cartera de clientes.

9. En el país se está gestando una masificación del consumo del vino, oportunidad que debe ser aprovechada por la cadena de tiendas, posicionándose en la mente de los

[54] Fuente: Carlos Alberto Valencia, analista de riesgo del Banco de Occidente, Cali.

consumidores y siendo reconocida por brindar una experiencia memorable de servicio.

10. Se debe trabajar en la posibilidad de integrarse verticalmente hacia atrás logrando un acuerdo con el MOVI para importar sus productos al país con el fin de tener un producto exclusivo en las tiendas, logrando mayor diferenciación de sus competidores.

11. El VAN y la TIR son más sensibles al precio de venta que al costo de los vinos.

12. El panorama económico actual del país genera confianza para invertir en un negocio ya que el crecimiento del PIB incide positivamente en el consumo lo cual es positivo para la cadena de tiendas especializadas en vino.

15. BIBLIOGRAFÍA

La bibliografía usada como guía para la elaboración del presente plan de negocios es:

15.1. Publicaciones

-VINIEGRA, SERGIO. Entendiendo el plan de negocios.
- WEIBERGER VILLARÁN, KAREN. 2009. Plan de negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio.
-BORELLO, ANTONIO. 2000. El Plan de Negocios: De herramienta de evaluación de una inversión a elaboración de un plan estratégico y operativo, Mc Graw Hill Interamericana S.A. Colombia.
- VCN HORNE JAMESC. y M. JOHN. 2010. Fundamentos de Administración Financiera, Pearson Educación de México.
-WHEELWN L., THOMAS y HUNGER J., DAVID. 2007. Administración Estratégica y Política de Negocios, conceptos básicos, Pearson Educación de México.
- HARVARD BUSINESS PRESS / SERIE POCKET MENTOR. Crear un plan de negocios.
-OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN BOGOTA. 2012. El mercado del vino en Colombia. -ALCALDÍA DE SANTIAGO DE CALI. 2011. Cali en cifras.
-ROCHE, HUGO y VEJO, CONSTANTINO. 2005. Métodos Cuantitativos Aplicados a la Administración. Materia de Apoyo ANALISIS MULTICRITERIO.
-OFICINA COMERCIAL DE PROCHILE BOGOTA. 2012. Estudio de Mercado del Vino en Colombia.
-REBECA PUERTAS GARCIA. El Lineal.
-ALCAIDE CASADO, JUAN CARLOS y SORIANO SORIANO, CLAUDIO. 2008. Siete consejos para diferenciarse. Del simple servicio a la experiencia memorable.
-LASA, IÑIGO TOMASENA. La imagen de la tienda: Características físicas del establecimiento.
- C.E.E.I GALICIA, S.A. (BIC GALICIA). 2010. Como realizar un estudio de mercado.
-CENTRO DE ECONOMÍA INTERNACIONAL, LIBERTAD Y DESARROLLO. 2012. Colombia: Crecimiento y Estabilidad, Reflejo de Buena Conducción Política y Económica.

15.2. Páginas web

-Los caleños se vuelven más amigos del vino. 2011. [en línea]. El País en Internet 24 de julio, 2011 <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/calenos-vuelven-amigos-del-vino>

-Consumo de vino se triplicó durante la última década. 2011. [en línea]. Portafolio en Internet 21 de abril, 2011 <http://www.portafolio.co/economia/consumo-vino-se-triplico-durante-la-ultima-decada>
-VANESSA PÉREZ DÍAZ. 2013. El consumo de vino ha crecido 61% en los últimos cinco años [en línea]. La República en Internet 14 de mayo, 2013 <http://www.larepublica.co/empresas/el-consumo-de-vino-ha-crecido-61-en-los-%C3%BAltimos-cinco-a%C3%B1os_38441>
-Cali. Wikipedia [en línea] <https://es.wikipedia.org/wiki/Cali>
-CARLOS RUBIO OREA. 2011. ¿Quieres montar tu propia vinoteca? [en línea]. <http://www.mueblesparatiendas.es/news/consejos-para-montar-tu-propia-vinoteca/>
-El gran reto de las telecomunicaciones en Colombia. 2012. [en línea]. <http://www.rutanmedellin.org/actualidad/Paginas/el_gran_reto_de_las_telecomunicaciones_en_colombia_foro_160212.aspx>
-Consumo de vino en Colombia se triplicó durante la última década. 2012. [en línea]. El Tiempo en Internet 2012. <http://m.eltiempo.com/economia/empresas/aumento-en-el-consumo-de-vino/9207081>
-MAPFRE. 2012. Beneficios del vino en la dieta. [en línea]. <http://www.mapfre.com/salud/es/cinformativo/beneficio-vino.shtml>
-10 beneficios del vino tinto para las personas. 2013. [en línea]. <http://www.guioteca.com/vinos/10-beneficios-del-vino-tinto-para-las-personas/>
-Los colombianos prefieren más el vino tinto, dice el Éxito. 2013. [en línea]. Portafolio en Internet 18 de junio de 2013 <http://www.portafolio.co/negocios/los-colombianos-prefieren-mas-el-vino-tinto-dice-el-exito>
-Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. [en línea]. <http://es.wikipedia.org/wiki/Ministerio_de_Comercio,_Industria_y_Turismo_de_Colombia>
-Cali, ranqueada entre las diez ciudades con mejor futuro inversionista de América. 2013. [en línea]. El País en Internet 10 de abril de 2013. <http://www.elpais.com.co/elpais/cali/noticias/cali-ranqueada-entre-diez-ciudades-con-mejor-futuro-inversionista-america>
-Pasos para crear empresa en Colombia. 2013. [en línea]. < http://www.elempleo.com/colombia/noticias_laborales/pasos-para-crear-empresa-en-colombia----------/6585309>
-COLOMBIA. 2002. Ley 788, diciembre de 2002.
-THOMPSON IVAN. 2009. El empaque. [en línea]. <http://www.marketing-free.com/producto/empaques.html>
-Restricción a la venta de licor. 2011. [en línea]. El Tiempo en Internet 21 de junio de 2011. <www.eltiempo.com >
-Barrio Granada. [en línea]. <http://www.barriogranada.com.co/>
-Cómo afectan los colores en las ventas. 2010. [en línea]. <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/marketing-directo/como-afectan-los-colores-en-las-ventas/>
-Costo de trámites en el INVIMA. <http://www.invima.gov.co/images/pdf/tramites-y-servicios/tarifas/tarifas_enero2013.pdf>
-Base gravable en el impuesto sobre las ventas. 2003. Numeral 5.1. [en línea]. <http://www.gerencie.com/base-gravable-en-el-impuesto-sobre-las-ventas.html>
-Banco de la República. [en línea]. <http://www.banrep.gov.co/>

-Lineal (distribución comercial). [en línea]. <http://es.wikipedia.org/wiki/Lineal_(distribuci%C3%B3n_comercial)>
-Alcaldía de Cali. [en línea]. < www.cali.gov.co>
-Facilidad para Apertura de un negocio en Cali – Colombia. 2013. [en línea]. <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/colombia/sub/cali/topic/starting-a-business>
-Betas by sector. 2013. [en línea]. <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>
-Nómina en Colombia. 2013. [en línea] <http://www.slideshare.net/ricarey/nmina-en-colombia>
-Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA). [en línea]. <http://es.wikipedia.org/wiki/Servicio_Nacional_de_Aprendizaje>
-JHON OSORIO. 2013. Nómina y prestaciones sociales. [en línea]. <http://actualicesecolombia.blogspot.com/2013/05/nomina-y-prestaciones-sociales-2013.html>
-Punto de equilibrio. [en línea]. <http://www.gerencie.com/punto-de-equilibrio.html>

16. ANEXOS

A. Variación anual del índice de la inflación desde el año 2003 hasta mayo del 2013:

A1. IPC. Variación mensual, año corrido y doce meses.
Total nacional
2003 - 2013 (Mayo)

Años	Variación %			Años	Variación %		
	Mensual	Año corrido	Doce meses		Mensual	Año corrido	Doce meses
2003	0,49	5,07	7,73	2009	0,01	2,28	4,77
2004	0,38	3,97	5,37	2010	0,10	2,35	2,07
2005	0,41	3,51	5,04	2011	0,28	2,20	3,02
2006	0,33	2,71	4,04	2012	0,30	1,92	3,44
2007	0,30	4,42	6,23	**2013**	**0,28**	**1,49**	**2,00**
2008	0,93	5,12	6,39				

Ilustración 31 Variación anual del índice de inflación 2003 – 2013
Fuente: DANE

B. Variación tasa de desempleo en Colombia:

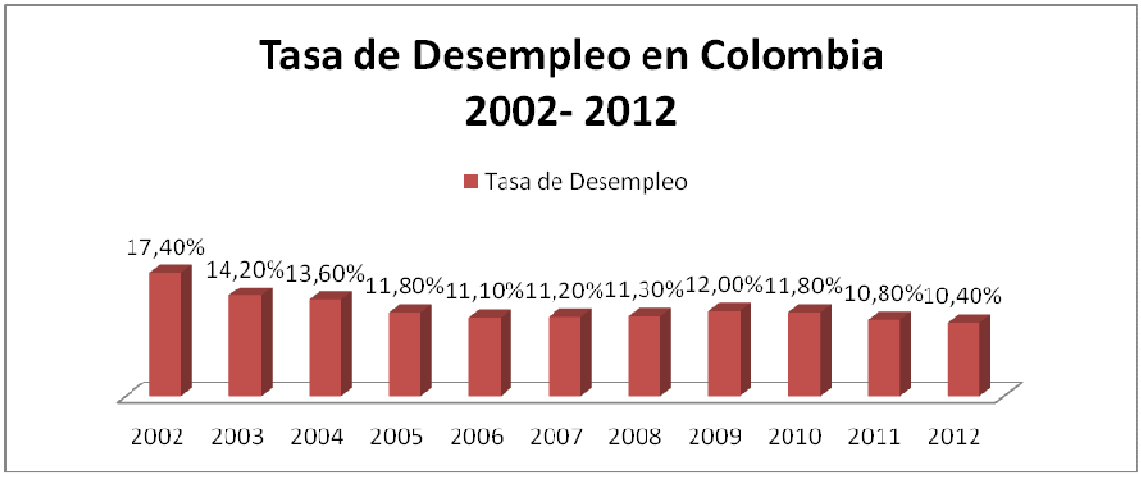


Ilustración 32 Variación tasa de desempleo en Colombia
Fuente de elaboración propia

C. Aumento del consumo de vino en el país:

	Consumo 2007*	Consumo 2012*	Variación	Consumo per cápita 2007**	Consumo per cápita 2012**
Vino	24,4	39,2	61%	0,9	1,2

Tabla 19 Incremento del consumo de vino en Colombia
Fuente: elaboración propia

*Cifras en millones de litros
**Cifras en litros

D. Estratificación socioeconómica en Colombia

Estrato	Descripción	Número de salarios mínimos (US 310.46)
1	Bajo – bajo	Menos de 1
2	Bajo	1 – 3
3	Medio – bajo	3 – 5
4	Medio	5 – 8
5	Medio – alto	8 – 16
6	Alto	Más de 16

Tabla 20 Estratificación socioeconómica en Colombia
Fuente: elaboración propia

E. Importación de vino en el país (2009 – 2011):

Ranking	Procedencia	2009		2010		2011		Variación
		Valor importaciones (US $)	Participación (%)	Valor importaciones (US $)	Participación (%)	Valor importaciones (US $)	Participación (%)	2010 -2011
1	Chile	16.350.195	52,4	16.999.780	53,9	20.583.245	52,6	17,4%
2	Argentina	7.845.572	25	8.290.977	26,3	10.127.991	25,9	18,1%
3	España	3.973.865	12,7	2.964.730	9,4	4.247.319	10,8	30,2%
4	Francia	1.386.368	4,3	1.234.083	3,9	1.727.994	4,4	28,5%
5	Estados Unidos	489.223	1,5	773.143	2,4	848.505	2,1	8,8%
6	Otros países	1.199.772	3,8	1.256.863	3,9	1.535.607	3,9	18,1%
	Total importaciones	31.195.086	100	31.519.576	100	39.070.661	100	19,3%

Tabla 21 Importación de vino chileno en el país
Fuente: elaboración propia, datos tomados de Estudio de Mercado del Vino en Colombia

F. Tamaño de muestra, encuesta, y resultados

Tamaño de muestra:

Para hallar el tamaño de la muestra, se tuvo en cuenta la fórmula de población infinita. Lo anterior, ya que el tamaño del mercado es mayor a 100.000 personas.

$$n = \frac{p*(1-p)*z^2}{e^2} \qquad n = \frac{0,5*(1-0,5)*1,96^2}{0,08^2} = 150$$

Siendo:

p = proporción de respuesta según la categoría
e = margen de error (8%)
z = 1,96 para un nivel de confianza de 95%

Cuestionario:

Sexo *

- Femenino
- Masculino

Edad *

- Entre 18 y 25
- Entre 26 y 30
- Entre 31 y 35
- Entre 36 y 40
- Entre 41 y 45
- Entre 46 y 50
- Entre 51 y 55
- Más de 55

Estrato socio económico al cual pertenece *

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6

1. ¿Consume vino? *

Si la respuesta es si pasar a la pregunta 3, si la respuesta es no pasar a la pregunta 2

- Sí
- No

2. ¿Por qué no consume vino?

Gracias por su tiempo

- No le gusta
- Prefiere otra bebida
- No consume alcohol
- Por costos
- Otros: _____

3. ¿Qué tipo de vino prefiere?

- Tinto
- Blanco
- Rosado
- Espumoso

4. ¿Qué denominación de origen prefiere?

- Chile
- Argentina
- España
- Francia
- Le es indiferente
- Otros: _____

5. ¿Con qué frecuencia consume vino?

- Una vez a la semana
- Más de una vez a la semana
- Cada quince días
- Una vez al mes
- Más de una vez al mes

6. ¿En qué ocasiones consume vino?

- Para acompañar las comidas
- Fechas especiales
- En reuniones sociales con amigos y/o familia
- Otros: _____

7. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una botella de vino?

- Entre $10.000 y $20.000
- Entre $21.000 y $30.000
- Entre $31.000 y $40.000
- Entre $41.000 y $50.000
- Entre $51.000 y $60.000
- Más de $60.000

8. ¿Cuándo compra vino en donde lo hace?

Si su respuesta es en supermercado pasar a la pregunta 9, si su respuesta es en tienda especializada pasar a la pregunta 11

- Supermercado
- Tienda especializada en venta de vino

9. ¿Qué lo motiva a comprar el vino en un supermercado?

- Variedad de marcas
- Variedad de precios
- Aprovecha a comprar el vino mientras adquiere otros productos
- Cercanía
- Promociones
- Otros: _____

10. ¿Cuándo compra el vino en un supermercado qué espera encontrar?

- Buen precio
- Asesoría
- Producto de calidad
- Disponibilidad del producto
- Otros: _____

11. ¿Qué lo motiva a comprar el vino en una tienda especializada en la venta de esta bebida?

- Acompañamiento de un asesor durante la compra
- Variedad de marcas
- Promociones
- Variedad de precios
- Otros: _____

12. ¿Cuándo compra el vino en una tienda especializada qué espera encontrar?

- Buen precio
- Asesoría
- Producto de calidad
- Disponibilidad del producto
- Otros: _____

13. ¿Cuánto considera que conoce acerca de la cultura del vino?

- Nada
- Poco
- Mucho

14. ¿Le gustaría conocer más sobre la cultura del vino?
Si su respuesta es si pasar a la pregunta 16 si su respuesta es no pasar a la pregunta 15

- Si
- No

15. ¿Por qué no le interesa conocer más sobre la cultura del vino?

16. ¿Qué le gustaría aprender sobre la cultura del vino?

- Maridaje
- Cepas
- Catas
- Procedencia de los vinos
- Otros:

17. ¿Le gustaría encontrar en Cali una tienda especializada en vino chileno, donde pueda aprender sobre la cultura del vino? *

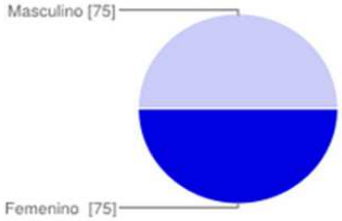
- Si
- No

Enviar

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

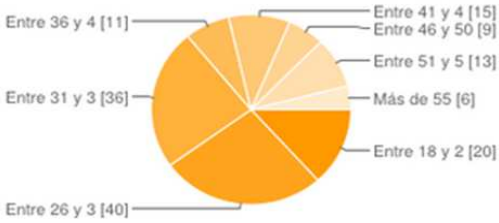
Resultados:

Sexo



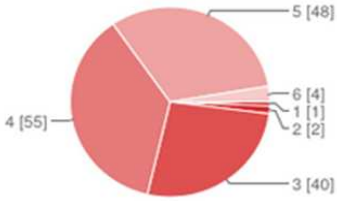
Femenino	75	50%
Masculino	75	50%

Edad



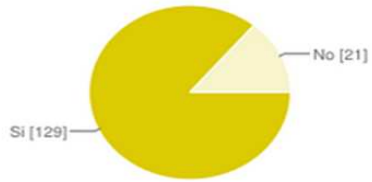
Entre 18 y 25	20	13%
Entre 26 y 30	40	27%
Entre 31 y 35	36	24%
Entre 36 y 40	11	7%
Entre 41 y 45	15	10%
Entre 46 y 50	9	6%
Entre 51 y 55	13	9%
Más de 55	6	4%

Estrato socio económico al cual pertenece



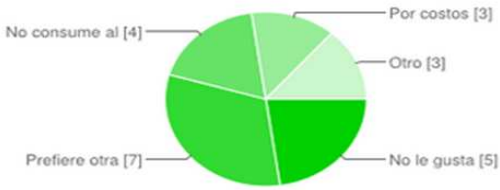
1	1	1%
2	2	1%
3	40	27%
4	55	37%
5	48	32%
6	4	3%

1. ¿Consume vino?



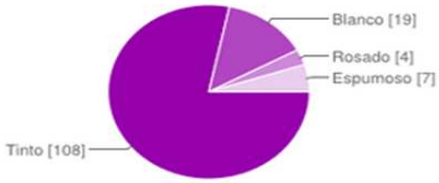
Si	**129**	86%
No	**21**	14%

2. ¿Por qué no consume vino?



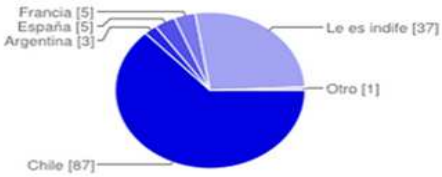
No le gusta	**5**	23%
Prefiere otra bebida	**7**	32%
No consume alcohol	**4**	18%
Por costos	**3**	14%
Otro	**3**	14%

3. ¿Qué tipo de vino prefiere?



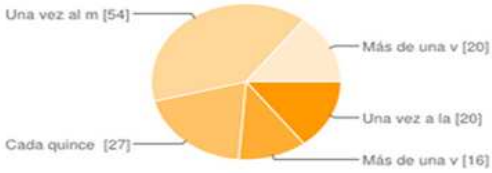
Tinto	**108**	78%
Blanco	**19**	14%
Rosado	**4**	3%
Espumoso	**7**	5%

4. ¿Qué denominación de origen prefiere?



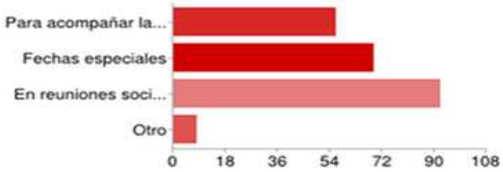
Chile	**87**	63%
Argentina	**3**	2%
España	**5**	4%
Francia	**5**	4%
Le es indiferente	**37**	27%
Otro	**1**	1%

5. ¿Con qué frecuencia consume vino?



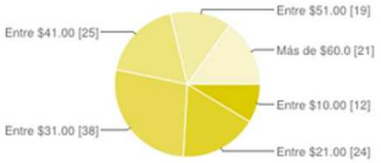
Una vez a la semana	**20**	15%
Más de una vez a la semana	**16**	12%
Cada quince días	**27**	20%
Una vez al mes	**54**	39%
Más de una vez al mes	**20**	15%

6. ¿En qué ocasiones consume vino?



Para acompañar las comidas	**56**
Fechas especiales	**69**
En reuniones sociales con amigos y/o familia	**92**
Otro	**8**

7. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una botella de vino?

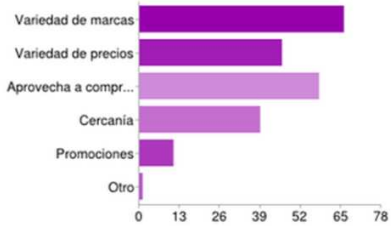


Entre $10.000 y $20.000	12	9%
Entre $21.000 y $30.000	24	17%
Entre $31.000 y $40.000	38	27%
Entre $41.000 y $50.000	25	18%
Entre $51.000 y $60.000	19	14%
Más de $60.000	21	15%

8. ¿Cuándo compra vino en donde lo hace?

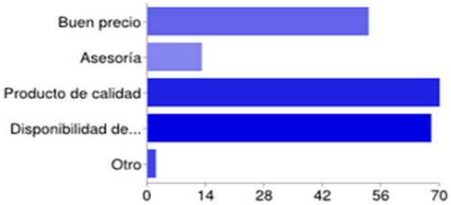
Supermercado	116	85%
Tienda especializada en venta de vino	21	15%

9. ¿Qué lo motiva a comprar el vino en un supermercado?



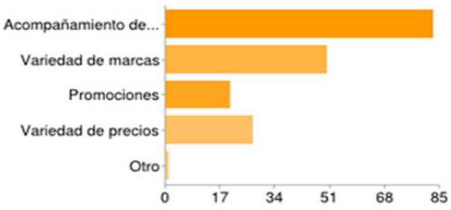
Variedad de marcas	66	30%
Variedad de precios	46	21%
Aprovecha a comprar el vino mientras adquiere otros productos	58	26%
Cercanía	39	18%
Promociones	11	5%
Otro	1	0%

10. ¿Cuándo compra el vino en un supermercado qué espera encontrar?



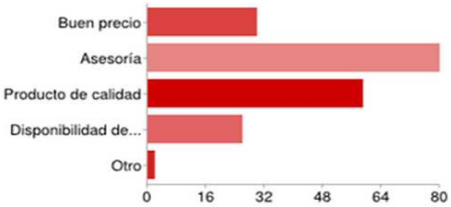
Buen precio	53	26%
Asesoría	13	6%
Producto de calidad	70	34%
Disponibilidad del producto	68	33%
Otro	2	1%

11. ¿Qué lo motiva a comprar el vino en una tienda especializada en la venta de esta bebida?



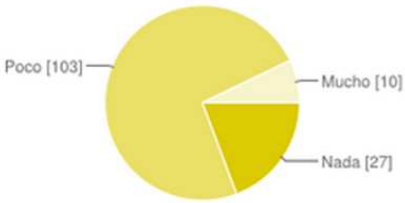
Acompañamiento de un asesor durante la compra	83	46%
Variedad de marcas	50	28%
Promociones	20	11%
Variedad de precios	27	15%
Otro	1	1%

12. ¿Cuándo compra el vino en una tienda especializada qué espera encontrar?



Buen precio	30	15%
Asesoría	80	41%
Producto de calidad	59	30%
Disponibilidad del producto	26	13%
Otro	2	1%

13. ¿Cuánto considera que conoce acerca de la cultura del vino?



Nada	27	19%
Poco	103	74%
Mucho	10	7%

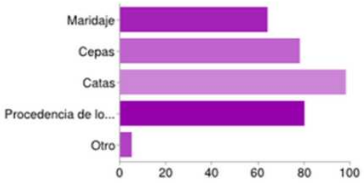
14. ¿Le gustaría conocer más sobre la cultura del vino?

Si	137	97%
No	4	3%

15. ¿Por qué no le interesa conocer más sobre la cultura del vino?

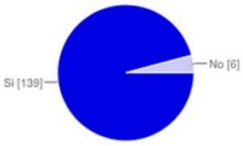
No es mi bebida preferida, la utilizo mas en preparación de comidas. | No es mi tema favorito | NO ME GUSTA | No consumo licor. | Es un producto que me gusta mucho y es un buen acompañante para todo tipo de ocasiones | cultura general | por cultura y ademas por que hasta donde tengo entendido tomar vino después de las comidas es saludable, cierto o no, esa seria una buena razón para conocer del vino.

16. ¿Qué le gustaría aprender sobre la cultura del vino?



Maridaje	64	20%
Cepas	78	24%
Catas	98	30%
Procedencia de los vinos	80	25%
Otro	5	2%

17. ¿Le gustaría encontrar en Cali una tienda especializada en vino chileno, donde pueda aprender sobre la cultura del vino?



Si	139	96%
No	6	4%

G. Matriz de decisión para seleccionar la ciudad:

VARIABLES DE DECISIÓN	PONDERACIÓN	BOGOTA		CALI		MEDELLIN	
		DATOS	CALIFICACIÓN (1-3)	DATOS	CALIFICACIÓN (1-3)	DATOS	CALIFICACIÓN (1 - 3)
Número de habitantes	2	7.363.782	3	2.319.684	1	2.499.080	1
Número de tiendas especializadas en vino	5	9	1	1	3	3	2
Distancia al puerto de Buenaventura/ Ppal puerto de Colombia	4	511,5 Km	1	115 Km	3	473 Km	1
Cifra de desempleo	3	10,40%	3	14,30%	1	12,50%	2
Puesto según Consumo de vino de la población de acuerdo a encuenta del Grupo Éxito	5	1	3	2	2	3	1
Puesto ranking Financial Times Ciudades con mejor futuro inversionista	4	N/A	1	10	3	N/A	1
Calificación total			43		54		31

Tabla 22 Matriz de decisión para seleccionar la ciudad
Fuente: elaboración propia

Ponderación:

1 Nada importante
2 Poco importante
3 Importancia media
4 Importante
5 Muy importante

Calificación:

1 Poco conveniente
2 Conveniente
3 Muy conveniente

H. Benchmarking:

COMPETIDOR	SUPERMERCADO	TIENDA ESPECIALIZADA	NÚMERO DE SUCURSALES	UBICACIÓN / ESTRATO SOCIOECONÓMICO	ZONA	VARIEDAD DE VINOS OFRECIDOS	ORIGEN DE LOS VINOS
Vinos del Río		x	2	Barrio Ciudad Jardín (6) Oeste de Cali (6)	Sur Oeste	Tintos Blancos Vinos espumosos Rosados	Chile Argentina España Uruguay Italia Estados Unidos
Éxito	x		4	San Fernando (5) La Flora (5) Chipichape (5) Unicentro (4)	Sur Norte	Tintos Blancos Vinos espumosos Rosados	Chile Argentina España Uruguay Italia Estados Unidos Francia Nueva Zelanda Colombia
Almacenes La 14	x		7	Santa Mónica (5) Cententario (5) Calima (3) Tequendama (3) El Limonar (3 y 4) Torremolinos (5) Valle del Lili (3)	Norte Oeste Sur	Tintos Blancos Vinos espumosos Rosados	Chile Argentina España Francia Estados Unidos
Carulla	x		3 Formatos pequeños	San Fernando (5) Ciudad Jardin (6) Santa Rita (6)	Sur Oeste	Tintos Blancos Vinos espumosos Rosados	Chile Argentina Reino Unido España
Tiendas Jumbo	x		3	Chipichape (5) Ciudad Jardín (6) El Limonar (3 y 4)	Norte Sur	Tintos Blancos Vinos espumosos Rosados	Chile Argentina España Francia
Cadena de tiendas especializadas en vino		x	3	Granada (5) El Peñón (5) San Fernando (5)	Norte Oeste Sur	Tintos Blancos Vinos espumosos Rosados	Chile

COMPETIDOR	RANGO DE PRECIO DE LOS VINOS CHILENOS (U$ $)	MARCAS CHILENAS	SERVICIOS EXTRAS	ASESORIA	TIPO DE ASESORIA	DEBILIDADES
Vinos del Rio	15,8 - 80,1	Cumbres, Apaltagua, Urban Maule, Centauri, Pacifico Sur	Catas de vinos, la persona que lo desee puede hacer un grupo y solicitar el servicio de cata el cual se realizará en el local	Si	Maridajes Precios Cepas	Los locales están ubicados en sitios poco comerciales y la capacidad para estacionamiento es sobre la vereda y solo caben 3 autos Ofrece menos marcas que los supermercados
Éxito	12 - 150	35 Sur, Aliwen, Carmen, Castillo de Molina, Casillero del Diablo, Cousiño Macul, Santa Helena, Undurraga, Emilana, Frontera, Gato Negro, Viu Manent, Carmen, Valdivieso, Morande, Las Moras, Santa Carolina, Don Melchor, Misiones de Rengo, Santa Rita, Indomita, Los Vascos	Club de vinos: vive vinos. Es un portal WEB que ofrece recetas, maridajes y permite compartir experiencias entre los ususarios	Sí	Maridajes Precios	Exhibición de vinos de forma vertical No siempre hay un asesor Cuando hay un asesor es de una marca en especial y no esen todos los locales El asesor tiene conocimientos superficiales y son aprendido de memoria El cliente debe hacer largas filas en las cajas regitradoras para pagar su vino, ya que debe esperar a que las demás personas paguen sus mercados o un gran número de productos En ocasiones el proceso de compra puede ser abrumador para el cliente por la gran oferta de vinos pues se hace difícil la elección cuando no se tiene conocimiento ni asesoría
Almacenes La 14	8 - 150	Frontera, Santa Rita, Antares, Aromo, Valdivieso, Don Melchor, Morande, Viña Maipo, Gato Negro, Santa Carolina, Tres Palacios, Los Vascos, Sibaris, Undurraga, Emilana, Viña Mar, Trio, Casillero del Diablo, Castillo de Molina, Cousiño Macul, Lazo	No	Sí	Maridajes Precios	Exhibición de vinos de forma vertical No se separan los vinos por país de origen No siempre hay un asesor Cuando hay un asesor es de una marca en especial, es decir un impulsador de marca y no es en todos los locales El asesor tiene cocimientos superficiales y son aprendidos de memoria El cliente debe hacer largas filas en las cajas registradoras para pagar su vino, ya que debe esperar a que las demás personas paguen sus mercados o un gran número de productos En ocasiones el proceso de compra puede ser abrumador para el cliente por la gran oferta de vinos pues se hace difícil la elección especialmente cuando no se tiene conocimiento ni asesoría
Carulla	13 - 37	Castillo de Molina, Marques, Gato Negro, Santa Carolina, Trio, Los Vascos, Valdivieso, Carmen, Santa Helena, Casillero del Diablo, Morande, Undurraga, Lazo, Indomita, Frontera, Aliwen	No	No		Exhibición de vinos de forma vertical No se separan los vinos por país de origen No hay asesor en los locales El cliente debe hacer largas filas en las cajas registradoras para pagar su vino, ya que debe esperar a que las demás personas paguen sus mercados o un gran número de productos En ocasiones el proceso de compra puede ser abrumador para el cliente por la gran oferta de vinos pues se hace difícil la elección especialmente cuando no se tiene conocimiento ni asesoría Las cavas de las 3 tiendas son más pequeñas que las de losotros supermercados
Tiendas Jumbo	9 - 55	Frontera, Aromo, Casillero del Diablo, Trio, Los Vascos, Valdivieso, Carmen, Undurrada, Aliwen, Indomita, Santa Rita, Santa Helena, Santa Carolina, Gato Negro, Sibaris	No	Sí	Maridajes Precios	Exhibición de vinos de forma vertical No se separan los vinos por país de origen No siempre hay un asesor Cuando hay un asesor es de una marca en especial, es decir un impulsador de marca El asesor tiene conocimientos superficiales y son aprendidos de memoria El cliente debe hacer largas filas en las cajas registradoras para pagar su vino, ya que debe esperar a que las demás personas paguen sus mercados o un gran número de productos En ocasiones el proceso de compra puede ser abrumador para el cliente por la gran oferta de vinos pues se hace difícil la elección especialmente cuando no se tiene conocimiento ni asesoría
Cadena de tiendas especializadas en vino	9 - 250	Aromo, Ochagavia, Santa Carolina, Almaviva, Baron Philippe De Rothschild, Carmin del Peumo, Marques, Trio, Casillero del Diablo, Sendero, Sunrise, Frontera, Trivento, Misiones de Rengo, Cousiño Macul, Altair, Tabali, Leyda, Gato Negro, Castillo de Molina, 35 Sur, Cabo de Hornos, La Huerta, Undurraga, Sibaris, Aliwen, Don Melchor	Catas de vinos Grupo para personas interesadas en la cultura del vino Cursos sobre cultura del vino	Sí	Maridajes Precios Cepas Acidez del vino Origen del vino Como tomar la copa Como descorchar la botella	Desconocimiento de la cadena en el mercado local No ser importadores directos No contar con una cartera de clientes No contar con un producto exclusivo Es un negocio de proximidad

COMPETIDOR	FORTALEZAS	POSICIONAMIENTO	VENTA ONLINE	CRITERIOS DE ELECCIÓN DE LOS CLIENTES
Vinos del Río	Es la única tienda especializada en vinos en la ciudad El personal está capacitado respecto a aspectos del vino Son importadores directos	Vinos del Río se posiciona como una boutique de vinos en Colombia, un espacio acogedor, donde el cliente puede realizar sus diferentes eventos, ofreciendole a éste y a sus amigos momentos inolvidables.	www.vinosdelrio.com	El acompañamiento de un asesor durante el proceso de compra Variedad de vinos y marcas Catas Promociones Única tienda de este tipo que existe en la ciudad
Éxito	Economías de escala Son importadores directos Ubicaciones estratégicas Amplia gama de marcas Variedad de precios	Es líder en el sector del comercio en Colombia. Vende alimentos, textiles, electrodomésticos, artículos para el entretenimiento, productos de aseo y abarrotes. Está en los hogares de los colombianos que viven en los diferentes puntos cardinales del país; de aquellos que habitan en las ciudades principales, y también en las intermedias y pequeños municipios.	www.exito.com	Variedad de vinos y marcas Variedad de precios Cercanía - Ubicación En un mismo lugar pueden comprarvarios productos Desconocimiento de la existencia de una tienda especializada en vinos
Almacenes La 14	Economías de escala Son importadores directos Ubicaciones estratégicas Amplia gama de marcas Variedad de precios	Es una comercializadora de todo tipo de productos de consumo masivo, que se fundamenta en la filosofía de satisfacción al cliente, ofreciéndole siempre la mayor y mejor opción de surtido, manteniendo los precios más favorables del mercado colombiano, esto sumado a servicios altamente evolucionados e instalaciones con ambientes amplios y confortables.	www.la14.com	Variedad de vinos y marcas Variedad de precios Cercanía - Ubicación En un mismo lugar pueden comprarvarios productos Desconocimiento de la existencia de una tienda especializada en vinos
Carulla	Economías de escala Son importadores directos Ubicaciones estratégicas Variedad de marcas y precios	Está posicionada como un mercado gourmet, en el cual el cliente puede encontrar productos de primera calidad. Los precios comparados con otras tiendas son más altos.	www.carulla.com	Variedad de vinos y marcas Variedad de precios Cercanía - Ubicación En un mismo lugar pueden comprar varios productos Desconocimiento de la existencia de una tienda especializada en vinos
Tiendas Jumbo	Economías de escala Empresa chilena Son importadores directos Ubicaciones estratégicas Amplia gama de marcas Variedad de precios	Retail de productos de consumo masivo, desde abarrotes hasta vestuario, productos de ferretería, electrodomésticos, entre otros.	No	Variedad de vinos y marcas Variedad de precios Cercanía - Ubicación En un mismo lugar pueden comprar varios productos Desconocimiento de la existencia de una tienda especializada en vinos
Cadena de tiendas especializadas en vino	Variedad de vinos chilenos Convertir el proceso de compra en una experiencia de servicio memorable para el cliente Ubicación de las 3 tiendas en sitios de gran afluencia y zonas de comercio importantes para la ciudad Know-How de los colaboradores para transferir conocimientos al cliente Personal capacitado y calificado para ofrecer al cliente un servicio de calidad	Tiendas especializadas en vino, donde además de adquirir dicha bebida el cliente recibe una experiencia de servicio mediante un proceso de asesoría integral personalizada acorde a sus necesidades, transfiriendole conocimientos sobre la cultura del vino y el mundo vinícola de Chile	Sí	Asesoría integral personalizada Adquirir conocimientos sobre la cultura del vino Vivir una experiencia de servicio durante la compra del vino Variedad de vinos chilenos Adquirir conocimientos sobre el mundo vinícola chileno Variedad de precios

Tabla 23 Benchmarking
Fuente: elaboración propia

I. Precios del mercado:

	MARCA	CEPA	CC	EXIO	LA 14	CARULLA
JOVENES, VARIETALES Y DE GUARDA	Frontera	Cabernet Sauvignon	750	$ 25.000	$ 22.600	$ 25.600
	Frontera	Carmenere	750	$ 25.000	$ 22.600	$ 25.800
	Frontera	Merlot	750	$ 22.000	$ 22.000	$ 22.800
	Frontera	Chardonnay	750	$ 25.000	$ 22.600	$ 25.800
	Frontera	Rosado	750	$ 25.000	$ 22.600	$ 25.000
	Frontera	Sauvignon Blanc	750	$ 23.000	$ 22.600	$ 23.800
	Frontera	Cabernet Sauvignon	1500	$ 39.050	$ 22.600	
	Frontera	Merlot Rose	750			$ 25.000
	Frontera	Cabernet Blush	750		$ 22.600	
	Misiones de Rengo	Cabernet Sauvignon	750	$ 25.000		
	Misiones de Rengo	Carmenere	750	$ 25.000		
	Misiones de Rengo	Rosado Cabernet Syrah	750			
	Misiones de Rengo	Chardonnay	750			
	Misiones de Rengo	Sauvignon Blanc	750			
	Carmen	Cabernet Sauvignon	750			$ 35.100
	Carmen	Merlot	750			$ 33.750
	Cousiño Macul Don Luis	Cabernet Sauvignon	750		$ 25.450	
	Cousiño Macul	Rosado Gris Cabernet Sauvignon	750	$ 27.400		
	Cousiño Macul Doña Isidora	Reisling	750	$ 22.100		
	Cousiño Macul Don Luis	Merlot	750	$ 25.200		
	Carmen	Carmenere	750	$ 32.050		
	Santa Helena	Cabernet Sauvignon	750	$ 22.100		$ 23.450
	Santa Helena	Carmenere	750	$ 22.100		
	Santa Helena	Sauvignon Blanc	750	$ 21.900		
	Santa Helena	Merlot	750			$ 23.750
	Santa Helena	Chardonnay	750	$ 21.950		$ 23.650
	Undurraga (V)	Sauvignon Blanc	1500		$ 29.990	
	Undurraga (V)	Sauvignon Blanc	750	$ 35.500	$ 29.950	$ 34.000
	Undurraga (V)	Rosado	750	$ 32.100		
	Undurraga (V)	Cabernet Sauvignon	750	$ 32.100	$ 29.950	$ 33.000
	Undurraga (V)	Merlot	750	$ 33.000	$ 29.950	$ 34.500
	Undurraga (V)	Reisling	750	$ 36.900		
	Emiliana	Carmenere	750	$ 24.150		
	Emiliana	Sauvignon Blanc	750	$ 26.450		
	Emiliana	Cabernet Sauvignon	750	$ 24.000	$ 23.000	
	Emiliana	Merlot	750	$ 25.950	$ 23.000	
	Emiliana	Syrah	750	$ 25.950	$ 23.000	
	Emiliana	Chardonnay	750	$ 24.150	$ 20.300	
	Emiliana	Rose	750		$ 20.300	
	Emiliana	Cabernet Carmenere	750		$ 23.000	
	Gato Negro	Malbec	750	$ 23.500	$ 24.850	$ 23.500
	Gato Negro	Syrah	750	$ 23.500	$ 24.850	$ 23.500
	Gato Negro	Sauvignon Blanc	750	$ 23.500	$ 24.850	$ 23.500
	Gato Negro	Chardonnay	750	$ 23.600		$ 23.600
	Gato Negro	Cabernet Sauvignon	750		$ 24.850	
	Gato Negro	Carmenere	750		$ 24.850	
	Gato Negro	Rosado	750	$ 23.500		$ 23.500
	Viu Manent	Rosado Malbec	750	$ 25.600		
	Valcivieso (V)	Sauvignon Blanc	750			$ 25.500
	Valcivieso (V)	Chardonnay	750			$ 25.500
	Valcivieso (V)	Merlot	750			$ 25.500
	Valcivieso (V)	Malbec	750		$ 25.150	
	Valcivieso (V)	Cabernet Sauvignon	750		$ 25.300	$ 25.500
	Morande Pionero (V)	Cabernet Sauvignon	750	$ 31.800		$ 32.300
	Morande Pionero (V)	Chardonnay	750			$ 34.450
	Morande Pionero (V)	Merlot	750	$ 31.800		$ 32.300
	Santa Carolina	Carmenere	750	$ 24.300	$ 23.500	
	Santa Carolina	Cabernet Sauvignon	750	$ 24.300	$ 23.500	$ 25.650
	Santa Carolina	Merlot	750	$ 24.200	$ 23.500	$ 25.650
	Santa Carolina	Sauvignon Blanc	750	$ 25.000	$ 23.500	$ 25.050
	Santa Rita	Sauvignon Blanc	750	$ 29.100	$ 27.900	
	Santa Rita	Merlot	750	$ 29.300	$ 27.900	
	Santa Rita	Rosado	750		$ 27.900	
	Santa Rita	Cabernet Sauvignon	750		$ 27.900	
	Antares	Sauvignon Blanc	750		$ 14.900	
	Antares	Merlot	750		$ 14.900	
	Antares	Carmenere	750		$ 14.900	
	Antares	Cabernet Sauvignon	750		$ 14.900	
	Antares	Cabernet Sauvignon Rosado	750		$ 14.900	
	Antares	Chardonnay	750		$ 14.900	
	Lazo	Merlot	750		$ 20.500	$ 22.650
	Lazo	Cabernet Sauvignon	750		$ 20.500	$ 22.550
	Viña Maipo	Merlot	750		$ 18.750	
	Viña Maipo	Cabernet Sauvignon	750		$ 18.750	
	Viña Maipo	Carmenere	750		$ 18.750	
	Tres palacios	Cabernet Sauvignon	750		$ 27.800	
	Tres palacios	Carmenere	750		$ 27.800	
	Los Vascos	Chardonnay	750	$ 30.500	$ 30.650	$ 32.550
	Los Vascos	Cabernet Sauvignon	750		$ 30.900	$ 32.050
	Los Vascos	Rose	750		$ 22.550	$ 24.300
	Viña Mar	Merlot	750		$ 29.800	
	Viña Mar	Cabernet Sauvignon	750		$ 29.800	
	Viña Mar	Sauvignon Blanc	750		$ 29.800	

RESERVA, GRAN RESERVA Y RESERVA ESPECIAL	Casillero del Diablo	Cabernet Sauvignon	750	$ 35.000		$ 30.050
	Casillero del Diablo	Carmenere	750	$ 35.050	$ 32.000	
	Casillero del Diablo	Merlot	750	$ 34.850	$ 32.000	$ 36.250
	Casillero del Diablo	Chardonnay	750	$ 35.000		$ 36.750
	Casillero del Diablo	Sauvignon Blanc	750	$ 34.700		$ 36.450
	Casillero del Diablo	Malbec	750	$ 34.650	$ 32.000	$ 36.050
	Casillero del Diablo	Pinot Noir	750			
	Casillero del Diablo	Syrah	750	$ 34.650		$ 36.250
	Casillero del Diablo	Rosado Syrah	750	$ 36.650		
	Casillero del Diablo	Cabernet Sauvignon Reserva privada	750	$ 81.900		$ 86.700
	35 Sur	Cabernet Sauvignon	750			
	35 Sur	Sauvignon Blanc	750	$ 31.400		
	35 Sur	Chardonnay	750			
	35 Sur	Carmenere	750	$ 31.400		
	35 Sur	Merlot	750	$ 30.200		
	35 Sur	Syrah	750	$ 31.400		
	Aliwor	Cabernet Sauvignon Syrah	750	$ 39.600		$ 40.050
	Aliwor	Sauvignon Blanc	750	$ 42.200		
	Aliwor	Cabernet Sauvignon Merlot	750	$ 39.950		$ 41.450
	Aliwor	Chardonnay	750	$ 38.450		
	Aliwor	Cabernet Carmere	750	$ 38.450		
	Aliwor	Merlot	750	$ 38.450		
	Aliwor	Rosado	750	$ 42.500		
	Aliwor	Carmenere	750	$ 39.450		
	Misiones de Rengo	Merlot	750	$ 32.200		
	Carmen	Carmenere	750	$ 62.600		
	Carmen	Sauvignon Blanc	750	$ 62.000		
	Carmen	Merlot	750			$ 71.900
	Carmen	Chardonnay	750			$ 35.450
	Castillo de Molina	Merlot	750	$ 35.750		$ 37.600
	Castillo de Molina	Syrah	750	$ 37.000		
	Castillo de Molina	Sauvignon Blanc	750	$ 37.600		$ 37.600
	Castillo de Molina	Chardonnay	750	$ 37.600	$ 39.400	$ 37.600
	Castillo de Molina	Carmenere	750	$ 37.500		$ 39.150
	Castillo de Molina	Cabernet Sauvignon	750	$ 37.600		$ 37.600
	Castillo de Molina	Syrah	750			$ 37.600
	Castillo de Molina	Pinot Noir	750			$ 37.600
	Castillo de Molina	Merlot	750			
	Cousiño Macul	Chardonnay	750	$ 37.850		
	Cousiño Macul	Merlot	750	$ 39.830		
	Santa Helena Parras Viejas	Cabernet Sauvignon	750	$ 78.400		
	Santa Helena (Reserva)	Carmenere	750			$ 39.200
	Santa Helena Gran Reserva	Merlot	750	$ 39.350		
	Santa Helena Gran Reserva	Pinot Noir	750	$ 39.350		
	Sibaris (Reserva Especial)	Syrah	750	$ 50.700		
	Sibaris (Reserva Especial)	Chardonnay	750	$ 50.700		$ 53.400
	Undurraga Foundero Collection		750	$ 123.700		
	Viu Manent (Gran Reserva)	Malbec	750	$ 36.050		
	Viu Manent (Gran Reserva)	Carmenere	750	$ 32.800		
	Viu Manent (Gran Reserva)	Sauvignon Blanc	750	$ 36.050		
	Viu Manent (Reserva)	Malbec	750	$ 25.600		
	Viu Manent (Reserva)	Syrah	750	$ 25.600		
	Viu Manent (Reserva)	Sauvignon Blanc	750	$ 28.250		
	Viu Manent (Reserva)	Chardonnay	750	$ 28.250		
	Morande (Reserva)	Sauvignon Blanc	750	$ 45.450		
	Morande (Gran Reserva)	Cabernet Sauvignon	750	$ 80.750		
	Morande (Gran Reserva)	Chardonnay	750	$ 63.320		
	Morande (Gran Reserva)	Carmenere	750		$ 43.200	
	Emiliana	Cabernet Carmere	750		$ 31.600	
	Emiliana	Cabernet Sauvignon	750		$ 31.600	
	Emiliana	Sauvignon Blanc	750		$ 31.600	
	Las Moras	Malbec	750	$ 33.000		
	Las Moras Black Label	Malbec	750	$ 52.700		
	Santa Carolina	Sauvignon Blanc	750	$ 31.630		
	Santa Carolina	Carmenere	750	$ 40.700		
	Santa Carolina	Cabernet Sauvignon	750			$ 42.300
	Santa Rita	Sauvignon Blanc	750	$ 45.150		
	Santa Rita	Rosado	750	$ 28.950		
	Santa Rita	Cabernet Sauvignon	750	$ 31.200		
	Santa Rita (Vieja Reserva)	Carmenere	750	$ 67.150		
	Santa Rita (Vieja Reserva)	Merlot	750	$ 47.150		
	Santa Rita (Gran Reserva)	Cabernet	750	$ 53.900		
	Santa Rita	Chardonnay	750	$ 33.350		
	Santa Rita	Carmenere	750		$ 33.000	
	Aromo (Reserva Privada)	Cabernet Sauvignon	750		$ 34.700	
	Indomita	Merlot	750	$ 26.500		$ 28.300
	Loc Vaccoc (Gran Reserva)	Cabernet Sauvignon	750		$ 45.850	
	Viña Mar (Reserva Especial)	Sauvignon Blanc	750		$ 31.250	
	Viña Mar (Reserva Especial)	Merlot	750		$ 31.250	
	Trio	Merlot	750		$ 41.450	
	Trio	Cabernet Sauvignon	750		$ 44.250	
	Don Melchor	Cabernet Sauvignon	750	$ 289.000	$ 295.000	

ESPUMOSOS	Undurraga Espumoso	Rose		750	$ 50.400		$ 47.950
	Undurraga Espumoso	Demi Sec		750	$ 33.300	$ 32.100	$ 34.850
	Undurraga Espumoso	Extra Brut		750	$ 40.350		$ 41.450
	Undurraga Espumoso	Brut Royal		750	$ 50.400		
	Valdivieso	Brut		750	$ 23.540		$ 23.450
	Santa Carolina	Brut		750	$ 24.000		$ 25.550
	Espumoso Concha y Toro			750	$ 28.200		

Tabla 24 Listado de precios de la competencia
Fuente: elaboración propia

J. Matriz de decisión para encontrar la ubicación de las 3 tiendas:

VARIABLES DE DECISIÓN	PONDERACIÓN	GRANADA		LA FLORA		SAN ANTONIO		SAN FERNANDO	
		DATOS	CALIFICACIÓN (1-3)	DATOS	CALIFICACIÓN (1-3)	DATOS	CALIFICACIÓN (1 - 3)	DATOS	CALIFICACIÓN (1 - 3)
Estrato socioeconómico del barrio y de vecinos cercanos acordes al segmento objetivo	5	5, 3, 4 y 6	3	5, 3 y 4	3	4, 3, 2 y 5	3	5, 2, 4 y 6	2
Sector comercial, afluencia de personas	5	Barrio comercial, restaurantes, bares, boutiques	3	Barrio residencial, con pocos locales comerciales	1	Barrio residencial y comercial, restaurantes	1	Barrio residencial, con una zona comercial, bares, boutiques, restaurantes	3
Fácil acceso al sector (transporte público)	4	Pasan varias líneas del MIO y el taxi circula sin restricción	3	El MIO no pasa cerca, el taxi circula sin restricción	1	El MIO no pasa cerca, el taxi circula sin restricción	1	Pasan varias líneas del MIO y el taxi circula sin restricción	3
Proximidad de competidores	3	No	3	El competidor más cercano es El Éxito La Flora	1	No	3	Carulla y Éxito de San Fernando	1
Facilidad de estacionamiento	5	Si	3	No	1	No	1	Si	3
Calificación total			**66**		**32**		**38**		**55**

VARIABLES DE DECISIÓN	PONDERACIÓN	CAPRI		EL PEÑÓN	
		DATOS	CALIFICACIÓN (1 - 3)	DATOS	CALIFICACIÓN (1 - 3)
Estrato socioeconómico del barrio y de vecinos cercanos acordes al segmento objetivo	5	4, 3 y 5	3	5, 4, 3 y 6	3
Sector comercial, afluencia de personas	5	Barrio residencial	1	Barrio residencial y comercial, restaurantes, bares y boutiques	3
Fácil acceso al sector (transporte público)	4	Pasan varias líneas del MIO y el taxi circula sin restricción	3	Pasan varias líneas del MIO y el taxi circula sin restricción	3
Proximidad de competidores	3	La 14 del Limonar, Tequendama	1	No	3
Facilidad de estacionamiento	5	No	1	Si	3
Calificación total			**40**		**66**

Tabla 25 Matriz de decisión para encontrar la ubicación de las 3 tiendas
Fuente: Elaboración propia, basada en observación y conocimiento de la ciudad

Ponderación:

1 Nada importante
2 Poco importante
3 Importancia media
4 Importante
5 Muy importante

Calificación:

1 Poco conveniente
2 Conveniente
3 Muy conveniente

K. Número de clientes diarios atendidos por un asesor:

Número de tiendas					3
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad estimada de clientes que se espera que realicen compra en a cadena de tiendas	**16500**	**22138**	**29095**	**33459**	**38478**
Clientes anuales por tienda	5500	7379	9698	11153	12826
Clientes mensuales por tienda	458	615	808	929	1069
Clientes diarios por tienda	18	24	31	36	41
Clientes atendidos por asesor en un día	9	12	16	18	21

Tabla 26 Número de clientes diarios atendidos por un asesor
Fuente: elaboración propia

L. Diplomado de Sommelier

DIPLOMADO DE SOMELLIER

ESCUELA GASTRONOMICA DE OCCIDENTE

Atiende las necesidades de las personas interesadas en esta especialidad, adquiriendo conocimientos específicos en base a la practicidad de distintos métodos y técnicas, tales como la educación de los sentidos y perfiles de evaluación utilizando el vocabulario apropiado para su descripción.

Además, por medio de ésta ciencia conocerá el origen del vino, las características de estructura de la vid y ciclo vegetativo; las uvas destinadas a los procesos de elaboración de las distintos tipos de vinos en cada país productor, de acuerdo a sus condiciones climatologías y geológicas, de crianza y de añejamiento, descubriendo paso a paso, la calidad de esta bebida a lo largo de la ejecución de la cata profesional, un arte difícil.

Dirigido a

Gerentes, chefs, capitanes, meseros, cavistas, encargados de compras de establecimientos de alimentos y bebidas, así como a distribuidores de vino, estudiantes de carreras relacionadas con la gastronomía y público en general interesado en introducirse al fascinante mundo del vino.

Objetivo General

Identificar las características distintivas de los vinos de acuerdo a su país, región, subregión y comuna de origen a través de evaluaciones organolépticas, así como aplicar las técnicas de servicio para los diferentes tipos de vino.

DURACIÓN:
HORAS ACADEMICAS 500 DE FORMACIÓN, 200 DE PASANTIAS

HORARIO:
Lunes a Viernes

DIURNA
8:00 a.m. a 11:00 am.

NOCTURNA
6:00 p.m. a 9:00 p.m.

Ilustración 33 Diplomado de Sommelier EGO
Fuente: Escuela Gastronómica de Occidente, http://unoraya.com/ego/wp-content/uploads/diplomado_somellier.pdf

M. Resultados observación a Vinos del Rio durante una semana:

Estimación para una tienda	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sábado	Total	Esperados para la cadena	% Personas que compraron
No. de personas que entraron	19	23	25	35	38	48	188	150	81%
No. de persons que compraron	15	16	19	29	31	42	152	122	

Seguidores en Facebook	225
Seguidores en Twitter	33

Tabla 27 Resultados observación a Vinos del Rio
Fuente: elaboración propia

N. Supuestos usados para la estimación de la demanda

SUPUESTOS	
% CRECIMIENTO	DESCRIPCIÓN
10%	Que el % de descuento por negocio nuevo aplicado a la cadena de tiendas disminuya en un 10% anual.
15%	Que la tasa de crecimiento del los clientes del sales funnes aumente en un 15% anualmente.
10%	% aumento de clientes que se estima que compren en la tienda

Tabla 28 Supuestos
Fuente: elaboración propia

O. Proveedores:

-Promixcol: Laura García Hennessey, mercadeo@promixcol.com

PromiX

Lista de Precios Licoreras -Cali-

Código Interno	Código de Barras	Productos	Region/Pais	Guarda	Caja	Base Público ON 10	% Dto	Valor 33%	ICO Valle Cali	Precio Neto Total
CHILE - SANTA CAROLINA										
Vinos Tintos										
750VSC07	7804350000344	V.S.C. // CABERNET /SYHA/ PETIT VERDOT 2007	Valle de Maipo/Chile	18 Meses	6	$ 184.603	33%	$ 123.684	$ 4.116	$ 127.800
750VSC01	7804350000344	V.S.C. // CABERNET /SYHA/ PETIT VERDOT 2001	Valle de Maipo/Chile	18 Meses	6	$ 184.603	33%	$ 123.684	$ 4.116	$ 127.800
750VSC05	7804350000344	V.S.C. // CABERNET /SYHA/ PETIT VERDOT 2005	Valle de Maipo/Chile	18 Meses	6	$ 184.603	33%	$ 123.684	$ 4.116	$ 127.800
750VSC08	7804350000344	V.S.C. // CABERNET /SYHA/ PETIT VERDOT 2008	Valle de Maipo/Chile	18 Meses	6	$ 184.603	33%	$ 123.684	$ 4.116	$ 127.800
750VSC99	7804350000344	V.S.C. // CABERNET /SYHA/ PETIT VERDOT 1999	Valle de Maipo/Chile	18 Meses	6	$ 184.603	33%	$ 123.684	$ 4.116	$ 127.800
750RFCM	7804350002225	RESERVA DE FAMILIA // CARMENERE 2006	Valle de Maipo/Chile	18 Meses	6	$ 124.465	33%	$ 83.392	$ 4.116	$ 87.508
750RFC	7804350599756	RESERVA DE FAMILIA // CABERNET SAUVIGNON 2006	Valle de Maipo/Chile	12 Meses	6	$ 124.465	33%	$ 83.392	$ 3.976	$ 87.368
750RPV	7804350001790	BARRICA SELECCIÓN // PETIT VERDOT	Valle de Rapel/Chile	18 Meses	12	$ 60.001	33%	$ 40.201	$ 4.004	$ 44.205
750RCM	7804350702088	BARRICA SELECCIÓN // CARMENERE	Valle de Rapel/Chile	12 Meses	12	$ 60.001	33%	$ 40.201	$ 4.018	$ 44.219
750BCB	7804350701661	BARRICA SELECCIÓN // CABERNET SAUVIGNON	Valle de Maipo/Chile	12 Meses	12	$ 60.001	33%	$ 40.201	$ 4.018	$ 44.219
750BSY	7804350701432	BARRICA SELECCIÓN // SYRAH	Valle de Maipo/Chile	12 Meses	12	$ 60.001	33%	$ 40.201	$ 4.060	$ 44.261
375SRC	7804350700930	RESERVA ESPECIAL // CABERNET SAUVIGNON	Valle de Colchagua/Chile	9 Meses	24	$ 26.354	33%	$ 17.657	$ 1.974	$ 19.631
750SRC	7804350596359	RESERVA ESPECIAL // CABERNET SAUVIGNON	Valle de Colchagua/Chile	9 Meses	12	$ 44.084	33%	$ 29.536	$ 3.948	$ 33.484
750SRM	7804350600360	V.T RESERVA MERLOT	Valle de Colchagua/Chile	9 Meses	12	$ 44.084	33%	$ 29.536	$ 3.948	$ 33.484
750SRP	7804350599626	V.T RESERVA PINOT NOIR	Valle de Colchagua/Chile	9 Meses	12	$ 45.817	33%	$ 30.697	$ 3.948	$ 34.645
750REC	7804350000382	RESERVA ESPECIAL // CARMENERE	Valle de Rapel/Chile	9 Meses	12	$ 44.084	33%	$ 29.536	$ 3.948	$ 33.484
750CSR	7804350003222	RESERVADO // CABERNET SAUVIGNON	Valle Central/Chile	N/A	12	$ 24.879	33%	$ 16.669	$ 3.598	$ 20.267
750RSM	7804350002140	RESERVADO // MERLOT	Valle Central/Chile	N/A	12	$ 24.879	33%	$ 16.669	$ 3.598	$ 20.267
187RCME	7804350701364	RESERVADO // CABERNET SAUVIGNON/MERLOT	Valle Central/Chile	N/A	24	$ 9.923	33%	$ 6.648	$ 924	$ 7.572
187RCMEX4	7804350001426	RESERVADO // CABERNET SAUVIGNON/MERLOT	Valle Central/Chile	N/A	4	$ 39.693	33%	$ 26.594	$ 3.696	$ 30.290
375RCME	7804350596656	RESERVADO // CABERNET SAUVIGNON/MERLOT	Valle Central/Chile	N/A	24	$ 16.604	33%	$ 11.125	$ 1.848	$ 12.973
750RCME	7804350596236	RESERVADO // CABERNET SAUVIGNON/MERLOT	Valle Central/Chile	N/A	12	$ 24.131	33%	$ 16.168	$ 3.696	$ 19.864
1500RCME	7804350596663	RESERVADO // CABERNET SAUVIGNON/MERLOT	Valle Central/Chile	N/A	6	$ 50.573	33%	$ 33.884	$ 7.392	$ 41.276
750RCM	7804350002157	RESERVADO // CARMENERE	Valle Central/Chile	N/A	12	$ 24.131	33%	$ 16.168	$ 3.696	$ 19.864

Ilustración 34 Cotización Promix
Fuente: Promixcol

		Lista de Precios Licoreras -Cali-								
						Base Público ON	% Dto	Valor 33%	ICO Valle	
Código Interno	Código de Barras	Productos	Region/Pais	Guarda	Caja	10			Cali	Precio Neto Total
Vinos Blancos										
750RFCH	7804350599763	RESERVA DE FAMILIA // CHARDONNAY 2007	Valle de Casablanca/Chile	8 Meses	6	$ 124.465	33%	$ 83.392	$ 4.032	$ 87.424
750RCH	7804350596373	RESERVA ESPECIAL // CHARDONNAY	Valle de Casablanca/Chile	6 Meses	12	$ 44.084	33%	$ 29.536	$ 4.032	$ 33.568
375SRESB	7804350596601	RESERVA ESPECIAL // SAUVIGNON BLANC	Valle de Rapel/Chile	N/A	24	$ 26.354	33%	$ 17.657	$ 1.862	$ 19.519
750RESB	7804350596366	RESERVA ESPECIAL // SAUVIGNON BLANC	Valle de Rapel/Chile	N/A	12	$ 44.084	33%	$ 29.536	$ 3.724	$ 33.260
187RSB	7804350701371	RESERVADO // SAUVIGNON BLANC/SEMILLON	Valle Central/Chile	N/A	24	$ 9.923	33%	$ 6.648	$ 924	$ 7.572
187RSBX4	7804350001433	RESERVADO // SAUVIGNON BLANC/SEMILLON	Valle Central/Chile	N/A	4	$ 39.693	33%	$ 26.594	$ 3.696	$ 30.290
375RSB	7804350596663	RESERVADO // SAUVIGNON BLANC/SEMILLON	Valle Central/Chile	N/A	24	$ 16.604	33%	$ 11.125	$ 1.848	$ 12.973
750RSB	7804350596229	RESERVADO // SAUVIGNON BLANC/SEMILLON	Valle Central/Chile	N/A	12	$ 24.131	33%	$ 16.168	$ 3.696	$ 19.864
750SRB	7804350596229	V.B RESERVADO SAUVIGNON BLANC	Valle Central/Chile	N/A	12	$ 24.131	33%	$ 16.168	$ 3.696	$ 19.864
1500RSB	7804350596625	RESERVADO // SAUVIGNON BLANC/SEMILLON	Valle Central/Chile	N/A	6	$ 50.573	33%	$ 33.884	$ 7.392	$ 41.276
Vinos Rosados										
750RCR	7804350596243	RESERVADO // CABERNET SAUVIGNON	Valle Central/Chile	N/A	12	$ 24.131	33%	$ 16.168	$ 3.884	$ 20.052
Espumoso y Late Harvest										
750SEB	7804350701586	ESPUMOSO BRUT // CHARDONNAY BRUT	Chile	N/A	12	$ 29.366	33%	$ 19.675	$ 3.668	$ 23.343
750SER	7804350003383	ESPUMOSO ROSE SANTA CAROLINA	Chile	N/A	12	$ 32.833	33%	$ 21.998	$ 3.668	$ 25.666
500SLH	7804350001310	LATE HARVEST SAUVIGNON BLANC	Chile	N/A	12	$ 64.936	33%	$ 43.507	$ 2.487	$ 45.994
CHILE - ALMAVIVA										
Vinos Tintos										
750ALV04	7701002060407	ALMAVIVA // BLEND 2004	Maipo/Chile	18 Meses	12	$ 422.505	33%	$ 283.078	$ 3.724	$ 286.802
750ALV05	7701002060407	ALMAVIVA // BLEND 2005	Maipo/Chile	18 Meses	12	$ 422.505	33%	$ 283.078	$ 3.724	$ 286.802
750ALV06	7701002060407	ALMAVIVA // BLEND 2006	Maipo/Chile	18 Meses	12	$ 422.505	33%	$ 283.078	$ 3.724	$ 286.802
750ALV07	7701002060407	ALMAVIVA // BLEND 2007	Maipo/Chile	18 Meses	12	$ 422.505	33%	$ 283.078	$ 3.724	$ 286.802
750ALV08	7701002060407	ALMAVIVA // BLEND 2008	Maipo/Chile	18 Meses	12	$ 422.505	33%	$ 283.078	$ 3.724	$ 286.802
CHILE - BARON PHILIPPE DE ROTHSCHILD										
Vinos Tintos										
375ERT	7804462000775	ESCUDO ROJO // BLEND	Maipo/Chile	12 Meses	24	$ 48.625	33%	$ 32.579	$ 2.030	$ 34.609
750ERT	7804462000089	ESCUDO ROJO // BLEND	Maipo/Chile	12 Meses	12	$ 70.675	33%	$ 47.352	$ 4.060	$ 51.412
Vinos Blancos										
750ERB	7804462000539	ESCUDO ROJO CHARDONNAY	Maipo/Chile	9 Meses	12	$ 65.875	33%	$ 44.136	$ 4.060	$ 48.196

Ilustración 35 Cotización Promix
Fuente: Promixcol

-Global Wine & Spirit: Monica Robledo institucional@gwspirits.com

		GLOBAL WINE & SPIRITS LTDA					Nit. 830.074.144-0
		LISTA DE PRECIOS					
		FEBRERO DE 2013					
CODIGO	C	REFERENCIA	EMBALAJE	CC	PRECIO BASE	ICO	PRECIO DE VENTA
		VINOS CONCHA Y TORO					
101094	ULTRA PREMIUN	VINO CARMIN DE PEUMO CARMENERE	6	750	375.150	4.284	379.434
101001		VINO ALMAVIVA 750	6	750	300.000	4.116	304.116
101002		VINO DON MELCHOR 750	6	750	194.400	4.172	198.572
101003		VINO AMELIA CHARDONNAY 750	6	750	99.100	4.004	103.104
101007		VINO TERRUNYO CABERNET 750	6	750	99.700	3.920	103.620
101008		VINO TERRUNYO CARMENERE 750	6	750	98.700	3.836	102.536
101009		VINO TERRUNYO SAUVIGNON 750	6	750	60.600	3.724	64.324
101004-1	SUPER PREMIUN	VINO MARQUES CABERNET 750	12	750	56.100	4.116	60.216
101123		VINO MARQUES CARMENERE 750	12	750	56.100	4.172	60.272
101005-1		VINO MARQUES CHARDONNAY 750	12	750	56.100	3.920	60.020
101006-1		VINO MARQUES MERLOT 750	12	750	56.100	3.948	60.048
101122		VINO MARQUES SYRAH 750	12	750	56.100	4.116	60.216
151004		VINO GRAN RESERVA SERIE RIBERAS CABERNET 750	6	750	41.350	4.060	45.410
151003		VINO GRAN RESERVA SERIE RIBERAS CARMENERE 750	6	750	41.350	4.060	45.410
151001		VINO GRAN RESERVA SERIE RIBERAS CHARDONNAY 750	6	750	41.350	4.060	45.410
151005		VINO GRAN RESERVA SERIE RIBERAS SAUVIGNON 750	6	750	41.350	3.724	45.074
151002		VINO GRAN RESERVA SERIE RIBERAS SYRAH 750	6	750	41.350	4.060	45.410

BOGOTA - CAL - BQ -ST ON

Ilustración 36 Cotización Global Wine & Spirit
Fuente: elaboración propia

101002	ULTRA PREM	VINO DON MELCHOR 750	6	750	194.400	4.172	198.572
101003		VINO AMELIA CHARDONNAY 750	6	750	99.100	4.004	103.104
101007		VINO TERRUNYO CABERNET 750	6	750	99.700	3.920	103.620
101008		VINO TERRUNYO CARMENERE 750	6	750	98.700	3.836	102.536
101009		VINO TERRUNYO SAUVIGNON 750	6	750	60.600	3.724	64.324
101004-1	SUPER PREMIUN	VINO MARQUES CABERNET 750	12	750	56.100	4.116	60.216
101123		VINO MARQUES CARMENERE 750	12	750	56.100	4.172	60.272
101005-1		VINO MARQUES CHARDONNAY 750	12	750	56.100	3.920	60.020
101006-1		VINO MARQUES MERLOT 750	12	750	56.100	3.948	60.048
101122		VINO MARQUES SYRAH 750	12	750	56.100	4.116	60.216
151004		VINO GRAN RESERVA SERIE RIBERAS CABERNET 750	6	750	41.350	4.060	45.410
151003		VINO GRAN RESERVA SERIE RIBERAS CARMENERE 750	6	750	41.350	4.060	45.410
151001		VINO GRAN RESERVA SERIE RIBERAS CHARDONNAY 750	6	750	41.350	4.060	45.410
151005		VINO GRAN RESERVA SERIE RIBERAS SAUVIGNON 750	6	750	41.350	3.724	45.074
151002		VINO GRAN RESERVA SERIE RIBERAS SYRAH 750	6	750	41.350	4.060	45.410
101027	PREMIUN	VINO BLANCO LATE HARVEST 375	24	375	21.400	1.610	23.010
101071		VINO TRIO CABERNET SAUVIGNON 750	12	750	30.650	4.004	34.654
101072		VINO TRIO CHARDONNAY 750	12	750	30.650	3.864	34.514
101073		VINO TRIO MERLOT TINTO 750	12	750	30.650	4.060	34.710
101029		VINO CASILLERO CABERNET SAUVIGNON 375	24	375	14.500	1.932	16.432
101028		VINO CASILLERO CABERNET SAUVIGNON 750	12	750	25.350	3.864	29.214
101032		VINO CASILLERO CARMENERE 750	12	750	25.350	4.060	29.410
101033		VINO CASILLERO CHARDONNAY 750	12	750	25.350	4.004	29.354
101035		VINO CASILLERO GWURZTRAMINER 750	12	750	25.350	3.780	29.130
101036		VINO CASILLERO MALBEC 750	12	750	25.350	3.696	29.046
101038		VINO CASILLERO MERLOT 375	24	375	14.500	1.960	16.460
101037		VINO CASILLERO MERLOT 750	12	750	25.350	3.920	29.270
101039		VINO CASILLERO PINOT NOIR 750	12	750	25.350	3.864	29.214
101031-1		VINO CASILLERO RESERVA PRIVADA 750	12	750	44.400	4.144	48.544
101040		VINO CASILLERO RIESLING 750	12	750	25.350	3.892	29.242
101042		VINO CASILLERO SAUVIGNON BLANCO 375	24	375	14.500	1.876	16.376
101041		VINO CASILLERO SAUVIGNON BLANCO 750	12	750	25.350	3.752	29.102

BOGOTA - CAL - BQ -ST ON

Ilustración 37 Cotización Global Wine & Spirit
Fuente: Global Winw & Spirit

101043		VINO CASILLERO SHIRAZ 750	12	750	25.350	3.864	29.214
101135		VINO CASILLERO SHIRAZ ROSE 750	12	750	25.350	3.780	29.130
101136		VINO CASILLERO SPARKLING WINE BRUT	6	750	41.100	3.500	44.600
101044		VINO CASILLERO VIOGNIER 750	12	750	25.350	3.976	29.326
101115	JOVENES	VINO SENDERO CABERNET SAUVIGNON 750	12	750	18.300	3.724	22.024
101121		VINO SENDERO CARMENERE 750	12	750	18.300	3.724	22.024
101116		VINO SENDERO CHARDONNAY 750	12	750	18.300	3.724	22.024
101117		VINO SENDERO MERLOT 750	12	750	18.300	3.724	22.024
101114		VINO SENDERO SAUVIGNON BLANCO 750	12	750	18.300	3.724	22.024
101061		VINO SUNRISE CABERNET SAUVIGNON 187	24	187	6.050	911	6.961
101060		VINO SUNRISE CABERNET SAUVIGNON 375	24	375	10.450	1.823	12.273
101059		VINO SUNRISE CABERNET SAUVIGNON 750	12	750	18.250	3.646	21.896
101058		VINO SUNRISE CABERNET SAUVIGNON 1500	6	1.500	32.700	7.291	39.991
101013		VINO SUNRISE CARMENERE 750	12	750	18.250	3.836	22.086
101065		VINO SUNRISE CHARDONNAY 187	24	187	6.050	911	6.961
101064		VINO SUNRISE CHARDONNAY 375	24	375	10.450	1.823	12.273
101063		VINO SUNRISE CHARDONNAY 750	12	750	18.250	3.646	21.896
101062		VINO SUNRISE CHARDONNAY 1500	6	1.500	32.700	7.291	39.991
101066		VINO SUNRISE MERLOT 187	24	187	6.050	911	6.961
101010		VINO SUNRISE MERLOT 375	24	375	10.450	1.823	12.273
101011		VINO SUNRISE MERLOT 750	12	750	18.250	3.646	21.896
101012		VINO SUNRISE MERLOT 1500	6	1.500	32.700	7.291	39.991
101070		VINO SUNRISE SAUVIGNON BLANCO 187	24	187	6.050	911	6.961
101069		VINO SUNRISE SAUVIGNON BLANCO 375	24	375	10.450	1.823	12.273
101068		VINO SUNRISE SAUVIGNON BLANCO 750	12	750	18.250	3.646	21.896
101067		VINO SUNRISE SAUVIGNON BLANCO 1500	6	1.500	32.700	7.291	39.991
101049		VINO FRONTERA CABERNET SAUVIGNON 375	24	375	8.900	1.708	10.608
101048		VINO FRONTERA CABERNET SAUVIGNON 750	12	750	15.650	3.416	19.066
101047		VINO FRONTERA CABERNET SAUVIGNON 1500	6	1.500	26.950	6.832	33.782
101056		VINO FRONTERA CABERNET BLUSH 750	12	750	15.650	3.500	19.150
101050		VINO FRONTERA CARMENERE 750	12	750	15.650	3.584	19.234
101021		VINO FRONTERA CHARDONNAY 750	12	750	15.650	3.668	19.318

BOGOTA - CAL - BQ -ST ON

Ilustración 38 Cotización Global Wine & Spirit
Fuente: Global Winw & Spirit

103021	REVERVAS	VINO RESERVE BONARDA 750	6	750	26.100	3.696	29.796
103020		VINO RESERVE CABERNET SAUVIGNON 750	6	750	25.850	3.780	29.630
103018		VINO RESERVE CHARDONNAY 750	6	750	25.850	3.976	29.826
103050		VINO RESERVE MALBEC 375	24	375	16.700	1.862	18.562
103019		VINO RESERVE MALBEC 750	6	750	25.850	3.724	29.574
103042		VINO RESERVE SYRAH MALBEC	6	750	25.850	3.696	29.546
103007	JOVEN - RESERVA	VINO TRIVENTO OTRA VIDA MALBEC 750	6	750	20.650	3.780	24.430
103006		VINO TRIVENTO OTRA VIDA MERLOT 750	6	750	20.650	3.780	24.430
103043		VINO TRIVENTO OTRA VIDA SYRAH 750	6	750	20.650	3.780	24.430
103005		VINO TRIVENTO OTRA VIDA VIOGNIER 750	6	750	20.650	3.780	24.430
103044	JOVENES	VINO TRIBU BONARDA 750	6	750	18.450	3.892	22.342
103023		VINO TRIBU CABERNET SAUVIGNON 750	6	750	18.450	3.892	22.342
103025		VINO TRIBU CHARDONNAY 375	24	375	10.900	1.946	12.846
103024		VINO TRIBU CHARDONNAY 750	6	750	18.450	3.892	22.342
103027		VINO TRIBU MALBEC 375	24	375	10.900	1.904	12.804
103026		VINO TRIBU MALBEC 750	6	750	18.450	3.808	22.258
103047		VINO TRIBU MALBEC ROSE	6	750	18.450	3.892	22.342
103031		VINO TRIBU MERLOT 375	24	375	10.900	1.834	12.734
103030		VINO TRIBU MERLOT 750	6	750	18.600	3.668	22.268
103045		VINO TRIBU PINOT NOIR 750	6	750	18.450	3.892	22.342
103029		VINO TRIBU SYRAH 375	24	375	10.900	1.960	12.860
103028		VINO TRIBU SYRAH 750	6	750	18.600	3.920	22.520
103046		VINO TRIBU TORRONTES	6	750	18.450	3.892	22.342
103013		VINO BLANCO CHARDONNAY CHENIN 750	6	750	13.950	3.500	17.450
103071		VINO MIXTUS CHADONNAY CHENIN 187	24	187	5.400	959	6.359
103070		VINO MIXTUS SYRAH MALBEC 187	24	187	5.400	875	6.275
103022		VINO TINTO SYRAH MALBEC 750	6	750	13.550	3.836	17.386
103048	ESPUMOSOS	VINO ESPUMANTE BLANCO DEMI SEC	6	750	22.100	3.360	25.460
103049		VINO ESPUMOSO BLANCO BRUT NATURE	6	750	24.950	3.640	28.590
103032		VINO ESPUMOSO EXTRA BRUT 750	6	750	21.450	3.444	24.894

BOGOTA - CAL - BQ -ST ON

Ilustración 39 Cotización Global Wine & Spirit
Fuente: Global Wine & Spirit

-Inversiones de la 23 Ltda. : Luz Ayda Sáenz Granados inversionesdela23@gmail.com

PRODUCTOS PROPIOS 2013

VINOS CHILENOS	C.C.	TOTAL
VINO AROMO BARREL SELECTION	750	54.808
VINO AROMO RESERVA PRIVADA CABERNET SAUVIGNON	750	26.541
VINO AROMO RESERVA PRIVADA MERLOT	750	26.541
VINO AROMO RESERVA PRIVADA CARMENERE	750	26.541
VINO AROMO RESERVA PRIVADA SAUVIGNON BLANC	750	26.541
VINO AROMO RESERVA PRIVADA CHARDONNAY	750	26.541
VINO AROMO CABERNET SAUVIGNON	750	17.808
VINO AROMO MERLOT	750	17.808
VINO AROMO CARMENERE	750	17.808
VINO AROMO MERLOT ROSE	750	17.808
VINO AROMO SAUVIGNON BLANC	750	17.808
VINO AROMO CHARDONNAY	750	17.808
VINO AROMO TINTO TETRAPK	1.000	11.065
VINO AROMO BLANCO TETRAPAK	1.000	11.065
VINO GROSSO TINTO TETRAPACK X 1000 CC 10°	750	8.975
VINO GROSSO BLANCO TETRAPACK X 1000 CC 10°	750	8.975
VINO OCHAGAVIA RESERVA CABERNET SAUVIGNON	750	26.722
VINO OCHAGAVIA RESERVA MERLOT	750	26.722
VINO OCHAGAVIA RESERVA SAUVIGNON BLANC	750	26.526
VINO OCHAGAVIA RESERVA CHARDONNAY	750	26.526
VINO OCHAGAVIA MEDIA LUNA CABERNET SAUVIGNON-MERLOT	750	11.769
VINO OCHAGAVIA MEDIA LUNA SAUVIGNON BLANC-SEMILLON	750	11.769
VINO OCHAGAVIA MEDIA LUNA CABERNET SAUVIGNON-MERLOT	375	8.506
PISCO ARTESANOS DEL COCHIGUAZ . X 700 CC 35°		24.125

LISTAS DE PROD. INV. 23 LTDA / Hoja2 / Hoja3

Ilustración 40 Cotización Inversiones de la 23
Fuente: elaboración propia

-PDC Vinos y Licores: Carlos Javier Arango M cjarango@domecq.com.co

PDC VINOS Y LICORES			
PRODUCTO	CC	ALAJE (CA	PRECIO
Sibaris Reserva Especial Cabernet Sauvignon	750	12	$ 42.650
Sibaris Reserva Especial Carmenere	750	12	$ 41.250
Sibaris Rerserva Especial Merlot	750	12	$ 41.250
Sibaris Reserva Especial Syrah	750	12	$ 42.650
Sibaris Reserva Especial Pinot Noir	750	12	$ 41.250
Sibaris Reserva Especial Chardonnay	750	12	$ 42.650
Aliwen Reserva Cabernet - Syrah	750	12	$ 32.650
Aliwen Reserva Cabernet - Carmenere	750	12	$ 32.650
Aliwen Reserva Cabernet - Merlot	750	12	$ 36.543
Aliwen Reserva Sauvignon Blanc	750	12	$ 35.687
Aliwen Reserva Chardonnay	750	12	$ 32.650
Aliwen Rose	750	12	$ 36.543
Undurraga Carmenere	750	12	$ 25.689
Undurraga Cabernet Sauvignon	750	12	$ 25.689
Undurraga Merlot	750	12	$ 25.689
Undurraga Cabernet - Pinot	750	12	$ 24.499
Undurraga Gewurztraminer	750	12	$ 24.990
Undurraga Sauvignon Blanc	750	12	$ 24.990
Undurraga Rosé	750	12	$ 25.390
Undurraga Demi Sec	750	12	$ 25.499
Undurraga Extra Brut	750	12	$ 26.360
Undurraga Brut Rose	750	12	$ 41.899

Ilustración 41 Cotización PDC Vinos y Licores
Fuente: PDC Vinos y Licores

-Dislicores: José De Jesús Benjumea jose.benjumea@grupodistribucion.com.co

PRODUCTO	CC	CÓDIGO	PRECIO DE VENTA
VARIETAL - JOVEN			
Misiones de Rengo Cabernet Sauvignon	750	104007	$ 17.850
Misiones de Rengo Carmenere	750	104006	$ 17.850
Misiones de Rengo Rosado Cabernet Sauvignon Syrah	750	104003	$ 17.850
Misiones de Rengo Chardonnay	750	104004	$ 17.850
Misiones de Rengo Sauvignon Blanc	750	104005	$ 17.850
Misiones de Rengo Merlot	750	104006	$ 17.850
Gato Negro Cabernet Sauvignon	750	100207	$ 17.020
Gato Negro Sauvignon Blanc	750	100066	$ 17.020
Gato Negro Cabernet - Merlot	750	100111	$ 17.020
Gato Negro Chardonnay	750	100090	$ 17.020
Gato Negro Carmenere	750	100114	$ 17.020
Gato Negro Malbec	750	100117	$ 17.020
Gato Negro Merlot	750	100165	$ 17.020
Gato Negro Shiraz	750	100093	$ 17.020
Gato Negro Rosé	750	100162	$ 17.020
La Huerta Cabernet Sauvignon	750	100135	$ 17.115
La Huerta Rosé	750	100144	$ 17.115
La Huerta Sauvignon Blanc	750	100147	$ 17.115
La Huerta Cabernet Sauvignon Cosecha Especial	750	100123	$ 19.878
La Huerta Sauvignon Blanc Cosecha Especial	750	100120	$ 19.878
Cousiño Macul Gris Cabernet Sauvignon	750	161021	$ 20.677
Cousiño Macul Sauvignon Gris	750	161023	$ 20.677
Doña Isadora Riesling	750	161019	$ 18.565
Cousiño Macul Rosé	750	161025	$ 20.788

Ilustración 42 Cotización Dislicores
Fuente: Dislicores

Misiones de Rengo Cabernet Sauvignon	750	104000	$ 53.678
Misiones de Rengo Carmenere	750	104001	$ 53.678
Misiones de Rengo Chardonnay	750	104002	$ 53.678
Altair Cabernet Sauvignon	750	145010	$ 95.654
Tabalí Trivarietal (Reserva)	750	121020	$ 23.281
Tabalí Chardonnay	750	121050	$ 58.657
Leyda Pinot Noir	750	121110	$ 45.890
Leyda Carmenere	750	121140	$ 45.890
Leyda Chardonnay	750	121200	$ 45.890
Leyda Cabernet Sauvignon	750	121120	$ 45.890
Leyda Sauvignon Blanc	750	121130	$ 45.890
Cabo de Hornos Cabernet Sauvignon	750	100087	$ 80.765
1865 Cabernet Savignon	750	100045	$ 40.134
1865 Carmenere	750	100210	$ 40.134
1865 Malbec	750	100216	$ 40.134
1865 Shiraz	750	100212	$ 40.134
1865 Sauvignon Blanc	750	100211	$ 40.134

Ilustración 43 Cotización Dislicores
Fuente: Dislicores

Misiones de Rengo Cabernet Sauvignos Shiraz	750	104008	$ 24.580
Misiones de Rengo Cabernet Sauvignon	750	104011	$ 24.580
Misiones de Rengo Carmenere	750	104013	$ 24.580
Misiones de Rengo Merlot	750	104012	$ 24.580
Misiones de Rengo Chardonnay	750	104009	$ 24.580
Misiones de Rengo Sauvignon Blanc	750	104010	$ 24.580
Tabalí Cabernet Sauvignon	750	121030	$ 53.765
Tabalí Carmenere	750	121040	$ 53.765
Tabalí Merlot	750	121060	$ 53.765
Tabalí Sauvignon Blanc	750	121010	$ 53.765
Tabalí Shiraz	750	121070	$ 53.765
Tabalí Chardonnay	750	121085	$ 53.765
Tabalí Pinot Noir	750	121180	$ 53.765
Leyda Cabernet Sauvignon	750	121150	$ 32.567
Leyda Carmenere	750	121170	$ 32.567
Leyda Chardonnay	750	121180	$ 32.567
Leyda Merlot	750	121160	$ 32.567
Leyda Sauvignon Blanc	750	121190	$ 32.567
La Huerta Cabernet Sauvignon	750		$ 43.652
Castillo de Molina Cabernet Sauvignon	750	100081	$ 30.333
Castillo de Molina Carmenere	750	100213	$ 30.333
Castillo de Molina Shiraz	750	100222	$ 30.333
Castillo de Molina Pinot Noir	750	100219	$ 30.333
Castillo de Molina Merlot	750	100087	$ 30.333
Castillo de Molina Sauvignon Blanc	750	100072	$ 30.333
Castillo de Molina Chardonnay	750	100069	$ 30.333
35 Sur Cabernet Sauvignon	750	100048	$ 24.677

Ilustración 44 Cotización Dislicores
Fuente: Dislicores

Castillo de Molina Chardonnay	750	100069	$ 30.333
35 Sur Cabernet Sauvignon	750	100048	$ 24.677
35 Sur Sauvignon Blanc	750	100060	$ 24.677
35 Sur Chardonnay	750	100054	$ 24.677
35 Sur Carmenere	750	100051	$ 24.677
35 Sur Merlot	750	100057	$ 24.677
35 Sur Shiraz	750	100063	$ 24.677
Cousiño Macul Antiguas Reservas Merlot	750	161001	$ 33.897
Cousiño Macul Antiguas Reservas Chardonnay	750	161005	$ 31.850
Cousiño Macul Antiguas Reservas Cabernet Sauvignon	750	161003	$ 31.850
Cousiño Macul Don Luis Merlot	750	161009	$ 19.786
Cousiño Macul Don Luis Chardonnay	750	161007	$ 19.786
Cousiño Macul Don Luis Cabernet Sauvignon	750	161015	$ 19.786
Cousiño Macul Don Luis Sauvignon Blanc	750	161011	$ 19.786

Ilustración 45 Cotización Dislicores
Fuente: Dislicores

Sideral Cabernet Sauvignon	750	145020	$ 69.876
Lote 21 Pinot Noir	750	121090	$ 79.560
Lote 5 Chardonnay	750	121100	$ 47.698

Ilustración 46 Cotización Dislicores
Fuente: Dislicores

P. Número de referencias de vino ofrecidas por los proveedores:

Tipo de vino	Global Wine & Spirit	Inversiones de la 23	Dislicores	PDC Vinos y Licores	Promix Colombia	Total
Joven	44	8	24	7	5	88
Reserva	11	9	40	6	18	84
Gran reserva	14	1	14		4	33
Premium	7		5	6		18
Espumosos	6			3	2	11
Total	82	18	83	22	29	234

Tabla 29 Número de referencias de vino ofrecidas por los proveedores
Fuente: elaboración propia

Tipo de vino	Referencias disponibles	Referencias para cada tienda	Stock mínimo	Stock máximo	% de exitencias
Joven	88	34	6	12	41%
Reserva	84	26	6	12	32%
Gran reserva	33	11	2	6	13%
Premium	18	5	2	6	6%
Espumosos	11	6	6	12	7%
Total	234	82			100%

Tabla 30 Referencias para cada tienda
Fuente: elaboración propia

Q. Layout:

-Local de Granada:

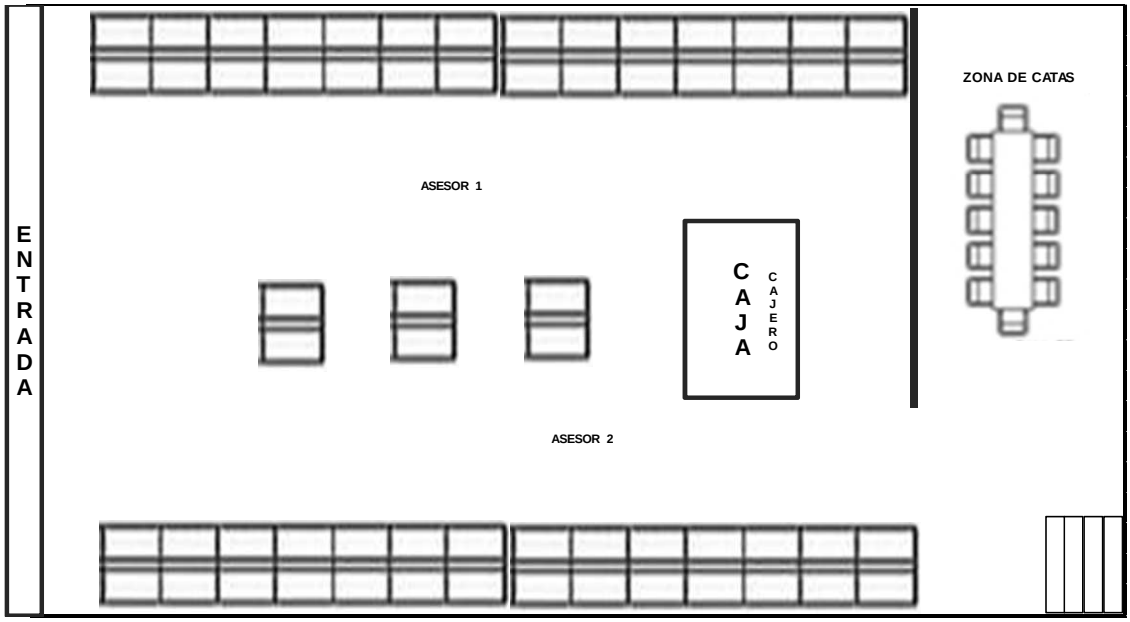


Ilustración 47 Layout local Granada
Fuente: Elaboración propia

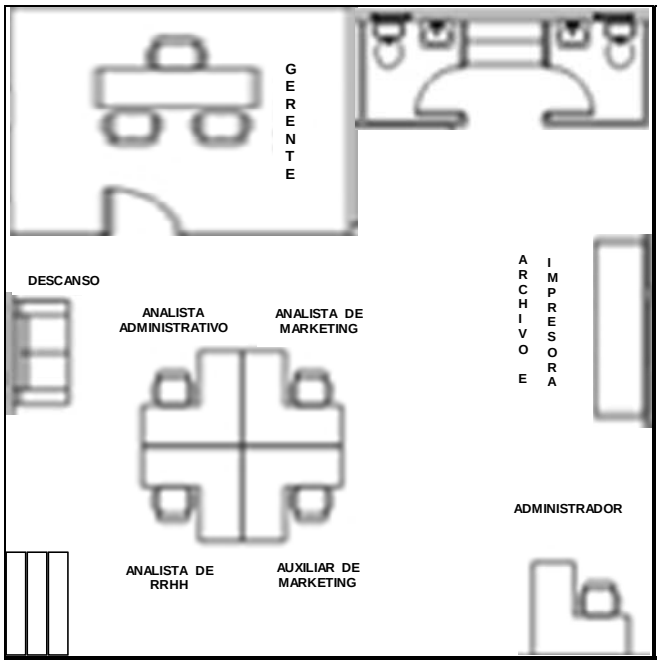


Ilustración 48 Layout local Granada segundo piso
Fuente: elaboración propia

-Local San Fernando y El Peñón:

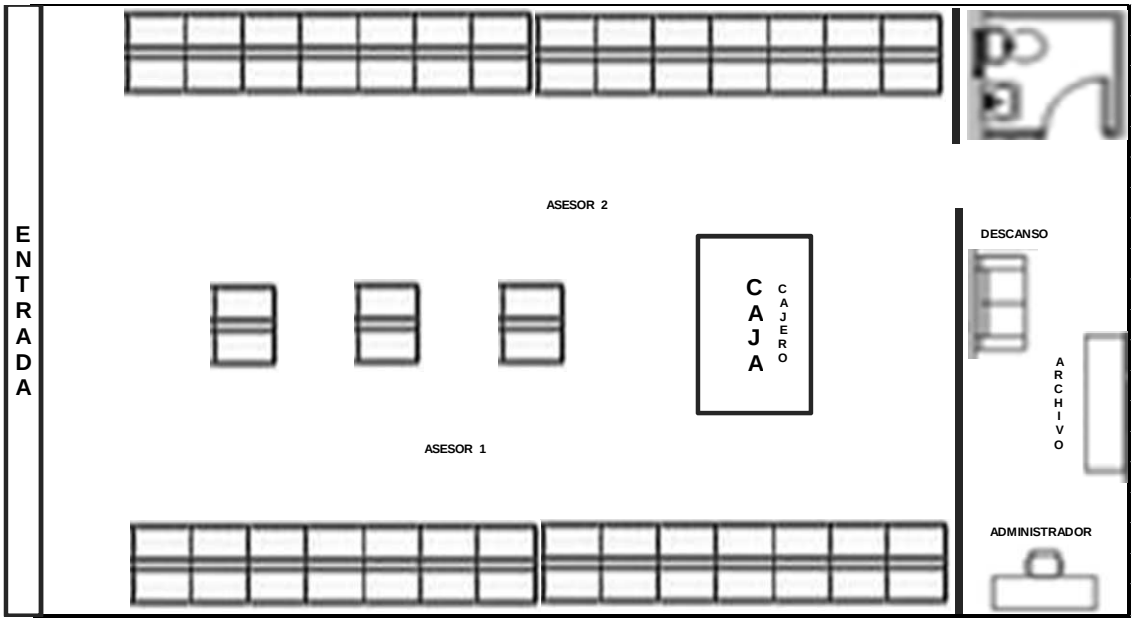


Ilustración 49 Layout locales San Fernando y El Peñón
Fuente: elaboración propia

R. Niveles del lineal:

Nivel	Descripción	Longitud (Cm desde el suelo)	Porcentaje de ventas
Inferior o nivel de suelo	El cliente debe agacharse para alcanzar el producto	70 - 80	13%
Medio o nivel de las manos	El esfuerzo para tomar el producto es mínimo	80 - 120	26%
Superior o nivel de los ojos	Es el nivel que mejor ve el cliente y se llama también nivel de percepción	120 -170	52%
Techo o nivel de la cabeza	Los productos están fuera del alcance de las manos	170	9%

Tabla 31 Niveles de lineal
Fuente: elaboración propia, datos tomados de Wikipedia

S. Inversión:

Mobiliario	Cantidad	Costo total	Costo USD	Ubicación	Cotización
Modulo gerencia	1	$ 1.150.000	USD 606	Oficina	
Modulo área administrativa (6 puestos)	1	$ 7.300.000	USD 3.845	Oficina	
Escritorios	2	$ 498.000	USD 262	Tiendas	www.homecenter.com.co
Sillas	2	$ 134.000	USD 71	Tiendas	www.homecenter.com.co
Mesa para 10 personas	1	$ 99.000	USD 52	Tienda Granada	www.homecenter.com.co
Sillas para zona de catas	10	$ 199.000	USD 105	Tienda Granada	www.homecenter.com.co
Mueble caja	3	$ 2.850.000	USD 1.501	Tiendas	OLX
Sofás para descanso	3	$ 1.107.000	USD 583	Tiendas	Home Center
Góndolas para promociones		$ 2.000.000	USD 1.053	Tiendas	
Estanterías	120	$ 36.000.000	USD 18.959	Tiendas	
Archivadores	4	$ 680.000	USD 358	Oficina y tiendas	OLX
Total Mobiliario		**$ 52.017.000**	**USD 27.395**		

Tabla 32 Inversión en mobiliario
Fuente: elaboración propia

Equipos Electrónicos	Cantidad	Costo total	Costo USD	Ubicación	Cotización
Computador de escritorio	3	$ 2.997.000	USD 1.578	Tiendas	www.exito.com
Impresora de facturación	3	$ 300.000	USD 158	Tiendas	Mercado libre
Cajón monedero	3	$ 435.000	USD 229	Tiendas	www.capitalcolombia.com
Lector de código de barras	3	$ 744.000	USD 392	Tiendas	www.capitalcolombia.com
Planta telefónica 9 extensiones	1	$ 575.000	USD 303	Oficina	Mercado libre
Teléfonos	9	$ 1.440.000	USD 758	Oficina y tiendas	Mercado libre
Laptops	9	$ 7.371.000	USD 3.882	Oficina	www.exito.com
Impresoras	3	$ 1.107.000	USD 583	Oficina	www.exito.com
Televisores LED 32"	3	$ 2.760.000	USD 1.454	Tiendas	www.la14.com
Total Equipos Electrónicos		**$ 17.729.000**	**USD 9.337**		

Tabla 33 Inversión en equipos electrónicos
Fuente: elaboración propia

Gastos de Constitución	Cantidad	Costo	Costo USD	Entidad
Certificado de existencia y representación legal	1	$ 3.500	USD 2	Cámara de Comercio
Registro de libros de la empresa	1	$ 43.000	USD 23	Cámara de Comercio
Matricula comercial	1	$ 99.000	USD 52	Cámara de Comercio
Inscripción a la Cámara de Comercio y registro del documento de constitución	1	$ 26.000	USD 14	Cámara de Comercio
Costo del formulario de aplicación	1	$ 3.500	USD 2	Cámara de Comercio
Adquisición de libros contables	1	$ 15.000	USD 8	Cámara de Comercio
Registro sanitario alimentos y bebidas alcohólicas (vinos)	1	$ 2.613.450	USD 1.376	INVIMA
(vinos)	1	$ 962.850	USD 507	INVIMA
Impuesto departamental de registro	1	$ 718.010	USD 378	Secretaría de Hacienda de la Alcaldía Municipal
Impuesto departamental de estampilla pro hospitales	1	$ 7.500	USD 4	Secretaría de Hacienda de la Alcaldía Municipal
Escritura pública	1	$ 350.000	USD 184	Notaría
Total Otros Gastos		**$ 4.841.810**	**USD 2.550**	

Tabla 34 Gastos de constitución
Fuente: elaboración propia

T. Calculo intereses y capital de la deuda:

Valor Préstamo	150.070.748
Periodos (Meses)	72
Tasa (EA)	23,144%
Tasa (EM)	1,750%
Cuotas	$ 3.682.135

Cuota	Saldo Inicial	Intereses	Capital	Cuota	Abono Extra	Cargos Extra	Saldo Final
1	150.070.748	2.626.238	1.055.897	3.682.135			149.014.851
2	149.014.851	2.607.760	1.074.375	3.682.135			147.940.475
3	147.940.475	2.588.958	1.093.177	3.682.135			146.847.298
4	146.847.298	2.569.828	1.112.308	3.682.135			145.734.991
5	145.734.991	2.550.362	1.131.773	3.682.135			144.603.218
6	144.603.218	2.530.556	1.151.579	3.682.135			143.451.639
7	143.451.639	2.510.404	1.171.732	3.682.135			142.279.907
8	142.279.907	2.489.898	1.192.237	3.682.135			141.087.670
9	141.087.670	2.469.034	1.213.101	3.682.135			139.874.569
10	139.874.569	2.447.805	1.234.330	3.682.135			138.640.238
11	138.640.238	2.426.204	1.255.931	3.682.135			137.384.307
12	137.384.307	2.404.225	1.277.910	3.682.135			136.106.397
13	136.106.397	2.381.862	1.300.273	3.682.135			134.806.124
14	134.806.124	2.359.107	1.323.028	3.682.135			133.483.096
15	133.483.096	2.335.954	1.346.181	3.682.135			132.136.915
16	132.136.915	2.312.396	1.369.739	3.682.135			130.767.175
17	130.767.175	2.288.426	1.393.710	3.682.135			129.373.466
18	129.373.466	2.264.036	1.418.100	3.682.135			127.955.366
19	127.955.366	2.239.219	1.442.916	3.682.135			126.512.449
20	126.512.449	2.213.968	1.468.167	3.682.135			125.044.282
21	125.044.282	2.188.275	1.493.860	3.682.135			123.550.422
22	123.550.422	2.162.132	1.520.003	3.682.135			122.030.419
23	122.030.419	2.135.532	1.546.603	3.682.135			120.483.816
24	120.483.816	2.108.467	1.573.669	3.682.135			118.910.147
25	118.910.147	2.080.928	1.601.208	3.682.135			117.308.939
26	117.308.939	2.052.906	1.629.229	3.682.135			115.679.710
27	115.679.710	2.024.395	1.657.740	3.682.135			114.021.970
28	114.021.970	1.995.384	1.686.751	3.682.135			112.335.219
29	112.335.219	1.965.866	1.716.269	3.682.135			110.618.950
30	110.618.950	1.935.832	1.746.304	3.682.135			108.872.646
31	108.872.646	1.905.271	1.776.864	3.682.135			107.095.782
32	107.095.782	1.874.176	1.807.959	3.682.135			105.287.823
33	105.287.823	1.842.537	1.839.598	3.682.135			103.448.225
34	103.448.225	1.810.344	1.871.791	3.682.135			101.576.433
35	101.576.433	1.777.588	1.904.548	3.682.135			99.671.886
36	99.671.886	1.744.258	1.937.877	3.682.135			97.734.008
37	97.734.008	1.710.345	1.971.790	3.682.135			95.762.218
38	95.762.218	1.675.839	2.006.297	3.682.135			93.755.921
39	93.755.921	1.640.729	2.041.407	3.682.135			91.714.515
40	91.714.515	1.605.004	2.077.131	3.682.135			89.637.383
41	89.637.383	1.568.654	2.113.481	3.682.135			87.523.902
42	87.523.902	1.531.668	2.150.467	3.682.135			85.373.435
43	85.373.435	1.494.035	2.188.100	3.682.135			83.185.335
44	83.185.335	1.455.743	2.226.392	3.682.135			80.958.943
45	80.958.943	1.416.782	2.265.354	3.682.135			78.693.589
46	78.693.589	1.377.138	2.304.998	3.682.135			76.388.592
47	76.388.592	1.336.800	2.345.335	3.682.135			74.043.257
48	74.043.257	1.295.757	2.386.378	3.682.135			71.656.878
49	71.656.878	1.253.995	2.428.140	3.682.135			69.228.738
50	69.228.738	1.211.503	2.470.632	3.682.135			66.758.106
51	66.758.106	1.168.267	2.513.868	3.682.135			64.244.237
52	64.244.237	1.124.274	2.557.861	3.682.135			61.686.376
53	61.686.376	1.079.512	2.602.624	3.682.135			59.083.753
54	59.083.753	1.033.966	2.648.170	3.682.135			56.435.583
55	56.435.583	987.623	2.694.513	3.682.135			53.741.070
56	53.741.070	940.469	2.741.667	3.682.135			50.999.404
57	50.999.404	892.490	2.789.646	3.682.135			48.209.758
58	48.209.758	843.671	2.838.465	3.682.135			45.371.293
59	45.371.293	793.998	2.888.138	3.682.135			42.483.156
60	42.483.156	743.455	2.938.680	3.682.135			39.544.475
61	39.544.475	692.028	2.990.107	3.682.135			36.554.368
62	36.554.368	639.701	3.042.434	3.682.135			33.511.935
63	33.511.935	586.459	3.095.676	3.682.135			30.416.258
64	30.416.258	532.285	3.149.851	3.682.135			27.266.407
65	27.266.407	477.162	3.204.973	3.682.135			24.061.434
66	24.061.434	421.075	3.261.060	3.682.135			20.800.374
67	20.800.374	364.007	3.318.129	3.682.135			17.482.245
68	17.482.245	305.939	3.376.196	3.682.135			14.106.049
69	14.106.049	246.856	3.435.279	3.682.135			10.670.769
70	10.670.769	186.738	3.495.397	3.682.135			7.175.373
71	7.175.373	125.569	3.556.566	3.682.135			3.618.806
72	3.618.806	63.329	3.618.806	3.682.135			-0

Tabla 35 Calculo de pago de intereses y capital
Fuente: Simulador Banco de Occidente

U. Gastos:

GASTOS ANUALES AÑOS 1 AL 5					
GASTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Administrativos					
Total Salarios y seguridad social	$ 210.358.796	$ 263.429.708	$ 274.868.827	$ 286.765.510	$ 299.138.061
Servicios Públicos (agua-energía)	$ 5.640.000	$ 5.640.000	$ 5.640.000	$ 5.640.000	$ 5.640.000
Internet y Teléfono	$ 5.820.000	$ 5.820.000	$ 5.820.000	$ 5.820.000	$ 5.820.000
Capacitación asesores y administradores	$ 1.000.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000	$ 400.000
Arrendamiento Locales	$ 35.400.000	$ 36.816.000	$ 38.288.640	$ 39.820.186	$ 41.412.993
Total gastos administrativos por año	**$ 258.218.796**	**$ 312.105.708**	**$ 325.017.467**	**$ 338.445.696**	**$ 352.411.054**
Otros Gastos					
Artículos de oficina	$ 600.000	$ 400.000	$ 200.000	$ 200.000	$ 200.000
Papelería	$ 400.000	$ 200.000	$ 150.000	$ 150.000	$ 150.000
Marketing y Ventas	$ 20.132.000	$ 18.048.400	$ 13.632.400	$ 9.907.300	$ 9.876.045
Total otros gastos por año	**$ 21.132.000**	**$ 18.648.400**	**$ 13.982.400**	**$ 10.257.300**	**$ 10.226.045**
Total gastos por año	**$ 279.350.796**	**$ 330.754.108**	**$ 338.999.867**	**$ 348.702.996**	**$ 362.637.099**

Tabla 36 Gastos anuales
Fuente: elaboración propia

Cargo			Gerente General	Analista de recursos humanos	Analista administrativo y financiero	Analista de marketing	Auxiliar de marketing y contenido digital	Administrador de tienda	Asesor integral	Cajero	
Salario			$ 1.898.790	$ 854.456	$ 854.456	$ 854.456	$ 590.524	$ 854.456	$ 759.516	$ 590.524	
SEGURIDAD SOCIAL A CARGO DE LA CADENA DE TIENDAS	% EPS	8,5%	$ 161.397	$ 72.629	$ 72.629	$ 72.629	$ 50.195	$ 72.629	$ 64.559	$ 50.195	
	pensiones	12,0%	$ 227.855	$ 102.535	$ 102.535	$ 102.535	$ 70.863	$ 102.535	$ 91.142	$ 70.863	
	% ICBF	3,0%	$ 56.964	$ 25.634	$ 25.634	$ 25.634	$ 17.716	$ 25.634	$ 22.785	$ 17.716	
	% SENA	2,0%	$ 37.976	$ 17.089	$ 17.089	$ 17.089	$ 11.810	$ 17.089	$ 15.190	$ 11.810	
	% Caja de Compensación	4,0%	$ 75.952	$ 34.178	$ 34.178	$ 34.178	$ 23.621	$ 34.178	$ 30.381	$ 23.621	
	% Cesantías	8,33%	$ 158.169	$ 71.176	$ 71.176	$ 71.176	$ 49.191	$ 71.176	$ 63.268	$ 49.191	
	% Vacaciones	4,17%	$ 79.180	$ 35.631	$ 35.631	$ 35.631	$ 24.625	$ 35.631	$ 31.672	$ 24.625	
	% Prima de servicios	8,33%	$ 158.169	$ 71.176	$ 71.176	$ 71.176	$ 49.191	$ 71.176	$ 63.268	$ 49.191	
	% Riesgos profesionales	0,522%	$ 9.912	$ 4.460	$ 4.460	$ 4.460	$ 3.083	$ 4.460	$ 3.965	$ 3.083	
Total asumido por la cadena por persona			$ 965.573	$ 434.508	$ 434.508	$ 434.508	$ 300.293	$ 434.508	$ 386.229	$ 300.293	
No. de cargos			1	1	1	1	1	3	6	3	
Total por No. de cargos			$ 965.573	$ 434.508	$ 434.508	$ 434.508	$ 300.293	$ 1.303.523	$ 2.317.374	$ 900.879	
Total salarios			$ 1.898.790	$ 854.456	$ 854.456	$ 854.456	$ 590.524	$ 2.563.367	$ 4.557.096	$ 1.771.571	Total Mensual Plantilla Staff Cadena de Tiendas
Costo total por No. de cargos			$ 2.864.363	$ 1.288.963	$ 1.288.963	$ 1.288.963	$ 890.817	$ 3.866.890	$ 6.874.470	$ 2.672.450	$ 21.035.880

Tabla 37 Gasto de salarios en el año 1
Fuente: elaboración propia

Arrendamientos Locales	Cantidad	Mt2	Costo mensual	Costo anual	Ubicación
Tienda 1 (sede principal)	1		$ 1.100.000	$ 13.200.000	Barrio Granada
Tienda 2	1		$ 900.000	$ 10.800.000	Barrio San Fernando
Tienda 3	1		$ 950.000	$ 11.400.000	Barrio El Peñón
		Total	$ 2.950.000	$ 35.400.000	

Tabla 38 Gastos de arrendamiento
Fuente: elaboración propia

Servicios Públicos	Costo Mensual T1	Costo mensual T2	Costo mensual T3	osto mensual cadena de tienda	Costo anual
Agua	$ 80.000	$ 65.000	$ 65.000	$ 210.000	$ 2.520.000
Energía	$ 100.000	$ 80.000	$ 80.000	$ 260.000	$ 3.120.000
Teléfono e Internet	$ 75.000	$ 75.000	$ 75.000	$ 485.000	$ 5.820.000
Total	$ 255.000	$ 220.000	$ 220.000	$ 955.000	$ 11.460.000

Tabla 39 Servicios públicos
Fuente: elaboración propia

Presupuesto de marketing Año 1							
Gasto	Costo	USD	Duración	Costo mensual	USD	Costo anual	USD
Página Web portal	$ 1.900.000	$ 1.001				$ 1.900.000	$ 1.001
Publicidad impresa en el Diario El País tercer cuadernillo	$ 112.000	$ 59	Tres veces al mes	$ 336.000	$ 177	$ 4.032.000	$ 2.123
Publicidad impresa en el Diario El País primera página	$ 575.000	$ 303	Una vez al mes	$ 575.000	$ 303	$ 6.900.000	$ 3.634
Tarjetas de presentación de las tiendas	$ 100.000	$ 53	Cotización por mil unidades a $20.000. Cantidad total 5000 unidades			$ 100.000	
Empaques	$ 600.000	$ 316	Cotización por mil unidades a $100.000. Cantidad total 6000 unidades	$ 600.000	$ 316	$ 7.200.000	$ 3.792
					Total	$ 20.132.000	$ 10.550

Tabla 40 Gastos de marketing año 1
Fuente: elaboración propia

Presupuesto de marketing Año 2							
Gasto	Costo	USD	Duración	Costo mensual	USD	Costo anual	USD
Página Web portal	$ 800.400	$ 422				$ 800.400	$ 422
Publicidad impresa en el Diario El País tercer cuadernillo	$ 112.000	$ 59	Dos veces al mes	$ 224.000	$ 118	$ 2.688.000	$ 1.416
Publicidad impresa en el Diario El País primera página	$ 575.000	$ 303	Una vez al mes	$ 575.000	$ 303	$ 6.900.000	$ 3.634
Tarjetas de presentación de las tiendas	$ 100.000	$ 53	Cotización por cinco mil tarjetas, costo 1000 unidades = $20000			$ 100.000	$ 53
Empaques	$ 630.000	$ 332	Cotización por mil unidades a $100.000. Cantidad total 6000 unidades + el incremento estipulado anual del 5 % en las ventas	$ 630.000	$ 332	$ 7.560.000	$ 3.981
					Total	$ 18.048.400	$ 9.505

Tabla 41 Gastos de marketing año 2
Fuente: elaboración propia

Presupuesto de marketing Año 3							
Gasto	Costo	USD	Duración	Costo mensual	USD	Costo anual	USD
Página Web portal	$ 800.400	$ 422				$ 800.400	$ 422
Publicidad impresa en el Diario El País tercer cuadernillo	$ 112.000	$ 59	Dos veces al mes cada dos meses	$ 224.000	$ 118	$ 1.344.000	$ 708
Publicidad impresa en el Diario El País primera página	$ 575.000	$ 303	Una vez al mes cada dos meses	$ 575.000	$ 303	$ 3.450.000	$ 1.817
Tarjetas de presentación de las tiendas	$ 100.000		Cotización por cinco mil tarjetas, costo 1000 unidades = $20000			$ 100.000	$ 53
Empaques	$ 661.500	$ 348		$ 661.500	$ 348	$ 7.938.000	$ 4.181
					Total	$ 13.632.400	$ 7.180

Tabla 42 Gastos de marketing año 3
Fuente: elaboración propia

Presupuesto de marketing Año 4							
Gasto	Costo	USD	Duración	Costo mensual	USD	Costo anual	USD
Página Web portal	$ 800.400	$ 422				$ 800.400	$ 422
Publicidad impresa en el Diario El País tercer cuadernillo	$ 112.000	$ 59	Dos veces al mes cada cuatro meses	$ 224.000	$ 118	$ 672.000	$ 354
Tarjetas de presentación de las tiendas	$ 100.000		Cotización por cinco mil tarjetas, costo 1000 unidades = $20000			$ 100.000	$ 53
Empaques	$ 694.575	$ 366		$ 694.575	$ 366	$ 8.334.900	$ 4.390
					Total	$ 9.907.300	$ 5.218

Tabla 43 Gastos de marketing año 4
Fuente: elaboración propia

Presupuesto de marketing Año 5							
Gasto	Costo	USD	Duración	Costo mensual	USD	Costo anual	USD
Página Web portal	$ 800.400	$ 422				$ 800.400	$ 422
Publicidad impresa en el Diario El País tercer cuadernillo	$ 112.000	$ 59	Una vez al mes cada seis meses	$ 112.000	$ 59	$ 224.000	$ 118
Tarjetas de presentación de las tiendas	$ 100.000		Cotización por cinco mil tarjetas, costo 1000 unidades = $20000			$ 100.000	$ 53
Empaques	$ 729.304	$ 384		$ 729.304	$ 384	$ 8.751.645	$ 4.609
					Total	$ 9.876.045	$ 5.201

Tabla 44 Gastos de marketing año 5

Fuente: elaboración propia

Capacitación para los colaboradores de las 3 tiendas Año 1					
Capacitación a	**Responsable**	**Frecuencia**	**Costo**	**Costo anual**	**USD**
Asesores y administradores de tienda	Gerente general	Capacitación inicial antes de la puesta en marcha de la cadena	$ 200.000	$ 200.000	$ 105
Asesores y administradores de tienda	Gerente general	Una vez cada dos meses para reforzar conocimientos y actualizarse	$ 100.000	$ 600.000	$ 316
Analistas y cajeros	Gerente general	Capacitación inicial antes de la puesta en marcha de la cadena	$ 200.000	$ 200.000	$ 105
			Total	**$ 1.000.000**	**$ 527**

Tabla 45 Gastos de capacitación
Fuente: elaboración propia

Capacitación para los colaboradores de las 3 tiendas Años siguientes					
Capacitación a	**Responsable**	**Frecuencia**	**Costo**	**Costo anual**	**USD**
Asesores y administradores de tienda	Gerente general	Una vez cada tres meses para reforzar conocimientos y actualizarse	$ 100.000	$ 400.000	$ 211
			Total	**$ 400.000**	**$ 211**

Tabla 46 Gastos de capacitación años siguientes
Fuente: elaboración propia

V. Proyección de ventas:

AÑO 1										
Tipo de Vino	**Jovenes**		**Reserva**		**Gran Reserva**		**Premium**		**Espumosos**	
Rango de Precio de Ventas	$ 17.135	$ 56.350	$ 29.440	$ 71.300	$ 35.938	$ 90.160	$ 138.000	$ 332.350	$ 26.968	$ 57.960
Promedio Estimado	$ 36.743		$ 50.370		$ 63.049		$ 235.175		$ 42.464	
% de Ventas Estimado	52,0%		26,0%		13,0%		4,5%		4,5%	
% Estimado de Clientes	8580		4290		2145		743		743	
Total Venta Estimada Mensual	$ 315.250.650		$ 216.087.300		$ 135.239.569		$ 174.617.438		$ 31.529.334	
Total General Venta Estimada Año 1	**$ 872.724.291**									
Rango de Precio de costo	$ 20.774		$ 30.971		$ 51.752		$ 194.845		$ 25.691	
Total Costo Estimado Anual	$ 178.238.396		$ 132.867.075		$ 111.007.065		$ 144.672.413		$ 19.075.568	
Total General costo Estimado Año 1	**$ 585.860.516**									

Tabla 47 Proyección de ventas año 1
Fuente: elaboración propia

AÑO 2										
Tipo de Vino	Jovenes		Reserva		Gran Reserva		Premium		Espumosos	
Rango de Precio de Ventas	$ 17.135	$ 56.350	$ 29.440	$ 71.300	$ 35.938	$ 90.160	$ 138.000	$ 332.350	$ 26.968	$ 57.960
Promedio Estimado	$ 36.743		$ 50.370		$ 63.049		$ 235.175		$ 42.464	
% de Ventas Estimado	52,0%		26,0%		13,0%		4,5%		4,5%	
% Estimado de Clientes	11512		5756		2878		996		996	
Total Venta Estimada Mensual	$ 422.961.289		$ 289.917.128		$ 181.446.421		$ 234.278.395		$ 42.301.857	
Total General Venta Estimada Año 2	***$ 1.170.905.090***									
Rango de Precio de costo	$ 20.774		$ 30.971		$ 51.752		$ 194.845		$ 25.691	
Total Costo Estimado Anual	$ 239.136.515		$ 178.263.326		$ 148.934.479		$ 194.102.153		$ 25.593.053	
Total General costo Estimado Año 2	**$ 786.029.526**									

Tabla 48 Proyección de ventas año 2
Fuente: elaboración propia

AÑO 3										
Tipo de Vino	Jovenes		Reserva		Gran Reserva		Premium		Espumosos	
Rango de Precio de Ventas	$ 17.135	$ 56.350	$ 29.440	$ 71.300	$ 35.938	$ 90.160	$ 138.000	$ 332.350	$ 26.968	$ 57.960
Promedio Estimado	$ 36.743		$ 50.370		$ 63.049		$ 235.175		$ 42.464	
% de Ventas Estimado	52,0%		26,0%		13,0%		4,5%		4,5%	
% Estimado de Clientes	15129		7565		3782		1309		1309	
Total Venta Estimada Mensual	$ 555.891.980		$ 381.033.939		$ 238.472.440		$ 307.908.748		$ 55.596.726	
Total General Venta Estimada Año 3	**$ 1.538.903.832**									
Rango de Precio de costo	$ 20.774		$ 30.971		$ 51.752		$ 194.845		$ 25.691	
Total Costo Estimado Anual	$ 314.293.706		$ 234.288.942		$ 195.742.458		$ 255.105.687		$ 33.636.584	
Total General costo Estimado Año 3	**$ 1.033.067.377**									

Tabla 49 Proyección de ventas año 3
Fuente: elaboración propia

AÑO 4										
Tipo de Vino	Jovenes		Reserva		Gran Reserva		Premium		Espumosos	
Rango de Precio de Ven	$ 17.135	$ 56.350	$ 29.440	$ 71.300	$ 35.938	$ 90.160	$ 138.000	$ 332.350	$ 26.968	$ 57.960
Promedio Estimado	$ 36.743		$ 50.370		$ 63.049		$ 235.175		$ 42.464	
% de Ventas Estimado	52,0%		26,0%		13,0%		4,5%		4,5%	
% Estimado de Clientes	17399		8699		4350		1506		1506	
Total Venta Estimada Mensual	$ 639.275.776		$ 438.189.030		$ 274.243.305		$ 354.095.060		$ 63.936.235	
Total General Venta Estimada Año 4	**$ 1.769.739.407**									
Rango de Precio de costo	$ 20.774		$ 30.971		$ 51.752		$ 194.845		$ 25.691	
Total Costo Estimado Anual	$ 361.437.762		$ 269.432.284		$ 225.103.827		$ 293.371.540		$ 38.682.072	
Total General costo Estimado Año 4	**$ 1.188.027.484**									

Tabla 50 Proyección de ventas año 4
Fuente: elaboración propia

AÑO 5										
Tipo de Vino	Jovenes		Reserva		Gran Reserva		Premium		Espumosos	
Rango de Precio de Ventas	$ 17.135	$ 56.350	$ 29.440	$ 71.300	$ 35.938	$ 90.160	$ 138.000	$ 332.350	$ 26.968	$ 57.960
Promedio Estimado	$ 36.743		$ 50.370		$ 63.049		$ 235.175		$ 42.464	
% de Ventas Estimado	52,0%		26,0%		13,0%		4,5%		4,5%	
% Estimado de Clientes	20009		10004		5002		1732		1732	
Total Venta Estimada Mensual	$ 735.167.143		$ 503.917.384		$ 315.379.801		$ 407.209.319		$ 73.526.671	
Venta Estimada Año 5	**$ 2.035.200.318**									
Rango de Precio de costo	$ 20.774		$ 30.971		$ 51.752		$ 194.845		$ 25.691	
Total Costo Estimado Anual	$ 415.653.426		$ 309.847.126		$ 258.869.401		$ 337.377.272		$ 44.484.382	
Total General costo Estimado Año 5	**$ 1.366.231.607**									

Tabla 51 Proyección de ventas año 5
Fuente: elaboración propia