



# **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA MARCA VPUB**

## **Parte II**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN**

**Alumno: Diana Katherin Parra Briceño  
Profesor Guía: Nicole Pinaud**

**Panamá, Julio 2020**

## Índice

Resumen Ejecutivo .....	1
1. Oportunidad de negocio.....	2
2. Análisis de la Industria .....	3
2.1 Demanda del Vino en Colombia .....	4
2.2 Tamaño del Mercado .....	4
2.3 Análisis del ambiente externo.....	5
2.4 Competencia .....	5
2.5 Clientes .....	5
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor .....	6
3.1 Modelo de negocio .....	6
4. Plan Estratégico .....	6
4.1 Definición de la estrategia .....	7
4.2 Factores claves de éxito.....	7
4.3 Estrategia de crecimiento o escalonamiento. Visión Global .....	7
4.4 RSE y sustentabilidad.....	7
5. Plan de Marketing.....	8
5.1 Objetivos de marketing.....	8
5.2 Estrategia de segmentación .....	8
5.3 Marketing Mix .....	8
5.4 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	9
5.5 Presupuesto de Marketing y cronograma .....	10
6. Plan de Operaciones .....	11
6.1 Cadena de valor .....	11
6.2. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones .....	11
6.3. Flujo de operaciones.....	14
6.4 Plan de desarrollo e implementación.....	15
6.5 Dotación.....	16
7. Equipo del proyecto.....	17
7.1 Equipo gestor y de Colaboradores.....	17
7.2 Proceso de reclutamiento y selección del personal .....	18
7.3 Contratación personal.....	18
8. Plan Financiero .....	19

8.1 Materias primas .....	19
8.2 Tabla de supuestos.....	20
8.3 Estimación de ingresos .....	20
8.4 Plan de inversiones (inicial y futuro).....	21
8.5 Proyecciones de Estados de resultados.....	22
8.6 Proyecciones de Flujo de caja .....	24
8.7 Cálculo de tasa de descuento .....	25
8.8 Evaluación financiera del proyecto sin deuda: VAN, TIR, payback, ROI.....	27
8.9 Valor residual .....	27
8.10 Balance proyectado.....	28
8.11 Capital de trabajo.....	28
8.12 Fuentes de financiamiento .....	28
8.13 Análisis de Sensibilidad (distintas rentabilidades) .....	29
9. Riesgos críticos.....	29
10. Propuesta para el inversionista .....	30
11. Conclusiones.....	31
ANEXOS .....	32
Anexo 1: Análisis de la industria a nivel mundial.....	32
Exportaciones e importaciones.....	33
Anexo 2: Oferta de producción en Colombia.....	33
Anexo 3. Clientes - Investigación de mercados .....	34
Anexo 4. Ampliación modelo de negocio .....	49
Anexo 5. Recursos y capacidades VPUB.....	50
Anexo 6. Responsabilidad social empresarial .....	50
Anexo 7. Selección de vinos.....	52
Anexo 8. Selección del menú .....	56
Anexo 9. Encuesta de satisfacción del cliente .....	58
Anexo 10. Equipamiento .....	60
Anexo 11. Proceso de experiencia VPUB.....	60
Anexo 12. Procesos de dirección.....	63
Anexo 13. Proceso de compra de materias primas e insumos.....	65
Anexo 14. Perfil equipo gestor .....	66
Anexo 15. Perfil equipo de colaboradores.....	68
Anexo 16. Desarrollo del talento humano .....	78

Anexo 17. Incentivos y compensaciones.....	79
Anexo 18. Matriz de riesgos.....	81
Referencias Bibliográficas.....	81

### Índice de Graficas

Gráfica 4 Cadena de valor .....	11
Gráfica 5 Progresión Valor del Flujo .....	25

### Índice de Tablas

Tabla 6 Consumo de vino por año.....	9
Tabla 7 Consumo de acompañamientos por año .....	10
Tabla 9 Proyección de ventas a 5 años .....	10
Tabla 10 Presupuesto de Marketing .....	10
Tabla 11 Distribución de VPUB.....	13
Tabla 12 Carta Gantt.....	16
Tabla 13 Materias Primas .....	19
Tabla 14 Tabla de supuestos.....	20
Tabla 15 Estimación de ingresos .....	21
Tabla 16 Plan de inversión .....	22
Tabla 17 Estado de resultados .....	23
Tabla 18 Flujo de caja .....	24
Tabla 19 Tasa de descuento – WACC.....	26
Tabla 20 Balance proyectado .....	28
Tabla 21 Análisis de Sensibilidad .....	29
Tabla 22 Producción vino en Europa .....	32
Tabla 23 Producción vino en América y otros países .....	32
Tabla 24 Consumo de vino a nivel mundial .....	32
Tabla 25 Países que más exportan vino.....	33
Tabla 26 Países que más importan vino .....	33
Tabla 27 Oferta de producción en Colombia.....	33
Tabla 28 Test VEDIS .....	50
Tabla 29 Equipamiento de VPUB .....	60
Tabla 30 Protocolo de atención .....	61
Tabla 31 Proceso de dirección.....	65
Tabla 32 Matriz de riesgo.....	81

### Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Dimensiones / Planta VPUB .....	13
Ilustración 2 Organigrama VPUB .....	17

## Resumen Ejecutivo

En Colombia, desde hace 5 años se ha registrado un fuerte crecimiento en el consumo del vino, si tenemos en cuenta la información de Euromonitor, entre 2013 al 2018 hubo un aumento de consumo de 36.7% y se estima un pronóstico de ventas de 7.9% entre el año 2018 al 2023. Además, se ha evidenciado que el mercado colombiano demanda un mayor conocimiento de esta cultura, tanto de los productores, como de las cepas, maridajes y bodegas, pero también, desean experimentar mayores variedades y vinos más accesibles, con buenos índices de calidad y amigables con el medio ambiente con el fin de satisfacer gustos más variados y únicos. Teniendo en cuenta esta información y considerando la ausencia de lugares en la ciudad de Bogotá que satisfacen esta necesidad surge la idea de VPUB.

VPUB se concentra en generar una experiencia tanto para personas que conocen muy bien de vinos como para personas que hasta ahora están entrando en este mundo, en un espacio sin pretensiones con un único fin <<expandir la cultura del vino>>. Esta expansión se logra con un equipo que sobresale por sus competencias en el tema, por el buen servicio y por la sencillez para llegar al cliente.

VPUB crea una nueva tendencia en Bogotá para posteriormente extenderse hacia otras ciudades, aeropuertos y países. El lugar está ubicado en la zona T, teniendo en cuenta que es una de las áreas más importantes de vida nocturna en esta ciudad.

La experiencia en VPUB inicia con dos zonas de entretenimiento en un mismo lugar. La primera es VPUB REST que le brinda la oportunidad al cliente de degustar vinos de su preferencia a través de las máquinas Enomatic que le permiten en una noche probar una gran variedad de vinos. Esta zona tiene un estilo de autoservicio donde se puede seleccionar vinos de productores independientes que no son conocidos en el mercado colombiano, brindándoles la oportunidad de brillar en un espacio dispuesto para esto. La segunda zona es VPUB LEARN, este es un espacio para la realización de catas personalizadas, en donde el cliente puede ampliar sus conocimientos por medio de sommeliers expertos en el tema y en los productores seleccionados que cumplan con los tres pilares de selección: calidad, sustentabilidad y tradición. En ambos lugares el cliente está acompañado por nuestro personal altamente calificado en el conocimiento de vinos.

VPUB se ajusta a inversionistas que quieran entrar en esta actividad económica y que busquen una favorable recuperación de la inversión. El modelo de negocio VPUB le permite al inversionista no solo contribuir al desarrollo de la experiencia en Bogotá, sino que, la marca le permite proyectarse hacia a otras ciudades de Colombia y el mundo.

Luego de proyectar el flujo de caja con liquidación se concluye que, para un ejercicio de 5 años se tiene una TIR de 24.20% y al cuarto año se logra el retorno de la inversión. El posicionamiento de la marca y la fidelización de los clientes es crucial para incrementar las ventas y lograr la rentabilidad esperada. A partir del primer año se logra tener utilidades del ejercicio financiero considerando un crecimiento exponencial desde el tercer año con un VAN de \$105.534 USD a una tasa de descuento de 9.36%.

Analizando el comportamiento del proyecto durante los 5 primeros años y teniendo en cuenta los resultados positivos obtenidos al cuarto año se da inicio a la fase dos de la estrategia de expansión abriendo un segundo lugar con el fin de posicionar la marca y generar más ingresos para sus accionistas.

## **1. Oportunidad de negocio**

Según la información de Euromonitor donde se indica que entre 2013 a 2018 se alcanzó un crecimiento del 36.7% y donde se espera que las proyecciones de venta alcancen un 7.9% anual entre el 2018 al 2023 (Euromonitor, 2019), se puede observar que el consumo de vinos en Colombia es tendencia y ha crecido exponencialmente, esto muestra una oportunidad para ofrecer un servicio dentro del mercado de vinos en Colombia.

En el mercado colombiano se observa que generalmente, al tomar una botella de vino solo se permite degustar una sola cepa, sin tener la posibilidad, en una misma salida con amigos o familia de experimentar diferentes tipos de marcas, bodegas de vino y cepas.

Los lugares que promueven esta bebida están focalizados a un nicho del mercado relacionado con la población de más de 40 años, quienes representan el 42% del mercado que consume este producto. (Brodmeir, 2017). Su principal enfoque es vender el vino por botella y aunque también venden por copa no es su especialidad, la principal razón y el mayor problema se debe al desperdicio del vino, al no poder garantizar la calidad y características una vez abierta la botella. Esto genera que el costo de una copa sea demasiado alto para compensar las pérdidas en el desperdicio.

Existen diversas tecnologías en el mercado que ayudan a mitigar este problema, una de ellas es la tecnología Enomatic que permite preservar y servir el vino por copa, lo que permite innumerables beneficios para todos sus usuarios (consumidores, dueños de bares, productores de vino, etc.).

Para estudiar con precisión la oportunidad del negocio, se analiza el mercado con la tendencia mundial y local, el perfil del consumidor y las capacidades para llevar a cabo el proyecto.

### **Tendencia Mundial**

La tendencia de esta industria se viene desarrollando con énfasis en la salud y el bienestar, dan relevancia a la producción responsable y por lo tanto se preocupan por el origen y los métodos de producción, tomando importancia ofertas de vinos biológicos y biodinámicas. (Concours Mondial de Bruxelles, 2019). Adicionalmente, el informe presentado por la Unión Europea indica que la producción de vino tiene una estabilidad en cuanto a consumo y producción para el 2030, además se mantendrán las exportaciones que presentarán una creciente demanda en vinos convencionales como espumosos que llegarán al 71% y 13%, respectivamente.

### **Tendencia Local**

En Colombia la oferta de sitios para disfrutar el vino cada vez crece más y es un país con cultura del vino en ascenso (Exito, 2018). De acuerdo a Euromonitor, en Colombia para el 2018, el vino espumoso tuvo un crecimiento del 16% impulsado por el consumo de las mujeres. Debido al nuevo esquema de aranceles impuesto a las bebidas alcohólicas en Colombia que impactó las ventas de vinos de reserva, Colombia se está volcando por vinos de bajo precio (Euromonitor, 2019), donde entra a jugar un papel importante Chile y Argentina debido a que ofrecen una amplia gama de variedades a precios bajos.

Otras de las tendencias de impacto global son: sostenibilidad y economía circular; salud, bienestar y consumos de conveniencia (Giraldo, 2019).

El detalle del capítulo 1 se encuentra en la parte 1.

## **2. Análisis de la Industria**

La industria vitivinícola a nivel mundial, todos los años presenta un creciente número de consumidores, productores, importadores y exportadores, sin embargo, destaca grupos definidos de

consumidores principales dentro de los cuales se encuentran Estados Unidos, China y Rusia. En cuanto a los grandes productores se destacan Francia, Italia, España, Argentina y Chile (Clarín, 2019).

La industria del vino para el 2018 de acuerdo a la Organización Internacional de Viña y Vino reporta 7,4 millones de hectáreas y 292 millones de hectolitros en términos de producción mundial de uva, produciendo un 17% más con respecto al 2017. España es el país con más superficies cultivadas con 969 mil hectáreas, seguida de China (875 hectáreas) y Francia (793 hectáreas). En el Anexo 1 se puede encontrar con más detalle el desarrollo de la industria a nivel mundial.

En cuanto a la industria vitivinícola en Colombia no tiene mucha relevancia en el mercado ya que no es un país productor de vino, debido a que el suelo y el clima presentan una gran dificultad para cultivar la vid, pese a lo anterior, se cultiva en algunas partes de Colombia y con ella existen ofertas de vino que se encuentran especificadas en el Anexo 2. A pesar de su crecimiento, estos vinos nacionales son percibidos por el mercado consumidor como vinos de baja calidad.

## **2.1 Demanda del Vino en Colombia**

Entre los años 2011 a 2016, la población colombiana pasó de consumir 16,8 millones de litros al año a 24,6 millones (Exito, 2018) y el porcentaje total de crecimiento alcanzó un 36% entre 2013 al 2018.

Para el 2018 el volumen total de ventas de vino permanece estable en 36 millones de litros, debido a las políticas públicas de imposición de impuestos al consumo de bebidas alcohólicas, por lo tanto, los colombianos han optado por consumir vinos de bajo precio pero que conserven la calidad (Euromonitor, 2019). Esto significa una oportunidad importante para los vinos de bajo precio y aquellos espumosos que están representado crecimientos importantes, así como la entrada de vinos chilenos y argentinos con excelente calidad y con precios competitivos. El mismo estudio contempla un pronóstico estimado de 7.9% entre el año 2018 al 2023.

## **2.2 Tamaño del Mercado**

La incidencia del consumo de bebidas alcohólicas varía según la edad, nivel educativo y estrato económico. Por lo tanto, el tamaño de mercado estará dirigido a hombres y mujeres entre los 30 y 55 años con un nivel socioeconómico medio, medio alto y alto en Bogotá. Para un total de 113.573 habitantes, que corresponde al 37% de la población objetivo.



## **2.3 Análisis del ambiente externo**

### **- Conclusión análisis PESTEL**

1. Colombia es una economía estable y brinda seguridad a inversionistas con capital extranjero para realizar diferentes tipos de negocios en el país.
2. Se tiene un PIB per cápita alto comparado con los otros países suramericanos lo que refleja en un aumento de inversión en diferentes industrias incluyendo el sector de Food Service que vende en promedio al año \$35 billones (USD).
3. Hay una alta conectividad tecnológica y la sociedad cada vez está más y mejor informada, exigente, que requiere productos y servicios de calidad que satisfagan sus expectativas, que le generen valor y le permitan vivir nuevas experiencias localmente. También posibilita un canal para la promoción digital de negocios (marketing digital).

### **- Conclusión Fuerzas de Porter**

Se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter donde se evalúa si la competencia en la industria del vino en Bogotá permite que VPUB logre un beneficio aceptable identificando los aspectos o elementos de cada fuerza competitiva que repercuten en la empresa. En el análisis se puede concluir que la rentabilidad en este tipo de industria es media alta, por lo tanto, se debe trabajar en la creación de valor a través del conocimiento técnico y del mercado entregando al cliente una relación calidad precio superior a los rivales y sustitutos.

## **2.4 Competencia**

De acuerdo a la investigación se puede visualizar competencia directa, indirecta y sustitutos. En todos ellos se muestra una similitud en cuanto a un alto nivel de experiencia, personal altamente calificado y alto nivel de servicio al cliente. Sin embargo, la variedad de vinos por copa es reducida, manejan muchas marcas comerciales que se consiguen en cualquier restaurante y/o supermercado, son lugares lujosos y exclusivos que da una percepción de costoso y no hay espacio para aprender de la cultura del vino.

## **2.5 Clientes**

Para entender las preferencias y conductas de los clientes se tomó en consideración la investigación de mercados a partir de un Focus Group (10 personas), encuesta (40 personas) y dos entrevistas a dueños de bares los cuales se encuentran en detalle en el Anexo 3.

El detalle del capítulo 2 se encuentra en la Parte I.

### **3. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

#### **3.1 Modelo de negocio**

VPUB llega para transmitir al cliente una experiencia sin pretensiones con la intención de fomentar la curiosidad y el aprendizaje a todos los que quieran conocer el vino y su cultura. Disfrutar de un lugar en un ambiente tranquilo, diferente y bohemio, donde se conecte con la tecnología (máquinas Enomatic) pero a su vez viva la experiencia desde el lado de quienes elaboraron el vino con bodegas independientes minuciosamente seleccionadas y sin descubrir en el mercado colombiano que han puesto su pasión, amor y un sin número de recursos para sacar adelante un viñedo y llevar a la mesa la tradición de una familia.

VPUB ofrece al cliente dos ambientes: el primero es VPUB REST, que se centra en el bar de vinos, este ambiente relajado le ofrece al cliente la experiencia del autoservicio a través de las máquinas Enomatic. Cuenta con una amplia asesoría de personal calificado sobre el conocimiento del viñedo, las cepas, guía para catar el vino, maridaje con la comida elegida, entre otras. El segundo ambiente es VPUB LEARN, donde el cliente tiene la oportunidad de aprender más a fondo sobre la cultura de vino con un Sommelier asignado y en un ambiente personalizado ideal para cumpleaños, eventos empresariales y familiares. Para ampliación del detalle del modelo remitirse al Anexo 4.

El detalle del capítulo 3 se encuentra en la Parte I.

### **4. Plan Estratégico**

#### **Misión**

Generar una experiencia única alrededor del mundo del vino, generando cultura y dándole a los clientes la opción de probar tantos vinos como desee a través de viñedos menos conocidos pero tradicionales y sustentables brindándoles la oportunidad de brillar en VPUB.

#### **Visión**

En 5 años ser reconocida como la marca que rompe barreras para acercar el vino a la gente.

#### 4.1 Definición de la estrategia

La estrategia competitiva de VPUB es enfoque en diferenciación con el fin de garantizar la misión y visión propuesta en el presente plan estratégico, al orientarse en ofrecer un servicio con superioridad en el desempeño mediante el conocimiento y el servicio al cliente a un segmento reducido de mercado.

#### 4.2 Factores claves de éxito

Teniendo en cuenta el análisis del mercado objetivo, la investigación de mercado (Focus group y encuesta) y el entorno externo, se puede identificar que lo que el cliente más valora es el servicio, la ubicación, el ambiente, proveedores y la garantía del producto. Por lo tanto, estos son los factores claves de VPUB a tener en cuenta para la ejecución del plan de negocios.

#### 4.3 Estrategia de crecimiento o escalonamiento. Visión Global

La estrategia de escalonamiento es fundamental para impulsar la marca globalmente. Esta estrategia se realiza en cuatro pasos importantes:

1. VPUB en otras ciudades de Colombia (iniciando en Medellín)
2. VPUB en Aeropuertos (iniciando con El Dorado – Bogotá)
3. VPUB en diferentes Países (iniciando en Panamá)
4. Marca de vino VPUB para comercializar en supermercados y vinotecas.

#### 4.4 RSE y sustentabilidad

La responsabilidad Social Empresarial, está establecido en VPUB en los siguientes puntos estratégicos: **Trabajadores:** Dada la situación socio-económica que vive Colombia, el compromiso de VPUB es vincular mujeres cabeza de familia y mujeres con más de 40 años que no han encontrado las oportunidades laborales. **Consumo responsable del alcohol:** VPUB comprometida con incentivar el consumo responsable del alcohol, brinda a los clientes la posibilidad de llamar a las aseguradoras de quienes tengan vehículos para solicitar el servicio de conductor elegido que pueden solicitarlo directamente con el personal de VPUB o en línea mediante la aplicación móvil. **Proveedores:** La meta es que todos los proveedores haciendo más énfasis en los viñedos seleccionados, declaren prácticas de sustentabilidad de manera que respalden un compromiso frente a la sociedad, medio ambiente y al consumo responsable. **Cocina sustentable:** Como compromiso con el medio ambiente

VPUB dentro de los procesos tiene un sistema de sobrantes, que involucra que los alimentos que estén por caducar pueden ser donados al Banco de Alimentos de Bogotá, que luego los entrega a diferentes entidades sociales.

El detalle del capítulo 4 se encuentra en la Parte I.

## **5. Plan de Marketing**

### **5.1 Objetivos de marketing**

1. Alcanzar la meta de ventas de 838.252 USD en el primer año de operación a través de la captación y fidelización de los clientes.
2. Lograr 5 alianzas estratégicas en el primer año por medio de eventos y networking para obtener más exposición de marca y mejorar la red de proveedores.
3. Aumentar la conversión de prospectos a clientes en un 30% en el primer año, para alcanzar la ocupación meta (75%) y de esta manera mejorar la rentabilidad y productividad.

### **5.2 Estrategia de segmentación**

**Segmentación Geográfica:** Ciudad de Bogotá

**Segmentación Socio – Demográfica:** Personas nacionales o extranjeras con edades de 30 a 55 años, pertenecientes a un estrato socio-económico de medio a alto.

**Segmentación Conductual:** Para personas innovadoras, que exigen altos estándares de servicio, arriesgadas, que desean sentirse felices, positivas, aceptadas.

**Segmentación Psicográfica:** Personas que quieran vivir experiencias diferentes o desee aprender sobre la cultura del vino, así como aquel que ha crecido en un ambiente de la cultura de vino desde su infancia; a quienes le gustan vivir experiencias; o aquellos que les gusta experimentar las últimas tendencias. También personas que están interesadas por conocer la cultura del vino.

### **5.3 Marketing Mix**

**Plaza:** La ubicación más acorde a lo que el cliente busca es la zona T, además de ser una de las zonas más reconocidas de Bogotá, cuenta con espacios amplios de parqueaderos, tiene un nivel excelente de seguridad, es un sitio de gran flujo de personas y por ser un lugar turístico no solo es visitado por nacionales sino también por extranjeros. El local es de 200 m<sup>2</sup> con una distribución de 120 m<sup>2</sup> para

el área de servicio y 80 mts<sup>2</sup> para el área de producción. VPUB tiene capacidad para atender a 80 personas.

**Producto y/o servicio:** El espacio en VPUB es relajante, bohemio y sencillo que brinda la posibilidad de comprender la historia de las bodegas del lugar, junto con asesoramiento en su degustación. Además, garantiza la calidad del producto al cliente en la venta del vino por copa a través de los equipos Enomatic. La fidelización de los clientes en VPUB se logra mediante asistencia personalizada de expertos en el tema de vinos brindando la posibilidad de realizar diferentes catas fomentando el aprendizaje y la curiosidad acerca del vino dentro dos ambientes VPUB REST y VPUB LEARN.

**Vinos.** Las bodegas seleccionadas son de Argentina, Chile, España y Francia, estas ofrecen vinos con excelente calidad a un costo accesible al consumidor de Bogotá. La selección de vinos detallada incluyendo la descripción de las cepas y bodegas seleccionadas se encuentra en el Anexo 7.

**Menú.** La oferta gastronómica de VPUB está relacionada con un menú pequeño, pero perfectamente escogido para hacer un maridaje perfecto con las cepas seleccionadas. El menú detallado con cada uno de los ingredientes y respectivas cantidades por porción se detalla en el Anexo 8.

**Precio:** El precio seleccionado equivale al precio de venta al público. Se estima tener un margen de ganancia por venta de botella de un 40% y un margen de ganancia por venta de copa de un 60%. Para los acompañamientos el margen de ganancia esperado es de un 30%.

Rango de precios por botella: USD \$ 25– 50

Rango de precios para una copa de vino: USD \$ 6- 8

Rango de precios para acompañamientos: USD \$ 10 – 20

#### 5.4 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

En la siguiente tabla se toma un escenario conservador de la ocupación de VPUB y se estima un consumo promedio de dos copas por persona. Para efectos prácticos del ejercicio se utiliza un promedio semanal de ocupación del 75%. También se tiene en cuenta la estacionalidad en el año explicada en la Tabla 20.

Total Botellas x semana	Total Botellas x mes	Total Botellas x año
480	1920	23040

*Tabla 1 Consumo de vino por año  
Fuente: Elaboración propia*

La proyección de consumo para el primer año es aproximadamente 23.040 botellas de vino.

## Acompañamientos

Para los acompañamientos también se utilizó el mismo porcentaje de capacidad de ocupación del lugar como se puede visualizar en la siguiente tabla:

Total x semana	Total x mes	Total x año
504	2016	24192

Tabla 2 Consumo de acompañamientos por año  
Fuente: Elaboración propia

La proyección de ventas para el primer año es de aproximadamente 17.280 aperitivos. Para el primer año se contempla la estacionalidad del inicio del lugar por lo que se estima que los primeros tres meses la ocupación del lugar está dentro del 50 a 55%.

La proyección de ventas total por 5 años es la siguiente:

PROYECCIÓN DE VENTAS								
Año	Valor Und. Botella	Valor Und. Acomp.	Valor Und. Copa	Botellas por año	Acomp. por año	Copas por año	Total ventas anuales	% Crecimiento Anual
1	\$ 35.00	\$ 10.00	\$ 6.15	5,443	19,051	76,205	\$ 849,683.52	
2	\$ 36.29	\$ 10.37	\$ 6.38	6,912	24,192	96,768	\$ 1,118,776.94	
3	\$ 37.63	\$ 10.75	\$ 6.61	7,396	25,885	103,542	\$ 1,241,264.00	7%
4	\$ 39.02	\$ 11.15	\$ 6.86	7,988	27,956	111,825	\$ 1,390,031.97	8%
5	\$ 40.46	\$ 11.56	\$ 7.11	8,786	30,752	123,008	\$ 1,585,456.57	10%

Tabla 3 Proyección de ventas a 5 años  
Fuente: Elaboración propia

## 5.5 Presupuesto de Marketing y cronograma

Actividades	Precio Por Mes/Evento USD	Cronograma de actividad												Costo USD		
		2020						2021								
		Julio	Agosto	Sep	Oct	Nov	Dic	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio		Julio	
Salarios y Prestaciones	\$ 1,000.00	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	\$ 13,000.00
Publicidad en revistas	\$ 1,200.00		X		X		X			X						\$ 4,800.00
Efectuar degustaciones de producto en VPUB	\$ 500.00	X		X		X				X				X		\$ 2,500.00
Enviar información del producto por medio de redes sociales.	\$ 150.00	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	\$ 1,950.00
Página web, Usuario en redes sociales Facebook, Instagram, Twitter y Whatsapp (Influencer), App	\$ 469.98	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	\$ 6,109.74
Ofrecer descuentos monetarios entre el 5% y 10% del precio, para introducir el producto.	\$ 670.00	X	X	X												\$ 2,010.00
Participación en ferias de negocios (Expovinos, ferias internacionales, ruedas de negocios en CA y SA)	\$ 2,000.00				X							X				\$ 4,000.00
Evento de alto perfil	\$ 1,200.00	X						X							X	\$ 3,600.00
Lanzamiento	\$ 10,000.00	X														\$ 10,000.00
<b>TOTAL DE COSTO EN MARKETING</b>														<b>\$ 47,969.74</b>		

Tabla 4 Presupuesto de Marketing  
Fuente: Elaboración propia

El detalle del capítulo 5 se encuentra en la Parte I.

## 6. Plan de Operaciones

### 6.1 Cadena de valor

El análisis de la cadena de valor se realiza mediante la identificación de las actividades principales y de soporte que desarrolla VPUB para crear valor a los directivos.



*Gráfica 1 Cadena de valor  
Fuente: Elaboración propia*

### 6.2. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia principal es ofrecer experiencias a los clientes de tal forma que sea reiterativa las visitas al establecimiento de comercio, es por esto que el alcance de las operaciones y decisiones del mismo responden a la propuesta de valor que a continuación se desarrolla.

#### Principales decisiones operativas

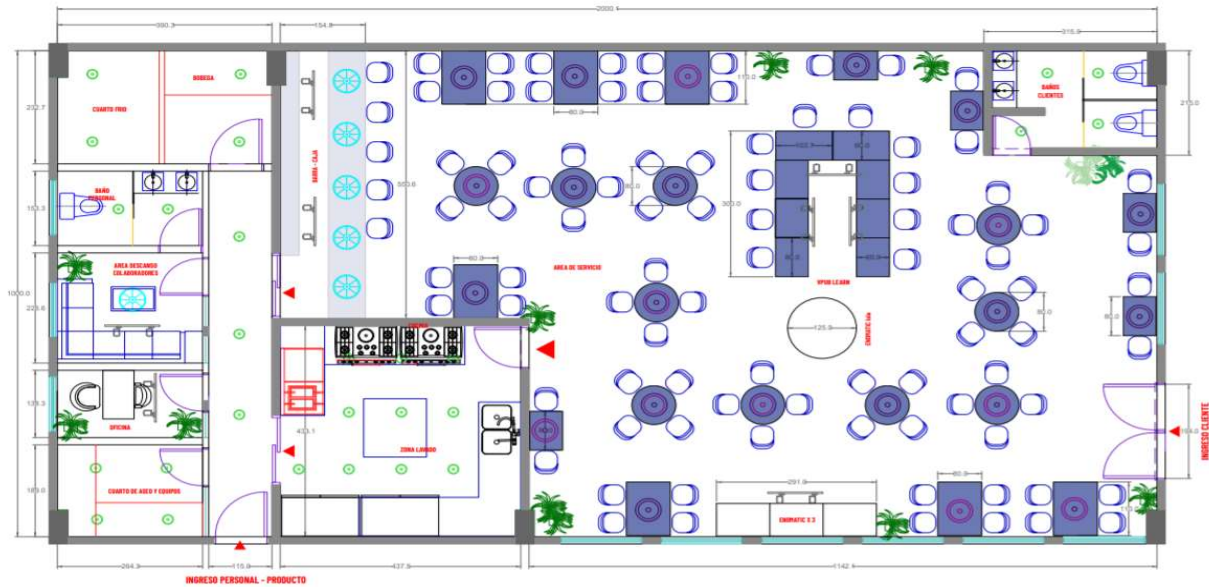
- a) **Servicio al cliente:** Es el principal punto dentro del plan de negocios por considerarlo crucial para el éxito del negocio, por lo tanto, tiene un protocolo específico de atención al cliente. El personal es capacitado con el fin de que tengan las herramientas necesarias para prestar un servicio con calidad y eficacia. Sobre el particular tres puntos articulan esta decisión operativa:

- **Información.** El personal debe conocer la información que semanalmente es materia de capacitación en cuanto a bodegas, su historia, la historia del vino que está siendo degustado tanto en VPUB REST como en VPUB LEARN. Aspectos como el bouquet, taninos, el proceso de crianza, las cepas deben ser informados al comensal.
- **Recordación.** Generar recordación es un aspecto relevante en el servicio, por lo tanto, se contratan personas agradables, sociables, y que identifiquen las preferencias del consumidor para brindarle un servicio personalizado y ajustado a lo que busca cada cliente. Recordación del cliente frecuente.
- **Evaluación de servicio al cliente.** Con la aplicación móvil y vía e-mail se hacen encuestas de satisfacción al cliente para evaluar el servicio desde el momento en que llega hasta la salida del lugar. El modelo de encuesta se encuentra en el Anexo 9.

- b) Selección de bodegas y Vinos:** Como se indicó anteriormente las bodegas proceden de Chile, Argentina, Francia y España, escogidas por 3 importantes factores: calidad, tradición y prácticas de sustentabilidad. El Sommelier es la persona encargada de asesorar la selección de los vinos a importar, sin embargo, se contempla un viaje anual por parte de los propietarios a estos países para hacer un sondeo de las bodegas que cumplan con los requisitos de elección, conocer las nuevas tendencias y lograr un mejor acercamiento en la relación con los proveedores. Puntos importantes que influyen en la selección son aquellos vinos premiados de acuerdo a competencias como el Concurso Mundial de Breuxeles y premiaciones anuales como “Decanter World Wine Awards”. Recomendaciones en revistas como Wine Spectator y sugerencias de personas expertas como James Suckling. La información detallada de los vinos seleccionados se encuentra en el Anexo 7.
- c) Selección de Menú:** La selección del menú está a cargo del chef quien tiene la potestad de cambiarlo de acuerdo a la temporada, fomentando la creatividad y experiencia del colaborador. Trimestralmente se genera un reporte donde se indica el porcentaje de consumo por plato y por vino, dando la posibilidad de tomar decisiones para realizar cambios en el menú y ajustarlo a las preferencias del cliente. En el anexo 8 se amplía la información.
- d) Proveedores:** Para manejar los inventarios se utilizará el software ICG utilizado en la industria de bares y restaurantes. Este sistema registra y notifica la compra de materias primas a través de máximos y mínimos. Esto permite reducir costos de inventario y evita el riesgo de que el restaurante se queden sin materias primas para su correcto y adecuado funcionamiento.



- e) **Equipamiento:** En este punto se describen los equipos, muebles, utensilios que se requieren tanto en el área de operación como de servicio para el funcionamiento del lugar que se puede detallar en el Anexo 10.
- f) **Sistemas de información:** La herramienta de software ICG también permite disminuir el tiempo de atención, aumentar la rotación de clientes, aumentar el nivel de satisfacción, controlar inventarios, gestionar al personal, gestionar reservas, mesas, pedidos y tiempos de preparación. Para la toma de decisiones, los beneficios son: recibir información en línea, crear informes personalizados, llevar la contabilidad, brindar información sobre los clientes.
- g) **Capacidad – Layout:** El lugar tiene un espacio de 200 m<sup>2</sup> con una distribución de 120 m<sup>2</sup> para el área de servicio y 80 m<sup>2</sup> para el área de producción. Adicionalmente se tienen 1.5m<sup>2</sup> de espacio por persona. VPUB tiene capacidad para atender a 80 personas.



*Ilustración 1 Dimensiones / Planta VPUB  
Fuente: Elaboración propia*

Teniendo en cuenta los 120 m<sup>2</sup> para el área de servicio, la distribución del local es de la siguiente manera:

Descripción	Tamaño
Mesa	80 cm
Dos sillas	70 cm (35 cm cada una)
Circulación	85 cm
Total	235 cm

*Tabla 5 Distribución de VPUB  
Fuente: Elaboración propia*

Local: 12 m (largo) x 10 m (ancho) = 120 m<sup>2</sup>

12 m / 2.35 m (mesa diagonal) = 5.10 mesas a lo largo

10 m / 2.35 m (mesa diagonal) = 4.25 mesas a lo ancho

5.10 x 4.25 = 21.67 ≈ 22 mesas

De las 22 mesas el 80% son de 4 puestos (17 mesas) y el 20% son de 2 puestos (5 mesas).

<b>Distribución del espacio</b>	
Salidas de emergencia	Línea caliente
Entrada de proveedores	Área de producción
Entrada y salida de clientes	Almacén
Entrada y salida de la cocina	Cámara de refrigeración, congelación y conservación
Área de servicio con distribución de mesas y sillas	Sanitarios personal y clientes.
Línea fría	

### **6.3. Flujo de operaciones**

En relación con las operaciones de los procesos tanto internos como externos, VPUB cuenta con dos procesos principales, el primero es el proceso de la experiencia y el segundo son los procesos de soporte que se dividen en proceso de Dirección, compra y proceso de producción.

#### **1. Proceso de experiencia VPUB**

La misión principal de este proceso es obtener la satisfacción del cliente con una meta de cumplimiento del 98%, cuyo indicador se mide desde que el cliente llega a VPUB hasta que sale del lugar. Este proceso es controlado por el Jefe de Servicio de VPUB, diariamente y está definido por la cercanía al cliente por parte de todo el personal de VPUB por lo que un trato cordial, disposición del servicio, y acompañamiento al cliente es el pilar fundamental del protocolo.

La medición se hace con la encuesta de satisfacción al cliente. La encuesta y el Protocolo de Atención al cliente se encuentra en el Anexo 9 y 11, respectivamente.

#### **2. Proceso de Dirección**

El proceso de dirección es de suma importancia para conseguir un óptimo funcionamiento de VPUB, por tal razón se divide en tres partes. La primera es la de gestión y administración; la segunda es de motivación y por último lo relacionado con marketing y comunicación. Este proceso abarca la toma de decisiones e integración de cambios que ayuden al mejoramiento continuo del lugar. En este proceso también se incluye la elaboración de las estrategias de ventas y decisiones para nuevas

inversiones. El proceso de dirección detallado se encuentra en el Anexo 12. Si el funcionamiento de VPUB está de acuerdo a lo planeado en los primeros dos años, se definirán nuevas inversiones para el lugar.

### **3. Proceso de compra materias primas e insumos**

Este proceso tiene como misión principal, el aprovechamiento de la materia prima para la transformación y uso del recurso con el fin de que se cumplan los tiempos a partir del momento en que se genera la necesidad y la entrega del mismo, de manera que se obtenga la mayor eficiencia operativa al menor costo. El objetivo primordial es obtener un cumplimiento del 98% en todo el proceso, cuyo indicador se mide por el nivel de satisfacción de proveedores frente al tiempo de respuesta y tiempo de entrega del producto. Este proceso es controlado por el administrador del restaurante, como principal actor de control. El detalle de cada uno de los procesos de compra de vino y alimentos e insumos se detallan en el Anexo 13.

#### **Proceso de Producción.**

En este proceso su misión es realizar con eficiencia y eficacia aspectos como la preparación, limpieza, organización del lugar y de los pedidos, a fin de que el proceso fluya de forma rápida. El objetivo primordial es llegar a un cumplimiento del 98% en los leads de tiempo de entrega al cliente que son de aproximadamente 30 minutos desde el momento en que se hace el pedido hasta que se entrega. El indicador es medir el nivel de servicio de acuerdo al requerimiento de tiempo, a diario, el cual es controlado por el Gerente de Cocina, quien dirige el control del proceso y el Chef. Este proceso resulta primordial para identificar los productos que mayor margen representan y cuáles generan menos merma.

EL detalle del proceso es la recepción del pedido (comanda), este es remitido al sistema para entregar a la cocina, luego se procede a preparar la orden. Una vez preparada la orden se pone en el área de entrega para que el mesero posteriormente la recoja y la lleve al cliente.

#### **6.4 Plan de desarrollo e implementación**

En la siguiente carta de Gantt se puede visualizar las actividades, recursos y tiempos necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, tiene como objetivo exponer el tiempo de dedicación para las tareas y actividades mensuales durante el primer año.

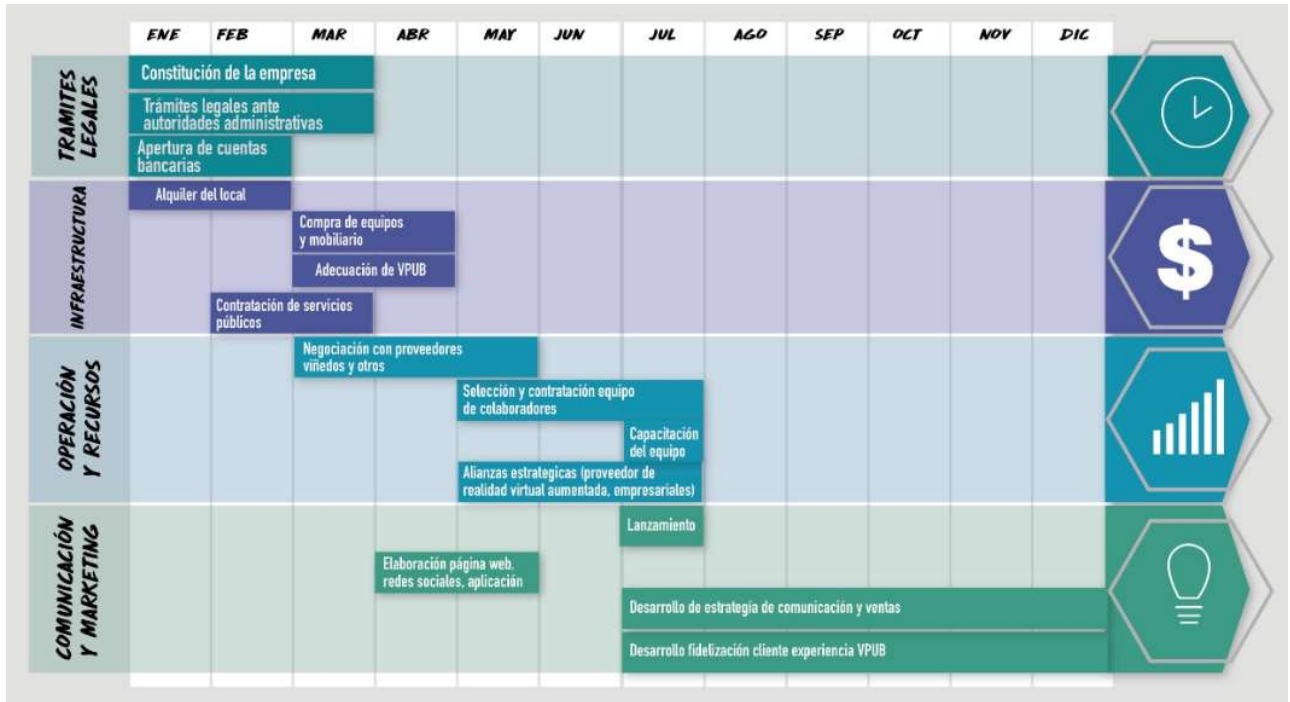
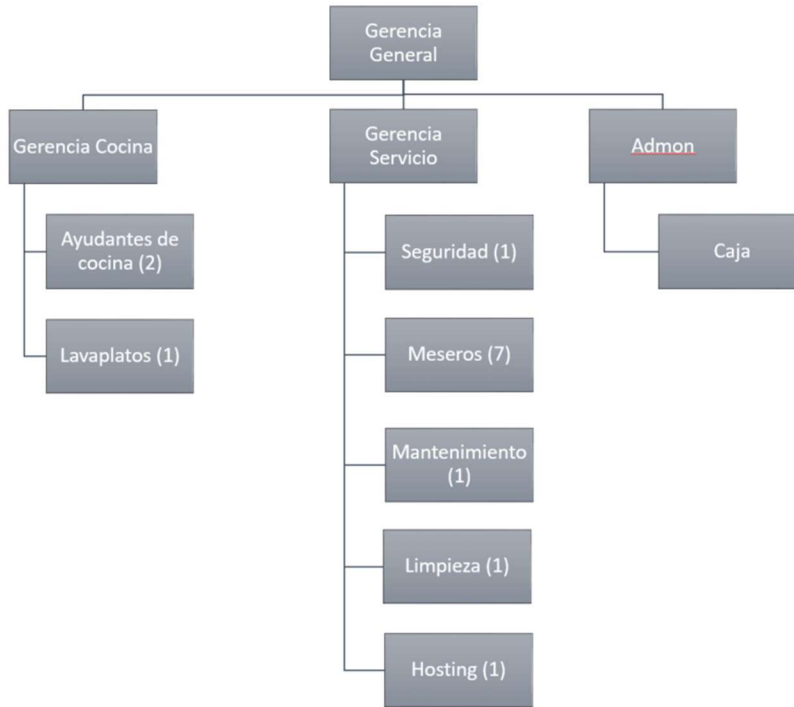


Tabla 6 Carta Gantt  
Fuente: Elaboración propia

## 6.5 Dotación

### Estructura organizacional

La estructura de V PUB es lineal puesto que está dedicado a brindar un servicio en un campo específico del mercado, este tipo de estructura hace que su forma sea rápida, flexible, con un mantenimiento de bajo costo y una contabilidad clara, adicionalmente la toma de decisiones se hace ágil. El organigrama tiene una forma horizontal y representa una pirámide jerárquica, las estructuras se representan con una distribución de izquierda a derecha.



*Ilustración 2 Organigrama VPub  
Fuente: Elaboración propia*

## 7. Equipo del proyecto

### 7.1 Equipo gestor y de Colaboradores

El equipo gestor del presente plan de negocios, está compuesto por dos profesionales, Katherin Parra, quien está a cargo de la Gerencia General dada su amplia experiencia en el área comercial y Pilar Hernández a cargo de la Administración y el funcionamiento en general de la marca VPub. Este equipo se encarga de la creación y ejecución de las estrategias propuestas, recoge la retroalimentación de los clientes, colaboradores y socios para promover la mejora continua y también diagnostica problemas e identifica oportunidades.

Los perfiles del equipo gestor están descritos en el Anexo 14. El equipo de colaboradores es quien ejecuta las estrategias definidas por el equipo gestor y desarrolla la parte operativa. Las características y las competencias de los colaboradores se detallan en el Anexo 15.

## **7.2 Proceso de reclutamiento y selección del personal**

Para el proceso de reclutamiento se anuncian vacantes en la página, en portales virtuales como computrabajo y el empleo.com. En los anuncios se presenta la descripción breve del cargo, el salario, los beneficios y la información de contacto.

Una vez hecho el reclutamiento se procede a la selección de personas de acuerdo a los perfiles de cada cargo y previa evaluación de personalidad donde se establezcan las habilidades y las competencias. Para la selección del personal se toma en cuenta los siguientes aspectos: el formulario de solicitud del empleo diligenciado, verificación de referencias personales y entrevista personal con la Gerencia y la Administración del lugar. Se tienen en cuenta detalles como presentación personal, carisma, sociabilidad, empatía y demás aspectos que se unan a la misión y visión de VPUB. Los aspectos relacionados con capacitaciones, entrenamientos y talento humano se detallan en el Anexo 16.

## **7.3 Contratación personal**

### **Tipo de contrato laboral y política laboral**

El contrato es a término indefinido para todos los empleados de la compañía con el fin de **aportar** más estabilidad a su situación laboral y, por consiguiente, también personal. Se caracteriza por no tener estipulada una fecha de terminación de la obligación entre el empleado y el empleador. El trabajador puede darlo por terminado mediante aviso escrito con antelación no inferior a treinta (30) días, para que el empleador lo reemplace. El empleador se compromete a pagar prestaciones sociales, prima de servicios, descansos remunerados y aportes parafiscales de acuerdo al Código Sustantivo del Trabajo y sus decretos reglamentarios.

El horario de trabajo es de 4:30 PM – 1:30 AM a los meseros, hosting, mantenimiento, limpieza y seguridad y de 3:30 PM a 12:30 PM a los ayudantes de cocina y dishwasher. Se aplica la jornada laboral de 48 horas semanales de acuerdo al artículo 161 del Código Sustantivo de Trabajo. En cuanto a los incentivos y recompensas son aspectos que están en detalle en el Anexo 17.

## 8. Plan Financiero

### 8.1 Materias primas

De acuerdo a la encuesta desarrollada para el estudio de mercado, las cepas que tienen más aceptación en el público objetivo son: Malbec, Merlot, Cabernet Sauvignon, Carmenere, Chardonnay, Tempranillo, Pinot Noir y Shyras. Teniendo en cuenta este tipo de uvas, se revisaron los países con tradición vinícola y producción de estos vinos y adicionalmente donde se cuenta con beneficios arancelarios para poder importar las botellas. Por tal motivo, los países seleccionados fueron: Francia, España, Chile y Argentina. Esta selección puede variar de acuerdo a la afinidad del cliente y se puede actualizar y/o ampliar según sea el caso.

De acuerdo al nivel de ocupación del 75% del lugar, se estima que se deben consumir 1920 botellas al mes, de las cuales 1344 se venden por copas y 576 restantes por botella. A continuación, se relaciona el costo promedio por botella y copa para consumo en VPUB.

#### CONSUMO POR BOTELLAS

	COSTO PROMEDIO BOTELLA (U\$/bot)	# BOTELLAS X MES (U\$/bot)	COSTO POR MES (U\$/bot)	COSTO POR AÑO (U\$)
	\$ 27.45	576	\$ 15,811	\$ 660,674
Pinot Noir	\$ 27.50	157.8	\$ 4,340	\$ 52,074
Tempranillo	\$ 35.00	160.2	\$ 5,607	\$ 67,284
Cab Sauvig	\$ 12.00	160.2	\$ 1,922	\$ 23,069
Shiraz	\$ 15.00	120.15	\$ 1,802	\$ 21,627
Verdejo	\$ 30.00	213.6	\$ 6,408	\$ 76,896
Chardonnay	\$ 28.00	146.85	\$ 4,112	\$ 49,342
Carmenere	\$ 28.00	213.6	\$ 5,981	\$ 71,770
Sauvig Blanc	\$ 29.00	213.6	\$ 6,194	\$ 74,333
Malbec	\$ 35.00	267	\$ 9,345	\$ 112,140
Merlot	\$ 35.00	267	\$ 9,345	\$ 112,140

#### CONSUMO POR COPA (6 copas por botella)

1344 Botellas

	COSTO PROMEDIO COPA	# COPAS	COSTO POR MES	COSTO POR AÑO COPA
	\$ 4.58	8,064.00	\$ 36,892.80	\$ 442,713.60
Pinot Noir	\$ 4.58			
Tempranillo	\$ 5.83			
Cab Sauvig	\$ 2.00			
Shiraz	\$ 2.50			
Verdejo	\$ 5.00			
Chardonnay	\$ 4.67			
Carmenere	\$ 4.67			
Sauvig Blanc	\$ 4.83			
Malbec	\$ 5.83			
Merlot	\$ 5.83			

#### COSTO POR ACOMPAÑAMIENTO

COSTO PROMEDIO ACOMPAÑAMIENTO	#ACOMPAÑAMIENTOS	COSTO POR MES	COSTO AÑO- ACOMP.
\$ 6.51	1080	\$ 7,030.94	\$ 84,371.27

Tabla 7 Materias Primas  
Fuente: Elaboración propia

## 8.2 Tabla de supuestos

Para poder pronosticar los ingresos de VPUB se desarrollan unos supuestos que están relacionados con la capacidad máxima de 80 personas. Las horas de operación son desde las 3: 30 pm hasta la 1 am (hora de atención al público 5:30 pm a 12: 30 am) de miércoles a sábado. El horario laboral está determinado de acuerdo al Código Sustantivo de Trabajo, que establece 8 horas diarias máximas legales. Determinando la cantidad de mesas disponibles y las horas y días de operación se determina el nivel de ocupación del lugar y de esta forma se estima 2 copas de consumo promedio por persona que permite definir los ingresos de la operación. Los supuestos descritos en la siguiente tabla están basados en una ocupación promedio semanal del 75%, sin embargo, se determina que los primeros meses de operación, esta ocupación es menor mientras se genera el posicionamiento de VPUB en el mercado.

Horario	Consumo	Miercoles	Consumo	Jueves	Consumo	Viernes	Consumo	Sabado
3 PM - 6 PM	21	32	29	44	37	56	37	56
6 PM - 9 PM	40	60	45	68	52	78	52	78
9 PM - 1 AM	37	56	40	60	44	66	44	66
<b>Total</b>	99	148	115	172	133	200	133	200

Total Botellas x semana	Total Botellas x mes	Total Botellas x año
480	1920	23040
Total personas x semana	Total personas x mes	Total personas x año
720	2880	34560

Horario	Consumo	Miercoles	Consumo	Jueves	Consumo	Viernes	Consumo	Sabado
3 PM - 6 PM	22	32	31	44	39	56	39	56
6 PM - 9 PM	42	60	48	68	55	78	55	78
9 PM - 1 AM	39	56	42	60	46	66	46	66
<b>Total</b>	104	148	120	172	140	200	140	200

Total x semana	Total x mes	Total x año
504	2016	24192

*Tabla 8 Tabla de supuestos  
Fuente: Elaboración propia*

## 8.3 Estimación de ingresos

En la tabla que se encuentra a continuación se realizaron las estimaciones de ingresos para los próximos 5 años. Lo primero que se tiene en cuenta, es que el precio promedio por botella es de \$35 USD, pero como VPUB ofrece una experiencia a través de la venta del vino por copa, el consumo esperado es de 70% en copa y 30% en botella, por lo tanto, el precio promedio por copa es de \$6.15 USD, lo que a su vez incrementa los ingresos. Por otro lado, se estima que la ocupación del local inicie en un 50% en el primer mes, pero que a través de todo el trabajo de promoción y mercadeo y



luego de haber iniciado operaciones, para el noveno mes VPUB logra el 100% de la ocupación proyectada.

PROYECCIÓN DE VENTAS (USD)								
Año	Valor Und. Botella	Valor Und. Acomp.	Valor Und. Copa	Botellas por año	Acomp. por año	Copas por año	Total ventas anuales	Crecimiento Anual %
1	\$ 35.00	\$ 10.00	\$ 6.15	5,443	19,051	76,205	\$ 849,683.52	
2	\$ 36.29	\$ 10.37	\$ 6.38	6,912	24,192	96,768	\$ 1,118,776.94	
3	\$ 37.63	\$ 10.75	\$ 6.61	7,396	25,885	103,542	\$ 1,241,264.00	7%
4	\$ 39.02	\$ 11.15	\$ 6.86	7,988	27,956	111,825	\$ 1,390,031.97	8%
5	\$ 40.46	\$ 11.56	\$ 7.11	8,786	30,752	123,008	\$ 1,585,456.57	10%

Consumo estimados por copa vs botella. 70%  
 Cantidad de copas por botella (promedio) 6

Ocupación meta (75%)	MES	AÑO 1			AÑO 2		
		Botellas	Acomp.	Copa	Botellas	Acomp.	Copa
50%	Mes 1	288.00	1,008.00	4,032.00	576.00	2,016.00	8,064.00
55%	Mes 2	316.80	1,108.80	4,435.20	576.00	2,016.00	8,064.00
55%	Mes 3	316.80	1,108.80	4,435.20	576.00	2,016.00	8,064.00
60%	Mes 4	345.60	1,209.60	4,838.40	576.00	2,016.00	8,064.00
70%	Mes 5	403.20	1,411.20	5,644.80	576.00	2,016.00	8,064.00
80%	Mes 6	460.80	1,612.80	6,451.20	576.00	2,016.00	8,064.00
85%	Mes 7	489.60	1,713.60	6,854.40	576.00	2,016.00	8,064.00
90%	Mes 8	518.40	1,814.40	7,257.60	576.00	2,016.00	8,064.00
100%	Mes 9	576.00	2,016.00	8,064.00	576.00	2,016.00	8,064.00
100%	Mes 10	576.00	2,016.00	8,064.00	576.00	2,016.00	8,064.00
100%	Mes 11	576.00	2,016.00	8,064.00	576.00	2,016.00	8,064.00
100%	Mes 12	576.00	2,016.00	8,064.00	576.00	2,016.00	8,064.00
	<b>Total</b>	<b>5,443.20</b>	<b>19,051.20</b>	<b>76,204.80</b>	<b>6,912.00</b>	<b>24,192.00</b>	<b>96,768.00</b>

Tabla 9 Estimación de ingresos  
 Fuente: Elaboración propia

#### 8.4 Plan de inversiones (inicial y futuro).

La inversión total para llevar a cabo el proyecto es de \$177 mil dólares. Como la idea es entregar al cliente la experiencia desde el día 1, se debe realizar la inversión completa. Para el año tres, se plantea renovación de la parte del mobiliario y equipos de \$82.354.71 USD (ver el detalle en el flujo de caja) estimando que por el uso pueden tener gran parte de su vida útil consumada y si se quiere mantener la experiencia del cliente a través del vino, se debe cuidar y mantener la imagen de VPUB y sus activos.

<b>Concepto</b>	<b>Adquiridos en el:</b>	<b>COSTO TOTAL US\$</b>
Estufa	Inicio del proyecto	\$ 441.18
Hornos	Inicio del proyecto	\$ 2,500.00
Hornos microondas	Inicio del proyecto	\$ 176.47
Nevera	Inicio del proyecto	\$ 1,470.59
Congelador	Inicio del proyecto	\$ 441.18
Licudadora	Inicio del proyecto	\$ 88.24
Lavaplatos	Inicio del proyecto	\$ 529.41
Ollas y sartenes	Inicio del proyecto	\$ 1,117.65
Utensilios	Inicio del proyecto	\$ 1,411.76
Mesas, sillas y sofás	Inicio del proyecto	\$ 14,705.88
Mueble para la cava	Inicio del proyecto	\$ 2,941.18
Decoración	Inicio del proyecto	\$ 8,823.53
Iluminación	Inicio del proyecto	\$ 5,882.35
Sonido	Inicio del proyecto	\$ 7,352.94
Barra	Inicio del proyecto	\$ 4,411.76
Otros	Inicio del proyecto	\$ 1,470.59
Computador y registradora	Inicio del proyecto	\$ 1,470.59
Software	Inicio del proyecto	\$ 3,090.00
Enomatic	Inicio del Proyecto	\$ 58,823.53
<b>Total Muebles y Equipos</b>		<b>\$ 117,148.82</b>
Mejoras del Local	Inicio del proyecto	\$ 57,142.86
imagen	Inicio del proyecto	\$ 3,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 177,291.68</b>

*Tabla 10 Plan de inversión  
Fuente: Elaboración propia*

## **8.5 Proyecciones de Estados de resultados**

El Estado de Resultados para el primer año proyecta una utilidad de \$23 mil dólares, puede ser baja, pero va de acuerdo al nivel de ocupación del local, que se va incrementando de manera gradual a medida que la promoción posiciona a VPUB dentro de la mente de los consumidores. El costo de operación equivale al 58% de los ingresos, que es entendible por el modelo de negocio donde el mayor activo está representado en los vinos que se adquieren para consumo de los clientes.

V PUB  
NIT XXX.XXX.XXX-X  
ESTADO DE RESULTADOS  
AÑO 1

INGRESOS OPERACIONALES	VALOR
OPERACIONALES	849,684
HOTELES Y RESTAURANTES	
VENTA VINOS	659,172
VENTA ACOMPAÑAMIENTOS	190,512
COSTO DE VENTAS	
COSTO DE VENTA Y PRESTACION DE SERVICIO	622,079
HOTELES Y RESTAURANTES	
VENTA VINOS	498,053
VENTA ACOMPAÑAMIENTOS	124,026
<b>UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL</b>	<b>227,605</b>
GASTOS OPERACIONALES	
<b>OPERACIONALES DE ADMINISTRACION</b>	<b>173,770</b>
GASTOS DE PERSONAL	59,553
IMPUESTOS	-
ARRENDAMIENTOS	60,000
SEGUROS	-
SERVICIOS	49,531
GASTOS LEGALES	-
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	-
ADECUACION E INSTALACION	-
DEPRECIACIONES	4,686
DIVERSOS	-
<b>UTILIDAD (DEFICIT) OPERACIONAL</b>	<b>53,835</b>
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>-</b>
FINANCIEROS	-
SERVICIOS	-
RECUPERACIONES	-
DIVERSOS	-
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>19,001</b>
FINANCIEROS	19,001
<b>Utilidad Antes De Impuestos</b>	<b>34,834</b>
<b>IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS</b>	<b>11,147</b>
<b>UTILIDAD NETO DEL EJERCICIO</b>	<b>23,687</b>

---

Representante Legal

---

Contador Publico

*Tabla 11 Estado de resultados  
Fuente: Elaboración propia*

## 8.6 Proyecciones de Flujo de caja

A continuación, se encuentra el flujo de caja del proyecto. El flujo de caja con deuda, se observa que el primer año se obtiene un flujo de caja positivo de \$9 mil dólares, sin embargo, los siguientes años se incrementa gracias al apalancamiento obtenido por el crédito bancario al inicio del proyecto. En el año 3 se ve que el flujo es negativo como consecuencia de una inversión adicional en CAPEX para renovar mobiliario y equipos del local, y también por una reinversión de Capital de Trabajo. La TIR del proyecto con deuda es del 39.12%, lo que lo hace atractivo y muy interesante para seguir adelante. El valor presente del proyecto se está evaluando a la tasa de descuento equivalente al WACC que será explicado en el capítulo siguiente.

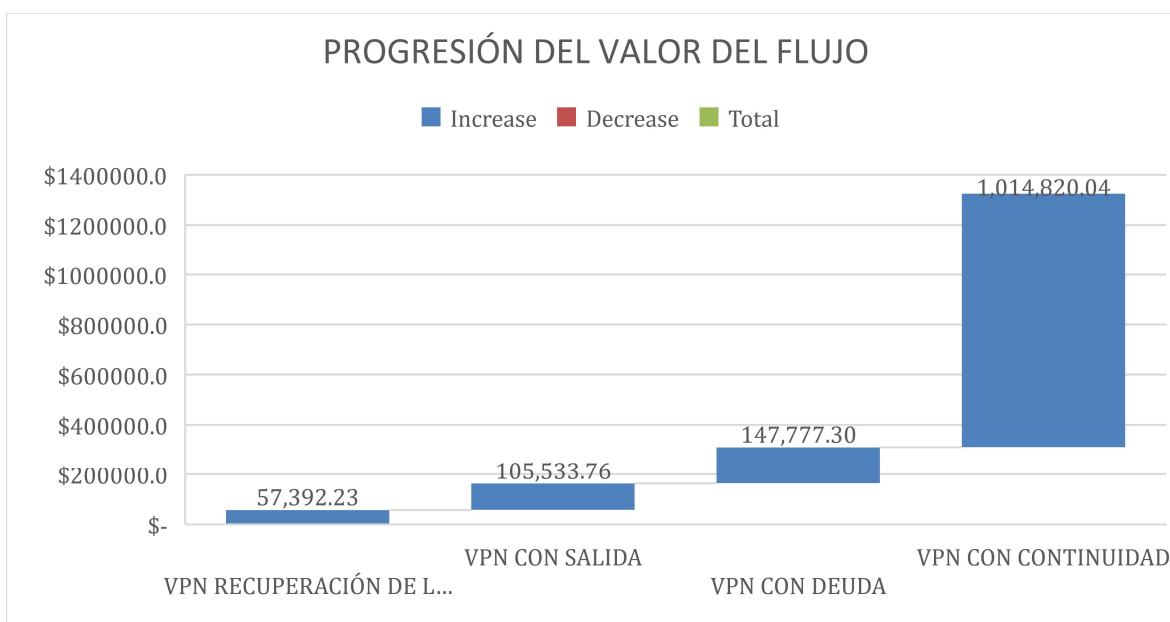
Es importante tener en cuenta, que la inversión inicial no contempla aportes para el alquiler del inmueble, ya que se negoció con el propietario del local que la renta se iniciaba a pagar una vez se abriera el local; para de esta forma no apretar aún más los flujos del proyecto sobre todo en el primer año de funcionamiento. Este hecho es una práctica mercantil usual en Colombia.

FLUJO DE CAJA PURO	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5	Año6
<b>INGRESOS TOTALES</b>	\$	849.684 \$	1.118.777 \$	1.241.264 \$	2.239.715 \$	2.704.234 \$	
Ingresos por Copa	\$	468.660 \$	617.083 \$	684.643 \$	1.235.359 \$	1.491.573 \$	
Ingresos por Botella	\$	190.512 \$	250.847 \$	278.310 \$	502.178 \$	606.330 \$	
Ingresos por acompañamiento	\$	190.512 \$	250.847 \$	278.310 \$	502.178 \$	606.330 \$	
Costos Operacionales	\$	-622.079 \$	-819.090 \$	-908.766 \$	-1.639.762 \$	-1.998.677 \$	
<b>Margen de Contribución</b>	\$	227.605 \$	299.687 \$	332.498 \$	599.953 \$	705.556 \$	
Costos administrativos	\$	-169.084 \$	-175.323 \$	-181.792 \$	-377.001 \$	-390.912 \$	
<b>EBITDA</b>	\$	58.521 \$	124.364 \$	150.705 \$	222.952 \$	314.644 \$	
Depreciación y Amortización	\$	-23.430 \$	-23.430 \$	-23.430 \$	-46.860 \$	-46.860 \$	
<b>Resultado antes Impuesto</b>	\$	35.092 \$	100.934 \$	127.276 \$	176.093 \$	267.785 \$	
Impuesto 32%	\$	-11.229 \$	-32.299 \$	-40.728 \$	-56.350 \$	-85.691 \$	
<b>Resultado despues Impuesto</b>	\$	23.862 \$	68.635 \$	86.547 \$	119.743 \$	182.094 \$	
Depreciación y Amortización	\$	23.430 \$	23.430 \$	23.430 \$	46.860 \$	46.860 \$	
<b>Resultado Operacional Neto</b>	\$	47.292 \$	92.065 \$	109.977 \$	166.603 \$	228.953 \$	
PLAN CAPEX	\$	-177.292		\$ -82.355			
Capital de Trabajo	\$	-73.825		\$ -73.825			
Valor Residual						\$ 88.646	
<b>FLUJO DE CAJA</b>	\$	-251.117 \$	47.292 \$	92.065 \$	-46.203 \$	166.603 \$	317.599 \$
<b>Tasa de descuento CAPM</b>		12,99%					
<b>VAN Con salida (Liquidación)</b>	\$	105.534					
<b>TIR</b>		24,20%					
<b>FLUJO DE CAJA SIN SALIDA</b>	\$	-251.117 \$	47.292 \$	92.065 \$	-46.203 \$	166.603 \$	228.953 \$
VAN Puro	\$	57.392					
TIR		19,70%					
<b>FLUJO DE CAJA A PERPETUIDAD</b>	\$	-251.117 \$	47.292 \$	92.065 \$	-46.203 \$	166.603 \$	228.953 \$
VPN de cada flujo	\$		41.856 \$	72.117 \$	-32.032 \$	102.228 \$	124.339 \$
VPN Perpetuidad	\$	1.014.820					957.428
TIR		53,18%					
<b>FLUJO DE CAJA CON DEUDA</b>							
Efecto de la deuda	\$	163.025 \$	-37.949 \$	-39.011 \$	-40.213 \$	-41.576 \$	-43.119 \$
<b>Flujo de Caja con Deuda</b>	\$	-88.092 \$	9.343 \$	53.055 \$	-86.416 \$	125.027 \$	274.480 \$
Tasa de descuento (WACC)		9,36%					
VPN	\$	147.777					
TIR		39,12%					

Tabla 12 Flujo de caja  
Fuente: Elaboración propia

Resulta relevante indicar que se está considerando en el flujo de caja en el tercer año el escalonamiento con un nuevo lugar de la marca VPUB, tomando para efectos de estimar los ingresos un supuesto de la situación base de ingresos del primer año al 80%.

VPNs	VALOR	DIFERENCIA
VPN RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	\$ 57.392	\$ 57.392
VPN CON SALIDA	\$ 105.534	\$ 48.142
VPN CON DEUDA	\$ 147.777	\$ 42.244
VPN CON CONTINUIDAD	\$ 1.014.820	\$ 867.043



Gráfica 2 Progresión Valor del Flujo  
Fuente: Propia

Al observar la gráfica anterior, se determina que al incluir la valoración de la continuidad el VPN arroja como resultado US\$1,014,820,04 y la TIR es de 53.18%. Lo anterior, significa que la progresión del valor del proyecto muestra ser atractivo frente al VAN puro y con deuda, por lo tanto, con estos estimados se inicia la escalabilidad del proyecto descrito en la estrategia de crecimiento del presente plan de negocios.

### 8.7 Cálculo de tasa de descuento

Para determinar la tasa de descuento a utilizar en el proyecto, se considera el cálculo del WACC, considerando que el proyecto es apalancado por crédito bancario y adicionalmente incluye el costo de capital del inversionista. En este caso la tasa de préstamo de Bancolombia es del UVR + 9,75% (Kd) para montos superiores a \$200.000 USD. El 65% de la inversión es financiada por el crédito

bancario que equivale a cerca de \$163 mil dólares, para que el resto de la inversión inicial sea puesta por el inversionista que equivale a \$88 mil dólares. El costo de capital del inversionista es 10% y luego de aplicar la fórmula del WACC, se obtiene que el WACC es del 9,37%; siendo la tasa de descuento para la evaluación del flujo de caja con deuda.

**WACC**

<u>Préstamo Bancario</u>	
Monto (USD)	\$ 163,025.21
Tasa (UVR + 9.75%)	13.26%
Periodo	60.00
Cuota Mensual (USD)	\$ 3,669.09
Valor Esperado (USD)	\$ 220,145.53
Costo Deuda (Kd)	13.26%
Imp. Renta (%)	32%
Costo Capital (Kc)	10%
<b>WACC</b>	<b>9.37%</b>

*Tabla 13 Tasa de descuento – WACC  
Fuente: Propia*

La tasa de descuento utilizada tanto para el flujo puro con y sin salida como el flujo de caja a perpetuidad se apoyan en el CAPM, en el cual se tiene en cuenta el rf, que es la tasa libre de riesgo del país en este caso Colombia, sumando el premio por riesgo del mercado (PRM) por el Beta patrimonial sin deuda (unlevered) por tipo de industria, sumado a un premio por iliquidez de un 3% y un premio por start-up del 4%. Los primeros valores son obtenidos de la página de Damodaran según el rubro del proyecto y de acuerdo al país donde se sitúa el emprendimiento y tanto el premio por iliquidez como el start-up son los que típicamente se utilizan para calcular el CAPM de un proyecto.

Tasa de Descuento CAPM	
Rf spread Colombia	2.82%
PRM Colombia	3.48%
Beta Beverage(unlever)	0.91
Premio por iliquidez	3.00%
Premio por start-up	4.00%
Tasa	12.99%
Fórmula = rf + PRM*Beta patrimonial sin deuda + 3% + 4%	

Por lo tanto, el cálculo de la tasa queda de la siguiente manera:

Tasa descuento =  $r_f + \text{PRM} * \text{Beta patrimonial sin deuda} + 3\% + 4\%$

Tasa descuento = 13%

### **8.8 Evaluación financiera del proyecto sin deuda: VAN, TIR, payback, ROI**

Analizando el flujo de caja puro sin deuda y con un valor residual de \$88 mil dólares al final del periodo, se puede obtener una TIR del 24% haciendo el proyecto viable. En este flujo se espera que se recupere la inversión en el año 4 del ejercicio. El punto de equilibrio es de \$73,825.24 que equivale a 1695 botellas de vino vendidas al mes; que es el 64% de la ocupación del inmueble.

La rotación de inventario es de 1.4 meses. El ROI es del 14% con este porcentaje VPUB reporta ganancias en la inversión.

### **8.9 Valor residual**

Para el año cinco, los equipos ya se encuentran 100% depreciados y las mejoras realizadas pueden hacer parte del lugar donde V PUB está localizado. Por lo tanto, teniendo en cuenta el valor en libros y un esperado del valor del mercado, el valor residual es de \$88.000 USD aproximadamente. En este caso que se llega a vender al final de los 5 años, no se ha considerado que la marca está posicionada y su valor en el mercado sería mucho más alto.

## 8.10 Balance proyectado

V PUB  
NIT XXX.XXX.XXX-X  
BALANCE GENERAL  
AÑO 1

ACTIVO	VALOR	PASIVO	VALOR
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>143.958</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	
<b>DISPONIBLE</b>	<b>62.916</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>137.998</b>
CAJA	-	BANCOS NACIONALES	137.998
BANCOS	62.916	PROVEEDORES	-
CUENTAS DE AHORRO	-	PROVEEDORES NACIONALES	-
<b>INVERSIONES</b>	-	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>36.705</b>
CEDULAS DE CAPITALIZACION	-	COSTOS Y GASTOS POR PAGAR	36.705
		RETENCION EN LA FUENTE	-
<b>DEUDORES</b>	-	<b>IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS</b>	<b>11.147</b>
CLIENTES	-	IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	11.147
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	-	IMPUESTO A LAS VENTAS POR PAGAR	-
ANTICIPOS Y AVANCES	-	<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	-
ANTICIPO DE IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES O	-	SALARIOS POR PAGAR	-
<b>INVENTARIOS</b>	<b>81.043</b>	<b>OTROS PASIVOS</b>	-
MERCANCIA NO FABRICADA POR LA EMPRESA	81.043	ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	-
<b>DIFERIDOS</b>	-	DEPOSITOS RECIBIDOS	-
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	-	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	-
CARGOS DIFERIDOS	-	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	-
		BANCOS NACIONALES	-
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>150.862</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$185.849</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>150.862</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
TERRENOS	-	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>85.284</b>
CONSTRUCCIONES Y EDIFICACIONES	57.143	CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO	85.284
MAQUINARIA Y EQUIPO	58.824	<b>RESERVAS</b>	-
EQUIPO DE HOTELES Y RESTAURANTES	52.294	RESERVAS OBLIGATORIAS	-
EQUIPO DE OFICINA	1.471	<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>23.687</b>
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACION	4.561	UTILIDAD DEL EJERCICIO	23.687
ACUEDUCTOS, PLANTAS Y DUCTOS	-	<b>RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>	-
DEPRECIACION ACUMULADA	23.430	UTILIDADES ACUMULADAS	-
		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$108.971</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$294.820</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$294.820</b>

*Tabla 14 Balance proyectado  
Fuente: Elaboración propia*

## 8.11 Capital de trabajo

El capital de trabajo es de \$78.000 dólares que está compuesto por el inventario de botellas necesarias para cubrir su operación y los gastos administrativos y operativos que se requieren para que el local siga funcionando por un mes corrido. En el tercer año del proyecto se realiza una nueva inversión de capital de trabajo que equivale a otro mes de funcionamiento con el fin de tener el suficiente capital para soportar el crecimiento de los próximos años.

## 8.12 Fuentes de financiamiento

Debido al alto monto de la inversión inicial, se ha decidido que el 65% del total (\$251.000 USD) sea obtenido a través de la banca tradicional por medio de préstamos con tasas favorables para las PYMES Al 9.75% EA. El préstamo se solicita por el tiempo de la evaluación del proyecto que equivale a 5 años.



### 8.13 Análisis de Sensibilidad (distintas rentabilidades)

De acuerdo al análisis de sensibilidad en el que se evalúa la relación del precio de venta de la botella versus el precio de venta de la copa de vino; se concluye que para mantener atractivo el proyecto, con una TIR positiva y por encima de los valores esperados por los inversionistas, el precio promedio de la copa puede llegar a los \$6 con un precio por botella entre los \$32,50 y \$35 dólares.

#### ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD (TIR%)

		PRECIO POR BOTELLA DE VINO					
		24.20%	30.00	32.50	35.00	35.50	36.00
		\$	\$	\$	\$	\$	\$
PRECIO POR COPA DE VINO	\$ 5.75		-4.40%	3.21%	10.19%	11.53%	12.84%
	\$ 6.00		6.07%	12.84%	19.16%	20.38%	21.59%
	\$ 6.15		11.79%	18.18%	<b>24.20%</b>	25.37%	26.52%
	\$ 6.50		23.97%	29.70%	35.20%	36.27%	37.34%
	\$ 7.00		39.44%	44.59%	49.59%	50.57%	51.55%

#### Venta Botellas Me

1920

		CANTIDAD DE BOTELLAS DE VINO AL MES					
		24.20%	1520	1720	1920	2120	2220
PRECIO POR BOTELLA DE VINO	\$ 30.00		11.79%	11.79%	11.79%	11.79%	11.79%
	\$ 32.50		18.18%	18.18%	18.18%	18.18%	18.18%
	\$ 35.00		24.20%	24.20%	<b>24.20%</b>	24.20%	24.20%
	\$ 35.50		25.37%	25.37%	25.37%	25.37%	25.37%
	\$ 36.00		26.52%	26.52%	26.52%	26.52%	26.52%

*Tabla 15 Análisis de Sensibilidad*

*Fuente: Propia*

Para llegar al punto de equilibrio mensual se requiere vender como mínimo \$78,659.04 USD para un total de 1.694.4 botellas para cubrir los gastos de operación, lo que corresponde a una ocupación promedio de 2.541 personas que corresponde al 66.18% de ocupación. Hay que tener que tener en cuenta que las proyecciones se realizan con el 75% de ocupación meta, como se puede ver en la tabla de estimación de ingresos.

## 9. Riesgos críticos

Matriz De Riesgo:

Esta matriz indica los riesgos que plantea el proyecto para su desarrollo, éxito y duración en el mercado. Los riesgos identificados son los siguientes:

- Clientes

- Competidores
- Proveedores
- Financiamiento
- Ambiente laboral

En el Anexo 18 se indican las causas y consecuencias y también los planes de mitigación que se consideran para cada riesgo encontrado.

## 10. Propuesta para el inversionista

Según las proyecciones del flujo de caja con salida se concluye, que para un ejercicio de 5 años se tiene una TIR de 18% y el retorno de la inversión se logra al quinto año. Lo que permite a los inversionistas una pronta recuperación de la inversión. Esta rentabilidad se debe lograr a través de un posicionamiento de la marca y la fidelización de los clientes. Se espera que a partir del primer año se puedan obtener utilidades del ejercicio financiero y se aspira a tener un VAN de \$105.000 USD para un flujo de 5 años a una tasa de descuento de 13%. Con estos números el proyecto es atractivo para un inversionista no sólo porque recupera la inversión en 4 años sino porque logra tener utilidad del ejercicio.

Adicionalmente las proyecciones de continuidad logran que VPUB sea muy atractivo porque le permite al inversionista no solo contribuir al desarrollo del lugar físico en Bogotá, sino que, la marca le permite proyectarse hacia a otras ciudades de Colombia y el mundo, esto se soporta con los resultados del VAN de continuidad de \$1.014.000 USD y una TIR de 53%. Teniendo en cuenta que la inversión es considerablemente alta, VPUB se encuentra apalancado con la banca tradicional. El préstamo se solicita por el tiempo de la evaluación del proyecto que equivale a 5 años.

Por lo tanto, la propuesta para los inversionistas es que, a cambio del monto inicial de 73.825 USD, se les entregará el 30% de la utilidad neta de VPUB.

<b>Resultado despues Impuesto</b>	29.40%	47,292	92,065	109,977	132,514	150,579
	(73,825)	13,903	27,066	0	38,957	44,268
<b>VNA</b>	\$15,592.42					
<b>TIR</b>	16.42%					

## 11. Conclusiones

Con este plan de negocios se explora las nuevas tendencias que viven actualmente los bogotanos con respecto a los gustos por el vino, a través de preguntas que ayudan con el análisis de los comportamientos de las personas. Se identificó la oportunidad de negocio a través de un crecimiento exponencial del 36% de consumo de vino entre 2013 al 2018. Adicionalmente una proyección de crecimiento esperada del 7.6% hasta el 2023. Esto indica que los bogotanos están comenzando a disfrutar de esta bebida ya sea por afición, curiosidad o moda, pero con algo en común y son las ganas de que quieran aprender más, por ejemplo, de la percepción de todos los aromas y sabores que esconde esta bebida o saber elegir la cepa más acorde con la comida que se esté disfrutando.

VPUB está ubicado en la zona T estratégicamente seleccionada por su alta afluencia de público en el horario seleccionado. Aunque en Bogotá hay una gran variedad de restaurantes con muchas opciones de vinos y cavas, actualmente no hay un lugar que ofrezca esta experiencia a los clientes de consumo de vino exclusivamente por copa manteniendo la calidad de esta bebida.

Los factores críticos de éxito para VPUB y que permiten ofrecer una experiencia única a los clientes en torno al vino y poderse diferenciar de un restaurante o bar normal son: Servicio, Ubicación, Ambiente y Garantía de venta del vino por copa.

La estrategia de marketing es un pilar importante para dar a conocer VPUB, herramientas como las redes sociales, páginas web, revistas, eventos, etc., son los que impulsan y rompen las barreras de comunicación entre el cliente, el vino y VPUB.

Este plan de negocios da forma a VPUB donde se logra identificar los aspectos legales, administrativos y financieros del lugar. Establecer las estrategias para implementar y evaluar decisiones que permitan lograr los objetivos y el éxito de VPUB y adicionalmente se confirma la viabilidad del proyecto.

Al finalizar el plan de negocios se puede identificar que el proyecto es rentable y que la inversión se recupera en el cuarto año del proyecto. El flujo de caja proyectado a 5 años con una inversión inicial de \$251.000 USD, a una tasa de descuento de 12.99%. Se obtiene un VAN de \$105.534 con una TIR de 24,20% lo que hace que el proyecto sea rentable para el periodo evaluado. Se solicita un préstamo correspondiente al 65% de la inversión para un total de \$163.000 USD. El préstamo se solicita por el tiempo de la evaluación del proyecto que equivale a 5 años.

Evaluando el comportamiento del proyecto durante los 5 primeros años y dados los resultados positivos obtenidos al cuarto año se inicia la fase dos de expansión del proyecto abriendo una sucursal adicional con el fin de posicionar la marca y generar más ingresos para sus accionistas.

## ANEXOS

### Anexo 1: Análisis de la industria a nivel mundial

En cuanto a la producción de vino en Europa, Italia tiene el primer puesto con 54.8 millones de hectolitros confirmando el primer puesto como productor mundial de vino, seguido de Francia y España con 48.6 y 44,4 millones de hectolitros. Frente a la producción en América, Estados Unidos genera 23.9 millones de hectolitros y Argentina y Chile producen 14.5 y 12.9 millones de hectolitros. Y finalmente en Sudáfrica muestra un 9.5 millones de hectolitros en producción.

Producción Vino Europa			
País	Italia	Francia	España
Millones hL	54.8	48.6	4.4

*Tabla 16 Producción vino en Europa*

*Fuente: Elaboración propia. Fuente de datos Euromonitor*

Producción Vino en América y otros países				
País	EEUU	Argentina	Chile	Sudáfrica
Millones hL	54.8	48.6	4.4	4.4

*Tabla 17 Producción vino en América y otros países*

*Fuente: Elaboración propia. Fuente de datos Euromonitor*

En cuanto al consumo mundial, de acuerdo a los datos entregados por OIV (Organización Mundial de Viña y Vino) en el 2018 el consumo mundial de vino fue de 246 millones de hectolitros. Así por ejemplo Estados Unidos confirma su primer lugar como consumidor de vino con 33 millones de hectolitros desde 2011, seguido de Francia (26.8); Italia (22,4); Alemania (20) y China (17.9) millones de hectolitros.

Consumo de Vino a Nivel Mundial					
País	EEUU	Francia	Italia	Alemania	China
Millones hL	33	26.8	22.4	20	17.9

*Tabla 18 Consumo de vino a nivel mundial*

*Fuente: Elaboración propia. Fuente de datos Euromonitor*

## Exportaciones e importaciones

La organización Internacional de la Viña y el Vino, de cara a las exportaciones señala que España es el país que más exporta con 21.1 millones de hectolitros, le siguen Italia y Francia con 19.7 y 14.1 millones de hectolitros, lo que representa el 50% de la producción mundial en el 2018.

Países que Exportan Vino			
País	España	Italia	Francia
Millones hL	21.1	19.7	14.1

Tabla 19 Países que más exportan vino

Fuente: Elaboración propia. Fuente de datos Euromonitor

Por su parte los países que más importan son Alemania (14.7); Reino Unido (13.2), Estados Unidos (11.5), Francia (7.1) y China (6.9) millones de hectolitros, representando más de la mitad de las importaciones mundiales en volumen en 2018.

Países que más Importan Vino					
País	Alemania	Reino Unido	EEUU	Francia	China
Millones hL	14.7	13.2	11.5	7.1	6.9

Tabla 20 Países que más importan vino

Fuente: Elaboración propia. Fuente de datos Euromonitor

## Anexo 2: Oferta de producción en Colombia

En el siguiente cuadro se explica la producción del vino en Colombia describiendo las bodegas de la siguiente manera:

Bodegas	Descripción
<b>Ain Karim</b>	Ubicado en Boyacá, produce el vino Marqués de Villa de Leyva, en un área de 20 hectáreas, tiene plantaciones de Cabernet Sauvignon y Sauvignon Blanca importadas de Francia y Chardonnay de Napa Valley, Estados Unidos
<b>Viña Sicilia</b>	Está localizado a una hora y media de Medellín, en el municipio de Olaya, Antioquia, produciendo Vino Nero d'Avola; Vino Blanco y Vino Malbec Rosé
<b>Sierra Morena</b>	La finca Sierra Morena, ubicado en Zapatoca, Santander, produce el vino Perú de la Croix.
<b>Parador Grajales</b>	Es producida por la fábrica Casa Grajales, con capacidad para producir 6 millones de litros al año.
<b>Bodegas el Rhin</b>	Con una trayectoria de más de 50 años en la industria del vino en Colombia, produce y distribuye vinos espumosos, tintos, entre otros.

Tabla 21 Oferta de producción en Colombia

Fuente: Elaboración propia. Fuente de datos (Vino.com, s.f.)

En cuanto a la producción de acuerdo a la oferta de vinos antes descritos, no hay datos que determinen los porcentajes de producción del vino en Colombia, tan sólo se encuentran en algunos datos de revistas en línea. Resulta importante señalar, que muchos de los productores importan mosto de uva

y lo fermentan añadiendo alcohol, consiguiendo un producto que carece de calidad. (Vino de Colombia, s.f.).

### **Anexo 3. Clientes - Investigación de mercados**

#### **Objetivo General.**

Identificar la percepción del mercado Bogotano en relación con los vinos en cuanto a preferencias, gustos con el fin de determinar el mercado objetivo del proyecto y los productos relevantes en cuanto a precio, gusto y preferencia de las personas, potenciales clientes dentro de la implementación de la marca VPUB en Bogotá.

**Objetivos específicos.** Identificar los ingresos de las personas que consumen vino, su situación laboral, disposición a pagar, preferencias en cuanto horas, cepas, lugares, origen del vino, frecuencia y situaciones de consumo.

#### **1. Investigación de Mercados**

##### **a. Identificación del problema:**

Teniendo en cuenta que el creciente consumo de vino en Colombia y que el consumidor se ha ido sofisticando, segmentándose en variedades y preferencias logrando de esta manera que el mercado entienda y distinga la relación precio/valor, es necesario conocer de una manera más profunda nuestro mercado. Para tomar decisiones en el plan negocios es importante conocer y analizar las percepciones y gustos de los clientes de tal forma que la marca VPUB tenga la fortaleza en el mercado que se requiere.

##### **b. Objetivo general**

Conocer, analizar y definir los diferentes hábitos, comportamientos, gustos, frecuencias y preferencias del mercado objetivo, en el tema de consumo de vino con el fin de diseñar la cava, la oferta gastronómica, las preferencias en precios.

##### **c. Objetivos específicos:**

- Definir la viabilidad de V PUB
- Analizar el grado de conocimiento e interés del mercado objetivo en cuanto al consumo de vino.
- Observar la frecuencia con que prueban esta bebida

- Estudiar las experiencias que les gusta vivir cuando consumen vino
- Analizar con qué acompañamientos prefieren esta bebida
- Estudiar qué tipo de ambiente y música les agrada más, en momentos para compartir una copa de vino.
- Analizar los rangos de precios que están dispuestos a pagar por copa, botella y acompañamiento.

### **Herramientas de investigación:**

#### **a) Focus group.**

#### **Objetivo**

Teniendo en cuenta que el consumo de vino en Colombia está creciendo a pasos agigantados y adicionalmente el hecho que poco a poco el consumidor se ha ido sofisticando segmentando en variedades y preferencias logrando de esta manera que el mercado entienda y distinga la relación precio/valor, es necesario conocer de una manera más profunda nuestro mercado.

Metodología: Entrevista

Duración: 2 horas

Número de personas entrevistadas: 10 personas

Característica de la muestra:

Sexo: Hombres y Mujeres

Edad: entre los 20 y 60 años

Nivel socioeconómico: estratos 4, 5 y 6

Ocupación: profesionales, estudiantes, gerentes, propietarios, jubilados.

### **PREGUNTA DE ANÁLISIS:**

¿Cuál es la percepción, hábitos, comportamientos, gustos, frecuencias y preferencias de las personas entre 20 y 65 años de estratos 4, 5 y 6 en el consumo de vino y la oferta gastronómica?

**OBJETIVO 2:** Observar la frecuencia con que prueban esta bebida

**OBJETIVO 3:** Estudiar las experiencias que les gusta vivir cuando consumen vino

**OBJETIVO 4:** Analizar con qué acompañamientos prefieren esta bebida

**OBJETIVO 5:** Estudiar qué tipo de ambiente les agrada más, en momentos para compartir una copa de vino.

## **b) Entrevistas a dueños de restaurantes y bares**

### **Objetivo**

Realizar entrevistas con diferentes propietarios, administradores y conocedores de la cultura del vino con el fin de tener un acercamiento más claro de las dinámicas del manejo de este tipo de industria.

### **c) Encuesta**

Realizar un diagnóstico de las tendencias del consumo del vino en Bogotá con el fin de determinar el comportamiento del segmento objetivo frente a la idea de negocio propuesta.

Las preguntas que fueron presentadas a los entrevistados fueron:

- Edad
- Rango de ingresos
- Situación laboral actual
- ¿Le gusta consumir vino?
- ¿Con qué frecuencia lo consume?
- ¿En qué situaciones lo consume?
- ¿Qué clase de bebida prefiere?
- ¿Qué clase de uva prefiere?
- ¿Qué cepas conoce o prefiere?
- ¿Qué aspectos relevantes considera al consumir vino?
- ¿De qué países le gusta consumir vino?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la degustación de varios vinos?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por botella?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por copa?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por acompañamiento?
- ¿En qué días prefiere consumirlo?
- ¿En qué horarios prefiere consumirlo?

### **Análisis y conclusiones del focus group:**



OBJETIVO 1: Analizar el grado de conocimiento e interés de nuestro mercado objetivo en cuanto al consumo de vino

ANÁLISIS:

Las personas desconocen en gran medida sobre el vino y las clases que puedan existir de éste, sus pocos conocimientos se basan sólo en el legado que han dejado algunas de las pocas marcas o empresas en cuanto a la no recepción de comunicación o publicidad manejada en algunas muestras empresariales.

Por tal razón, las participantes tenían el conocimiento básico proporcionado por la publicidad cotidiana y poco novedosa o sustancial que logra acercar al cliente con la propuesta, o por el consumo que hacen cuando salen a comer o salen a tomar algo suave dentro de un establecimiento.

VERBATIMS:

*“Me gustaría conocer más del vino y cómo realizar maridajes con este. Consejos que puedan ser aplicados en la vida diaria, puede ser laboral o en el hogar”*

*“Me interesa conocer acerca de las cepas, clases de vinos para acompañar comidas, etc.”*

*“Me gustan los vinos, conozco lo básico, pero siempre es interesante que más se puede conocer y todo lo que se puede compartir alrededor de un buen vino y los mejores acompañantes.”*

*“Me gusta disfrutar de un buen vino”*

OBJETIVO 2: Observar la frecuencia con que prueban esta bebida

ANÁLISIS:

La incursión de nuevos e innovadores productos con una alta demanda de consumo ha generado que la gente actualmente exija más. Por lo tanto, es necesario conocer la percepción que tienen acerca del vino y la frecuencia de consumo que tienen acerca de éste, donde se pueda marcar un

concepto moderno e impactante bien definido en pro de generar un ambiente agradable para tomarse una copa de vino.

Los participantes sugieren un modelo innovador donde se exponga y se genera una cultura de consumo con el vino

#### VERBARTIMS

*“Yo pienso que dar a conocer el valor agregado y diferenciador pueden obtener un mayor auge”*

*“Consumo vino en mi casa, con mi familia acostumbramos mucho a ello”*

*“Hace falta un lugar donde se pueda interactuar con personas que tenga este mismo interés por los vinos.”*

*“La cultura del vino brinda oportunidades de relacionamiento en el rol diario de nuestras vidas.”*

OBJETIVO 3: Estudiar las experiencias que les gusta vivir cuando consumen vino

#### ANÁLISIS:

Para los entrevistados el valor más grande que pueden tener cuando consumen vino, es una sensación de relajación, de compañía, de un estado de confort, placer y elegancia. Para muchos de los entrevistados el vino se categoriza como uno de los tragos preferidos, pero con poca frecuencia de consumo debido a la falta de conocimiento, de acompañamientos y de lugares donde puedan hacerlo.

#### VERBATIMS

*“Me encanta el vino, quiero saber más de él”*

*“Mis experiencias con el vino varían dependiendo de la persona con que esté y del momento en que me encuentre, igual, me encanta”*

*“Me parece que el vino es para momentos románticos, es decir, nos genera experiencias de amor y sensualidad”*

*“Realmente consumo vino es por el sabor, es el único trago que es rico al tomarlo”*

*“El vino es una excelente opción de plan familiar y social”*

OBJETIVO 4: Analizar con qué acompañamientos prefieren esta bebida

ANÁLISIS:

De acuerdo a la información arrojada se logró identificar que los mejores acompañamientos para una copa o botella de vino se convierten en comidas preparadas internacionales, es decir, en quesos o combinaciones de estos. También pastas y más específicamente en comida de origen francés, italiano y español.

VERBATIMS:

“El vino es perfecto al lado de una buena pasta”

“Vino con queso ¡¡ lo mejor!!”

“Cuando tomo no me gusta comer casi, pero si fuera el caso de una copa o dos copas me gustaría acompañarlo de algo combinado con la comida española, tapas o algo por el estilo”

“Me gusta el vino porque me ayuda con la digestión con las comidas pesadas como la carne”

OBJETIVO 5: Estudiar qué tipo de ambiente y música les agrada más, en momentos para compartir una copa de vino.

ANÁLISIS:

El vino por ser un producto de generar muchas sensaciones en las personas hace que éste sea deseado en ingerir en sitios tranquilos, donde se pueda hablar, conversar, compartir, permite compartir ratos agradables con las personas y por tanto de acuerdo a lo visto en las sesiones se puede identificar que el ambiente más apetecido por nuestro mercado es como un bar lounge,

un pub, una cava. Un lugar donde se transmitan sensaciones y esté acorde con los gustos y necesidades de las personas.

#### VERBATIMS:

“¡Tomar vino bailando, nunca!!”

“Para una buena copa de vino no hay mejor que un sitio tranquilo y acompañado de una buena música”

“Quisiera tomarme una copa de vino en un lugar moderno, con clase y muy relajado”

“Me gustaría un lugar donde pueda aprender y tener asesoría sobre vinos”

#### RECOMENDACIONES:

- Al desear crear un espacio para el consumo de vino, es necesario generar una imagen moderna e innovadora, un sitio a la vanguardia, ofreciendo vinos de todo el mundo, vinculando al público con el producto en experiencias de aprendizaje y de sensaciones jamás vistas en Bogotá y acompañados de un buen maridaje.
- Desarrollar procesos de comunicación y publicidad que revelan los beneficios y el valor agregado de V PUB, para convertirse en la mejor estrategia para motivar la aceptación de la implementación del cambio de consumo hacia el vino en la ciudad.
- Ubicar V PUB en un sitio de gran flujo de personas y que genere un ambiente como el consumidor quiere, de tranquilidad, relajación, moderna y a la vanguardia.
- Para lograr la fidelización de cada uno de los clientes y espectadores, es importante considerar sus exigencias y expectativas, y más en un ámbito que involucra a una sociedad de grandes cambios y exigencias a nivel cultural, para lograr acciones que unifiquen y marque la diferencia como empresa generadora de oportunidades y beneficios.
- Conocer más del vino y de sus beneficios

#### CONCLUSIONES:

- Para V PUB su campo de acción se concentra en innovar en el mercado, generar un aumento en el consumo de vino y de brindar a sus clientes una experiencia de acercamiento con el vino.
- Se percibe una aceptación positiva al implementar estrategias y vínculos estrechos.

- Genera expectativa y fidelización de clientes, ante la mira de que un PUB se convierta en una cava de vinos.

### **Conclusiones de propietarios o administradores de sitios similares:**

La explicación se centró en aspectos relevantes que se deben considerar en este tipo de lugares que por falta de experiencia no habíamos considerado o desconocemos, por ejemplo:

- Se debe seleccionar la dinámica de la atención en el lugar, si existe una alta rotación de clientes donde el tiempo en una mesa es corto, la experiencia no juega un papel muy protagónico, lo que traduce en mucho volumen de ventas y con márgenes pequeños o una baja rotación de clientes donde el tiempo en el lugar es amplio, se enfoca en entregar una experiencia a los clientes logrando que su consumo sea mayor y por ende se logra tener márgenes más altos.
- La decoración debe estar diseñada para lograr los objetivos de alta o baja rotación de los clientes.
- Para las personas que no les gusta el vino, pero son visitantes del sitio se les debe poder ofrecer opciones para hacerlos sentir igualmente a gusto en el sitio.
- El menú debe ser lo suficientemente fácil para que el cliente pueda seleccionar rápidamente y no genere un choque en el momento de la elección, un tip puede ser que en la primera página del menú tener los vinos que recomienda VPUB.
- Adicionalmente, indicaron que el tiempo que gastan las personas es diferente dependiendo del sitio, por ejemplo, en un bar (pub) un grupo de personas puede pasar aproximadamente 2 horas, en una discoteca en promedio duran 3 horas y en un restaurante tardan aproximadamente 1.5 horas. Esta información es relevante al momento de colocar los precios porque se debe evaluar que la experiencia en VPUB sea lo suficientemente atractiva en el tiempo que permanece el cliente en el sitio y cuánto estaría dispuesto a pagar por ello.
- Hay diferentes tipos de lugares en cuanto al nivel socioeconómico de las personas que lo frecuentan y se categorizan de la siguiente manera:
  1. Luxury – Nivel socioeconómico muy alto.
  2. Súper Premium - Nivel socioeconómico alto.
  3. Premium – Nivel socioeconómico alto, medio.
  4. Medio - Nivel socioeconómico medio.

5. RUSH – Pueden frecuentar cualquier nivel socioeconómico y es el tipo de lugares que mayor rentabilidad deja.
  - La recomendación hecha fue seleccionar bodegas con marcas no tan famosas y seleccionar algunos vinos que no se encuentran en Bogotá para no competir con las mismas marcas que se encuentran en restaurantes y bares.
  - El tipo de entrenamiento al personal se clasifica en:
    - protocolo de servicio - técnica de servicio - hospitalidad - conocimiento de producto.
  - Se deben realizar acuerdos con las marcas para compartir los costos de marketing, lograr alianzas para alcanzar diferentes segmentos de mercado por ejemplo turistas, empresarios, parejas, etc. Adicionalmente, las ideas que suministraron con respecto a hacer eventos para diferentes días de la semana haciendo más dinámica la experiencia de VPUB.

### c) Encuesta On Line

**Población Objetivo y método de recolección:** Se realizaron encuestas a 39 personas de la ciudad de Bogotá con edades entre 20 a 65 años y se recaudaron a través de google forms. A continuación, se presentan las conclusiones más relevantes.

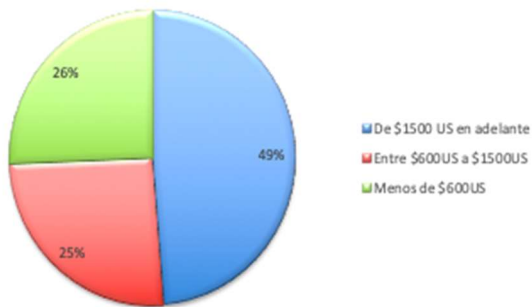
- **Ingresos.** El 49% de los encuestados tienen rangos de ingresos de \$1.500 USD, un 26% con ingresos entre \$600 USD a \$1.500 USD y finalmente el 24% tiene un rango de ingresos por debajo de \$600 USD.
- **Situación Laboral.** En cuanto a la situación laboral, la encuesta presenta un 55.3% de personas empleadas a tiempo completo, siguiendo a los independientes con un 23.7% y un 10.5% a los estudiantes.
- **Consumo del vino.** En relación con el consumo de vino, un 86.8% respondió que le gustaba consumir vino, frente a un porcentaje muy pequeño de un 13% que no tiene este mismo gusto.
- **Frecuencia de Consumo.** Con respecto a la frecuencia de consumo de vino un 36.8% indicó que consumía una vez a la semana, siguiéndolo de cerca un 31.6% que señaló que una vez al mes y un 28% que manifestó que una vez cada 3 meses.
- **Frecuencia de consumo del vino mensual.** De los encuestados el 43% consume vino de 2 a 4 veces, el 35% de 0 a 2 veces y el 22% de 4 a 6 veces.
- **Situaciones de consumo.** Las situaciones de consumo, tienen medidas muy homogéneas, por ejemplo, el 28.9 de los encuestados dijo que consumía en casa con amigos, con un mismo

porcentaje para aquellos quienes expresaron consumirlo en celebraciones o eventos. Por último, el 21.1% de los encuestados expresó que consumen en restaurantes, bares y en casa para comer o degustar.

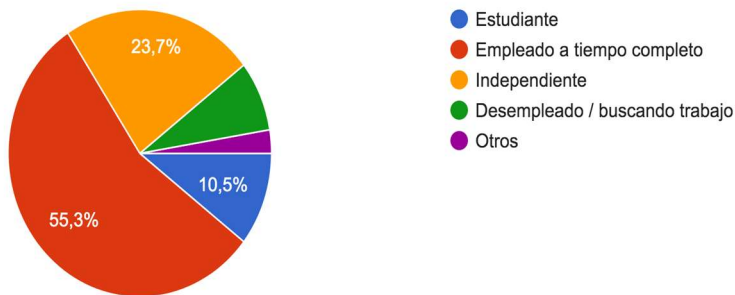
- **Preferencias de bebidas alcohólicas.** El 55% de las personas prefieren vino con respecto a la cerveza. El cocktail frente al vino predomina en un 57.5%. Comparando entre el vino y el ron las personas prefieren el vino en un 72.5% y entre el whiskey y el vino las personas optan el vino en un 52.5%.
- **Preferencias de uva.** El 81.1% de los participantes manifestó preferir el vino tinto contra un 18.9% quienes indicaron como preferencia el vino blanco.
- **Cepas de vino.** Ya entrando un poco en el detalle, al preguntarles a los participantes por su conocimiento y/o preferencia por las cepas de vino, la mayoría de los encuestados indicó preferir el Malbec, seguido por el Merlot, Cabernet Sauvignon, Carmenere, Chardonnay, Tempranillo, Pinot Noir y Syrah; dejando rezagados a las cepas como Garnacha que se cultiva mayormente en España y Sangiovese de Italia.
- **Momentos de consumo.** En cuanto aspectos relevantes al momento de consumir vino, el 63.2% de los encuestados señaló el sabor como determinante para su consumo, seguido por el aroma con un 13.2%.
- **Países de origen del vino.** Los participantes en la presente encuesta en relación con los países de origen de los vinos, prefirieron consumir en su gran mayoría vinos chilenos, seguidos de los argentinos, franceses, españoles y en una menor escala los vinos de Italia y Uruguay.
- **Disposición de pago por copa de vino.** El 81.58% indicó que podrían pagar menos de 10 dólares por copa, seguida de un porcentaje de 13.16% para quienes podrían pagar de US\$10 a US 30 dólares por copa.
- **Disposición a pagar por botella.** Un 74.36% manifestó que pagaría un rango de US\$10 a US\$30 por botella de vino, 10.26% para quienes pagarían US\$30 a \$50 y 12.82% para \$51 dólares por botella de vino.
- **Disposición a pagar por acompañamiento.** Es homogéneo para los acompañamientos ya que presenta porcentajes iguales para los que están dispuestos a pagar entre US\$10 a \$30 dólares y menos de US\$10 dólares. Solo el 3.03%, pagaría por acompañamiento entre un US\$30 a US\$50 dólares.
- **Días de preferencia de consumo de vino.** Los encuestados manifestaron que los días jueves, viernes y sábados son los días preferidos para consumir vino.

- **Horarios de preferencia de consumo de vino.** En cuanto al horario el 45.9% de los participantes manifestó preferir el consumo del vino de 9pm a 12 am, seguido por el 45.9% quienes indicaron preferir el horario de 6 pm a 9 pm.

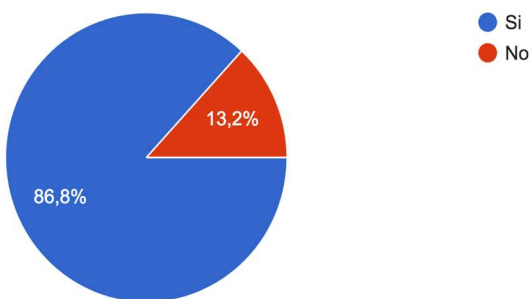
1. ¿Cuál es tu rango de ingresos?



2. ¿Cuál es tu situación laboral actual?

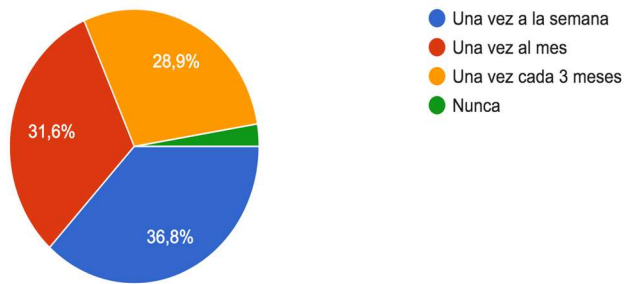


3. ¿Te gusta consumir vino?

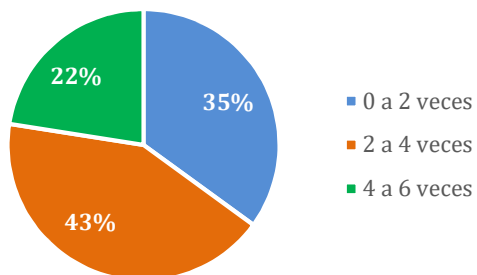


4. ¿Con que frecuencia consumes vino?

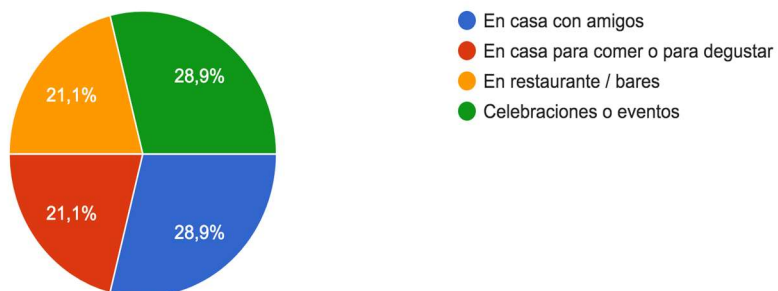




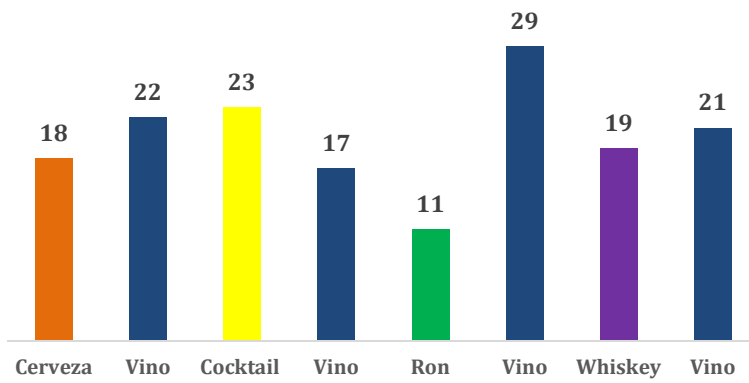
5. ¿Con que frecuencia consumes vino al mes?



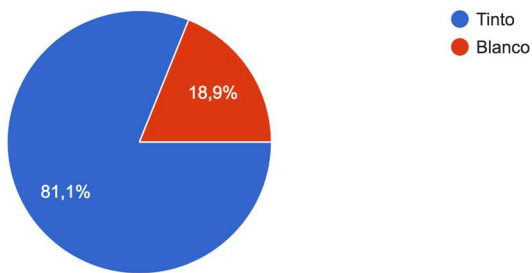
6. ¿En qué situaciones consumes vino?



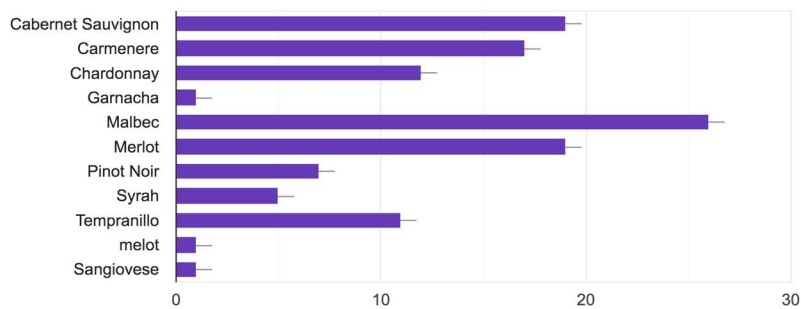
7. ¿De las siguientes opciones cuál es tu preferida?



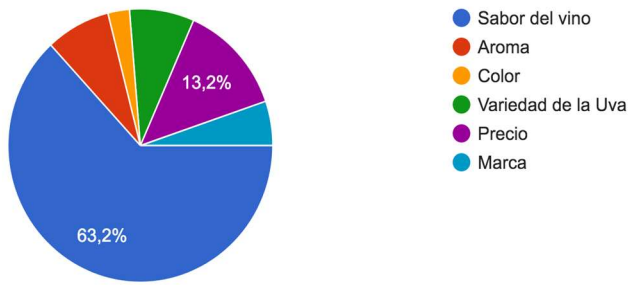
8. ¿Prefieres vino tinto o vino blanco?



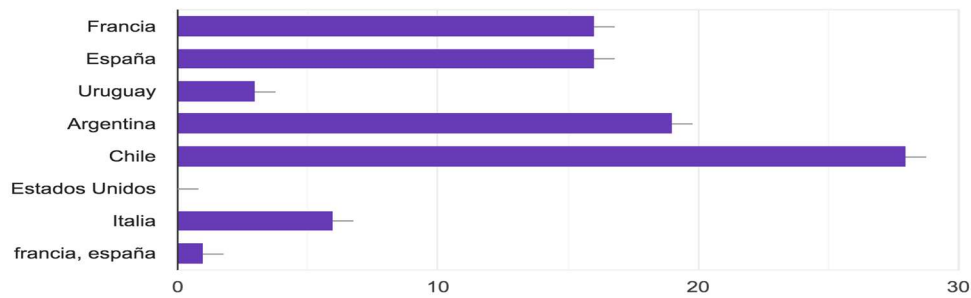
9. ¿Qué cepas de vinos prefieres o conoces?



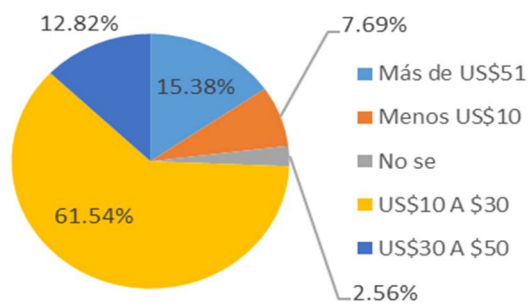
10. ¿Cuándo consumes vino, que aspectos consideras más relevantes?



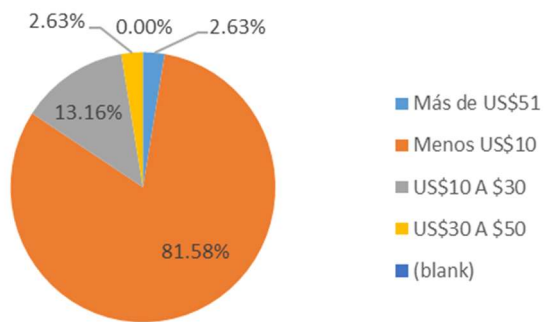
11. ¿De cuáles países prefieres consumir vino?



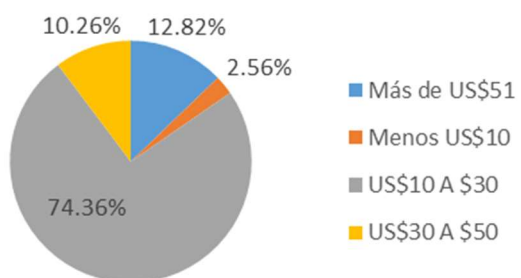
12. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una cata de varios vinos?



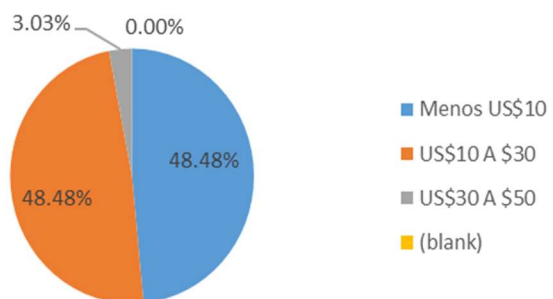
13. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una copa de vino?



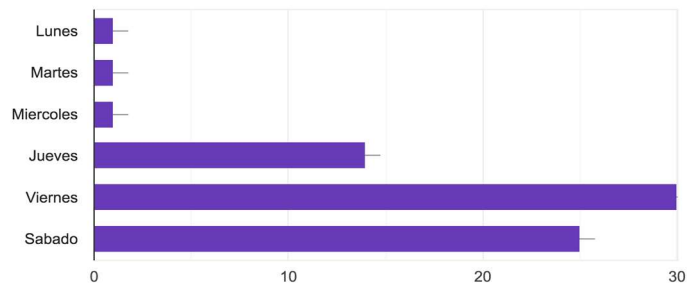
14. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una botella de vino?



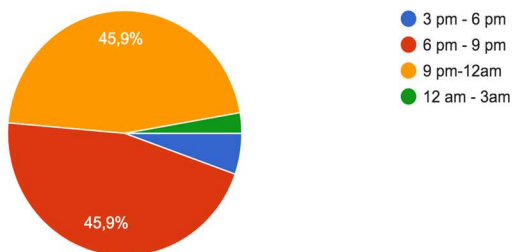
15. ¿Cuánto estas dispuesto a pagar por acompañamiento de comida?



16. ¿Qué días de la semana prefieres consumir vino?



17. ¿En qué horario prefiere consumir vino?



#### Anexo 4. Ampliación modelo de negocio

- **Variedades de Vino.** La selección tiene vinos jóvenes y varietales hasta los Gran Reserva, dando como resultado 50 clases de vinos que los clientes podrán seleccionar. De estas clases de vinos, se hace relevancia a la historia del viñedo, el cultivo, las cepas que se cultivan, el propietario del viñedo, la idea central de contar la historia detrás del vino es crear una conexión única entre quienes elaboran vinos expresivos e intensos y quienes consumen y degustan esta inolvidable bebida.
- **Maridaje y selección del cliente.** Para ayudar al cliente con su elección también existe una aplicación móvil, que acuerdo a la preferencia de comida escogida se puede mediante el uso de un código QR recibir una recomendación sobre el vino y la cepa para el maridaje, además de una pequeña historia del mismo.

**Experiencia VPUB.** VPUB REST Y VPUB LEARN, son experiencias importantes para la marca, por lo tanto, es importante tener en cuenta los siguientes puntos:

- Las máquinas Enomatic brindan al cliente la oportunidad de degustar de inmediato una selección de vinos amplia, con el asesoramiento necesario para saber lo que está consumiendo.
- Alianzas con aeropuertos, hoteles, restaurantes y empresas para nuestro Winefest o catas dirigidas a un grupo especial de clientes.
- Además, tendremos fidelización mediante asistencia personal de expertos en el tema de vino de forma constante y el personal colaborador capacitado para indicar la historia del viñedo, la historia de la cepa y demás argumentos históricos.

## Anexo 5. Recursos y capacidades VPUB

TEST VEDIS							
Recursos	Tangible	Intangible	Valiosos	Escasos	Difícil de Imitar/Sustituir	Consecuencias Competitivas	Implicancias Resultados
<b>Activos</b>							
Tiempo en servicio		x	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE	SOBRE PROMEDIO ESTABLE
Enomatic	x		SI	SI	NO	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL	SOBRE PROMEDIO ESTABLE
Infraestructura	x		SI	SI	NO	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL	SOBRE PROMEDIO ESTABLE
Marca		X	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE	SOBRE PROMEDIO ESTABLE
Recurso Humanos	x		SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE	SOBRE PROMEDIO ESTABLE
Experiencia		x	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE	SOBRE PROMEDIO ESTABLE
Conocimiento cultura del vino		x	SI	SI	NO	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL	EN / SOBRE EL PROMEDIO
<b>Capacidades</b>							
Brindar diferentes experiencias como VPUB LEARN y VPUB REST.		X	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE	SOBRE PROMEDIO ESTABLE
Auto servicio a través de las máquinas Enomatic.	x		SI	SI	NO	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL	EN / SOBRE EL PROMEDIO
Capacidad de brindar excelencia en el servicio		X	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE	SOBRE PROMEDIO ESTABLE

*Tabla 22 Test VEDIS  
Fuente: Elaboración propia*

## Anexo 6. Responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial y sustentabilidad de la empresa ha tomado mucha fuerza a partir del Pacto Mundial de 1999 hecho en Naciones Unidas donde se destaca la reconciliación de la empresa con los menos afortunados, y se rige por principios como el medio ambiente, derechos humanos, laborales y de elusión de prácticas corruptas.

Posteriormente, como hecho trascendental, la Comisión de la Unión Europea propuso el Libro Verde en que se describe la importancia de fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas con el fin de crecer económicamente más sostenible y con mayor cohesión social.

En Colombia, el Monitor Empresarial de la Reputación Corporativa y la Revista Semana publicaron el ranking de las 100 empresas con mejor gobierno corporativo y más responsable, dentro del cual se destacan las siguientes:

1. Grupo Bancolombia	6. Bavaria
2. Grupo Nutresa	7. Grupo Éxito
3. Alpina	8. Grupo Sura
4. Cementos Argos	9. Ecopetrol
5. Grupo EPM	10. Organización Corona

**Trabajadores.** Resulta relevante indicar la razón por la cual se toman a las madres solteras y las mujeres mayores de 40 años, como población para ejecutar las políticas de Responsabilidad Social Empresarial de VPUB. En efecto, en Colombia de acuerdo a datos recopilados por ELCA (Encuesta Longitudinal Colombiana), la Universidad de los Andes y el Instituto de Familia de la Universidad de la Sabana, cerca de la mitad de las mujeres del país son madres solteras. Continúa el estudio indicando que de acuerdo al DANE del año 2017 el 56% de las mujeres colombianas son madres cabeza de familia, donde solo el 41.9% tienen trabajo.

La revista Portafolio de Colombia, el DANE (Departamento Nacional de Estadística) señaló que el desempleo para agosto de 2019 fue de un 10.8% lo que representó un aumento del 1.6% respecto al mismo mes en el año anterior. Explica igualmente, que las mujeres desempleadas alcanzaron el 14.4% frente a los hombres que representaron un 8.1%.

De acuerdo a lo anterior, la población vulnerable que hace parte de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial de VPUB la constituye las mujeres cabeza de familia y mayores de 40 años. Vale la pena indicar que, para esta población, en Colombia mediante la Ley 1429 de 2010 se otorga beneficios fiscales sobre el impuesto de renta a los empleadores que vinculen mujeres en estas condiciones.

#### **Sistema de material sobrante del restaurante VPUB**

Este sistema de control de desperdicios tiene como actor principal al Banco de Alimentos de Bogotá, entidad que se encargada de recolectar y administrar las donaciones. Los actores de la cadena son el Banco de Alimentos, el donante (VPUB), el administrador de las donaciones, el programador de la ruta, recolector y organización social.

La entrada principal para VPUB, son alimentos como granos, abarrotos, frutas, verduras, lácteos y bebidas que estén a punto de caducar, notificados por el Chef, los ayudantes de cocina y el sistema de información. La salida, es la entrega del producto al Banco de Alimentos. Este sistema ayuda a la población vulnerable a obtener alimentos

## **Anexo 7. Selección de vinos**

### **Descripción de las cepas**

Las cepas más apetecidas por los bogotanos son:

#### **Tintos:**

##### **1. Cabernet Sauvignon**

Este vino se caracteriza por su consistencia y longevidad, Sus taninos son sobrios, de gran elegancia y densidad.

#### **Maridaje:**

El Cabernet Sauvignon es ideal para acompañar comidas con muchas grasas (Carne de vaca o de animales de caza), pastas con salsas fuertes, picantes. Las comidas más típicas que se sirven junto a este vino son:

- Quesos Camembert
- Queso provolone, fontina y parmesano.
- Quesos Cheddar.
- Carnes rojas.
- Carnes de caza
- Pastas Salseadas

##### **2. Malbec**



Los vinos Malbec son cálidos, suaves y con taninos dulces muy agradables

Maridaje

- Carnes rojas
- Quesos duros
  - *Emmenthal*
  - *Parmesano*
  - *Reggianito*
  - *Sardo*
  - *Provolone*
  - *Pecorino*

### **3. Merlot**

Los vinos de Merlot son vinos con cierta intensidad colorante, con grado alcohólico elevado y con ligeros aromas afrutados y especiados.

Maridajes

- Carnes de caza
- Pescado en salsa
- Arroces
- Quesos semiduros
  - Gouda
  - Pategrás
  - Gruyere
  - Emmenthal
  - Fontina
  - Colonia
  - Holanda
  - Cheddar

### **4. Pinot noir**

El Pinot Noir es delicado, sus taninos y la acidez son bajos y aparecen sabores a frutillas, arándanos, violetas, canela, rosas y anís.

Maridaje

- Carnes blancas
- Carpaccio
- pescados
- Aves de caza (pato)
- Quesos
  - Camembert
  - Parmesano
  - Manchego
  - Gouda

**Blancos**

### **1. Sauvignon Blanc**

El Sauvignon Blanc es originario de Burdeos, Francia, produce vinos de buen cuerpo, muy aromáticos y de buena acidez. A veces, tiene acentos ahumados y un sabor ligeramente picante, que resalta su potencia aromática en el paladar.

Maridaje

- Mariscos
- Pescados
- Comida picante
- Pastas con frutos de mar
- Aves
- Queso de cabra
- Camembert

### **2. Chardonnay**

El Chardonnay es la cepa preferida para la elaboración de vinos blancos secos. El Chardonnay es largo de boca, no tiene extremos duros ni una acidez agresiva. Presenta una gran gama de sabores los cuales están definidos por manzanas, cítricos, melón, peras, miel, cera, caramelo, dulce de leche, minerales entre los más reconocidos.

#### Maridaje

- Pescados blancos
- Mariscos
- Carnes blancas
- Platos vegetarianos
- Pastas
- Pollo asado
- Comida picante

#### **Lista de vinos y bodegas seleccionadas:**





ACOMPANIAMIENTOS DE QUESO

ACOMPANIAMIENTOS DE CARNE

**CACEROLA DE PORTOBELLO**

3 hongos portobello  
 Provolone 50 gramos  
 Mozzarella Francia 100 gramos  
 Comandant 50 gramos



\$25 USD

**PROVOLONE FUNDIDO**

150 gramos de queso provolone  
 20 gramos de tomate cherry

\$10 USD

**MOZZARELLA CAPRESSE**

1 tomate grande  
 150 gramos de mozzarella  
 10 gramos de pasta  
 1 gramo de aceite de oliva

\$10 USD

**GRILLED MANCHEGO**

200 gramos de queso manchego  
 25 gramos de tomate seco  
 100 gramos anguila  
 2 gramos aceite de oliva

\$25 USD

**BRIE AL HORNO, NUECES  
 Y REDUCCION DE CITRICOS**

Una rueda de queso brie de 200 gramos  
 20 gramos de nueces  
 1 naranja  
 1 limón

\$15 USD

**CHORIZO EN VINO TINTO**

3 Chorizo Serrano Comaltes  
 Media Baguette Ajegali



\$10.5 USD

**CARPACCIO LOMO**

Lomo 300 gramos  
 Queso parmesano 20 gramos  
 10 gramos de rúcula  
 1 gramo de aceite de oliva

\$73 USD

**CARPACCIO DE SALMON**

Salmon ahumado 200 gramos  
 10 gramos de anguila  
 Mayonesa de leche de soja

\$19 USD

**ANTIPASTO V PUB**

1 barajete  
 1 panetton campana  
 2 gramos de anchoas  
 50 gramos de olivitas  
 50 gramos de tomates secos  
 queso Comandant 200 gramos  
 queso brie 100 gramos  
 salami 80 gramos  
 media baguette ajegali

\$20 USD

**PINCHO DE TERNERA**

Ternera 350 gramos  
 3 Panadellas

\$16 USD

**TAQUITOS DE PATO**

Pato 120 gramos  
 Canela 40 gramos  
 media cebolla  
 media tomate  
 tortillas de harina 4 unidades

\$73 USD





#### PATACONES

2 Plátanos Verdes  
Carne de Cangrejo 100 gramos  
Queso blanco semi maduro con sal



\$10.5 USD

#### FRITO DEL MAR TEMPURA

Lagunitas 50 gramos  
Calamares 50 gramos  
Caracas 50 gramos

\$16.5 USD

#### CEVICHE

Caracas 100 gramos  
10 Sémoras verdes  
2 dientes de ajo  
cilantro 10 gramos  
cebolla morada 5 gramos  
ají dulce 5 gramos

\$14.5 USD

#### PULPO

Pulpa 100 gramos  
10 Sémoras verdes  
2 dientes de ajo  
cilantro 10 gramos  
cebolla morada 5 gramos  
ají dulce 5 gramos

\$15.5 USD

#### MIXTO

Caracas 50 gramos  
Pulpa 50 gramos  
10 Sémoras verdes  
2 dientes de ajo  
cilantro 10 gramos  
cebolla morada 5 gramos  
ají dulce 5 gramos

\$13 USD

#### CANGREJO AL AJILLO

Cangrejo morado 200 gramos  
3 dientes de ajo  
5 gramos de perejil  
Fornax

\$17 USD

#### MEJILLONES AL VINO BLANCO

Mejillones 300 gramos  
Queso mozzarella 100 gramos  
Vino blanco media taza

\$15.5 USD

## Anexo 9. Encuesta de satisfacción del cliente

El método que se utiliza para medir el CSI es a través de encuestas de satisfacción a los clientes donde utilizaremos las siguientes preguntas:

### ¿Con qué frecuencia visita V PUB?

- Diariamente
- Varias veces a la semana
- Una vez a la semana

- Varias veces al mes
- Una vez al mes
- Alguna vez a lo largo del año
- Es la primera vez que visito este restaurante

**Por favor marque**

- Totalmente en desacuerdo
  - En desacuerdo
  - De acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
- Según el vino elegido, es servido con la temperatura adecuada
  - La cantidad del vino servido es adecuado
  - La oferta de vinos es suficiente
  - La comida es suficientemente sabrosa
  - La cantidad de comida es adecuada
  - Los empleados son educados y corteses
  - Los empleados lo asesoraron con seguridad y prioridad
  - El servicio es puntual

**Por favor, valore del 1 al 5 (donde 1 es pobre y 5 es excelente) los siguientes aspectos generales**

1                      2                      3                      4                      5

- Experiencia VPUB
- Atención Recibida
- Calidad de la comida
- Calidad del vino
- Precio
- Horario

## ACCIONES

- Paralelamente se hace seguimiento al número de quejas recibidas versus clientes recibidos.
- Se realiza seguimiento mensual a nuestros productos para cumplir con las políticas de calidad.

## Anexo 10. Equipamiento

Concepto	Adquiridos en el:	COSTO TOTAL US
Estufa	Inicio del proyecto	\$ 441.18
Hornos	Inicio del proyecto	\$ 2,500.00
Hornos microondas	Inicio del proyecto	\$ 176.47
Nevera	Inicio del proyecto	\$ 1,470.59
Congelador	Inicio del proyecto	\$ 441.18
Licuada	Inicio del proyecto	\$ 88.24
Lavaplatos	Inicio del proyecto	\$ 529.41
Ollas y sartenes	Inicio del proyecto	\$ 1,117.65
Utensilios	Inicio del proyecto	\$ 1,411.76
Mesas, sillas y sofás	Inicio del proyecto	\$ 14,705.88
Mueble para la cava	Inicio del proyecto	\$ 2,941.18
Decoración	Inicio del proyecto	\$ 8,823.53
Iluminación	Inicio del proyecto	\$ 5,882.35
Sonido	Inicio del proyecto	\$ 7,352.94
Barra	Inicio del proyecto	\$ 4,411.76
Otros	Inicio del proyecto	\$ 1,470.59
Computador y registradora	Inicio del proyecto	\$ 1,470.59
Software	Inicio del proyecto	\$ 3,090.00
Enomatic	Inicio del Proyecto	\$ 58,823.53
<b>Total Muebles y Equipos</b>		<b>\$ 117,148.82</b>
Mejoras del Local	Inicio del proyecto	\$ 57,142.86
imagen	Inicio del proyecto	\$ 3,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 177,291.68</b>

*Tabla 23 Equipamiento de VPUB  
Fuente: Elaboración propia*

## Anexo 11. Proceso de experiencia VPUB

### Protocolo De Atención



Protocolo de atención						
	Host	Meseros	Host Wine	Sommelier	Chef	Valet Parking
<b>Tiempo primario</b>						
Saludar al cliente a su llegada	x (30 seg)					
Ofrecer servicio de valet parking y dejar tarjeta de descuento						x
Identificación de cliente frecuente, verificación de reserva y guiarlo a la mesa.	x (30 seg)	Mesero de Back - up x (30 seg)				
<b>Tiempo Secundario</b>						
Atención al cliente en mesa		x (1 min)				
Explicar experiencia VPUB en tres pasos e invitar a bajar la app		x		x		
Entregar tarjetas e invitación a maquina Enomatic		x (5 min)				
Indicar al cliente como usar las maquinas y explicación de vinos y bodegas.			x	x		
<b>Tiempo Terciario</b>						
Enviar solicitud de pedido a la cocina		x				
Proceso de elaboración plato					x (30 min)	
Atención al cliente mientras su orden esta lista		x	x			
Entrega del pedido		x				
Hablar con el cliente sobre maridaje, sensación y degustación del vino				x		
Limpieza de mesa		x				
Recepción de solicitud y entrega de cuenta		x				
Acompañamiento del cliente a la puerta	x (back up)	x				

Tabla 24 Protocolo de atención  
Fuente: Elaboración propia

### **Tiempo primario**

- El cliente es saludado dentro de los 30 segundos de arribar al restaurante
- Si tiene carro se le ofrece servicio de valet parking y se le deja una tarjeta de descuento del 10% como regalo para cuando aborde el vehículo.
- La host debe identificar si es un cliente recurrente. Si lo es, lo llama por su nombre y se le da la bienvenida y hace preguntas de carácter servicial.
- La host verifica si tiene reserva de una mesa específica y los conduce para que tomen asiento.
- Debe sonreír todo el tiempo sin exagerar.

### **Tiempo secundario**

- El mesero lo atiende 30 segundos después de haberse sentado.
- Identifica si el cliente desea hablar o simplemente si desea rapidez en el servicio.
- Inicia contándoles de que se trata la experiencia VPUB y les ofrece la compra de las tarjetas para usar la máquina Enomatic, así como se le invita a bajar la aplicación en los dispositivos móviles.
- Mientras tanto, el mesero se dirige por las tarjetas y debe entregarlas 5 minutos luego de la solicitud.
- El mesero indica que puede acercarse a las máquinas Enomatic donde la host wine les espera.
- La host wine le indica al cliente como usar la tarjeta si es su primera vez y le señala como conocer de los vinos acercándose al código QR del menú, sin embargo, ella va suministrando información sobre las bodegas y el vino en sí.
- Si se cuenta con las gafas de realidad aumentada gracias a las alianzas estratégicas, se le entregan al cliente para que las use y conozca los viñedos a través de sus ojos.
- Los clientes prueban los vinos y se les invita a sentarse para que, si lo desea, haga el pedido de un acompañamiento elegido con la copa de vino para un perfecto maridaje.

### **Tiempo terciario**

- El mesero toma la solicitud por la tablet con el fin de que se reciba en la cocina el pedido en tiempo real y se pueda procesar la orden. Este proceso debe durar máximo 30 minutos.
- En la espera se anima al cliente a que siga consumiendo por copa el vino en las máquinas Enomatic.
- Una vez entregado el pedido al mesero, este lo entrega al cliente.
- El sommelier debe pasar por las mesas y hablar con los clientes sobre el maridaje en caso haber hecho un pedido de acompañamiento, de lo contrario, se explica la cata a través de los sentidos y la sensación de degustación.
- Cuando finalice el cliente, se retiran los platos 5 minutos después.

- El cliente solicita la cuenta la cual debe entregarse máximo 5 minutos después de la solicitud.
- El personal agradece al cliente con sinceridad.
- La host los acompaña y despide cordialmente, con servicio de cierre agradable y memorable.

#### **Acciones conjuntas**

- El personal debe trabajar como un equipo, son organizados y profesionales.
- El personal está claramente presente en todo momento.
- El servicio es discreto.
- El personal hace preguntas de carácter servicial, como la satisfacción al cliente (al menos una sola vez) pero no en exceso.
- La presencia del gerente de sala se destaca en el restaurante durante el servicio.
- Se obtiene el nombre del cliente y el personal lo utiliza al menos 3 veces durante el servicio, pero no en exceso.
- Otras mesas vacantes y estaciones a los lados, se limpian rápidamente y eficientemente.
- Las mesas siempre están en buen estado y limpias.
- Servilletas de tela proporcionadas, limpias y en buen estado.
- Cubiertos están en buen estado, limpios y pulidos.
- Vajilla en buen estado y limpia.
- Cristalería en buen estado y limpia.
- Salero y pimentero limpios y completos.
- Menús/tendcards y cualquier otro material impreso se encuentran en buenas condiciones y limpios.
- La temperatura es cómoda.
- Nivel de iluminación adecuada de acuerdo al concepto.
- Nivel de ruido apropiado.
- El lugar tiene olor agradable.
- Música apropiada.
- Muebles en buen estado y limpios.
- Pisos en buen estado y limpios.
- Las paredes en buenas condiciones y limpias.
- Techo en buen estado y limpio.
- Baños limpios, funcionando y en buen estado.

#### **Anexo 12. Procesos de dirección**

A continuación, se detallan las principales funciones del proceso.

- **Gestión y administración:** Buscar planes de acción para la mejora continua e integrar los objetivos de la compañía con las necesidades del cliente, incluyendo aspectos legales y reglamentarios en el área de finanzas, calidad y operaciones. En este proceso se considera la toma de decisiones e integración de cambios que ayuden al mejoramiento del lugar.
- **Motivación y comunicación:** Para VPUB generar un nivel de confianza y obtener el máximo potencial de nuestros colaboradores, es la base para tener un servicio de calidad. En VPUB se fomenta la participación, retroalimentación, el valor de las opiniones y esfuerzos de los trabajadores. Esta función va en línea con el RSE encontrando que la estrategia es considerada como importante por el Gobierno Corporativo.
- **Comercialización y Marketing:** En este punto se definen las acciones de marketing como publicaciones y promociones con el fin de evaluar el presupuesto contra las ventas obtenidas. Para VPUB es de mucha importancia conocer las opiniones de nuestros clientes de una manera que permita adaptarse a los cambios y transformar la información recibida en una respuesta hacia los productos y servicios que VPUB ofrece. Revisión de la estrategia de precios e inteligencia del mercado a través de lo que ocurre en la industria y los competidores.

Proceso de Dirección												
Año 1	Julio	Agosto	Sep	Oct	Nov	Dic	Enero	Feb	Marzo	Abril	Mayo	Junio
<b>Gestión y administración</b>												
Reporte financiero Revisión anual a cargo de Gerencia General.												x
Revisión desempeño de empleados (area servicio) a cargo de Gerencia de Servicio. Revisión trimestral.			x			x			x			x
Revisión desempeño de empleados (area operaciones) a cargo del Chef. Revisión trimestral.			x			x			x			x
Revisión de reporte satisfacción del cliente a cargo de administrador. Revisión mensual.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Ejecución de mejoras de acuerdo a plan de acción a cargo de Gerencia General. Bimensual. (Posibles cambios de proveedores, servicio, menu, vinos, etc)		x		x		x		x		x		x
<b>Motivación y comunicación</b>												
Reuniones de feedback y lluvia de ideas con empleados de operaciones y servicio. A cargo de su supervisor. Bimensual.		x		x		x		x		x		x
<b>Comercialización y Marketing</b>												
Revisión de efectividad de publicaciones y promociones. A cargo de Gerencia General. Revisión trimestral.			x			x			x			x
Revisión de estrategia de precios. A cargo de Gerencia General. Revisión semestral.						x						x
Inteligencia de mercado (industria y competidores). A cargo de Gerencia General. Revisión semestral.			x			x			x			x

Tabla 25 Proceso de dirección  
Fuente: Elaboración propia

### Anexo 13. Proceso de compra de materias primas e insumos.

**Proceso de Vino.** El sommelier y el Gerente Administrativo son los responsables del proceso. Este proceso comienza con la notificación del Sommelier quien tiene el soporte de ICG Software con una alarma de máximos y mínimos en relación con el stock. La aprobación está a cargo de la Gerencia General. El administrador hace la solicitud al viñedo, el viñedo despacha, se hace la importación del producto y finalmente la entrega a VPUB.

**Proceso de Alimentos e insumos.** Para el proceso de compra se debe tener en cuenta que el principal proveedor en lo relacionado con el menú es la central de abastos de Bogotá, que presenta productos frescos de la mejor calidad que son transportados con vehículo propio de la gerencia. Este proceso

tiene como responsable principal al Chef, quién es quién define los productos que deben comprarse y quien escoge los productos respecto de su calidad. La aprobación es a través de la Gerencia General. En este proceso también el Gerente Administrativo debe ejercer control, mediante la revisión de las facturas frente a la generación de la necesidad cruzando con el software que indica los máximos y mínimos del stock. En relación con los insumos, estos son suministrados por la cadena de supermercados Alkosto.

#### **Anexo 14. Perfil equipo gestor**

<b>Identificación del puesto</b>	
Nombre del cargo:	Gerente General
Ubicación administrativa:	Gerencia General
Clasificación del cargo:	Directivo
Fecha de creación:	Febrero 2020
<b>Función básica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Articular e integrar las áreas de la compañía en la realización de la misión y visión de VPUB, dando cumplimiento al plan estratégico y a la filosofía de la empresa</li> <li>● Identificar las oportunidades de negocio para la promoción de la marca VPUB y su escalabilidad en el tiempo</li> </ul>	
<b>Función específica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Elaborar el Plan Estratégico de la empresa VPUB con la orientación de la visión y misión VPUB</li> <li>● Planificar y controlar los objetivos propuestos en el Plan Estratégico.</li> <li>● Dirigir y articular el plan de marketing</li> <li>● Vigilar orientar y proponer el plan de marketing y las actividades de promoción y distribución.</li> <li>● Establecer estrategias gerenciales con orientación hacia el cliente.</li> <li>● Proponer acciones estratégicas para el mejoramiento de los procesos internos de VPUB tales como financieros, legales, calidad y operaciones</li> <li>● Realizar las entrevistas a los candidatos para los cargos de VPUB</li> <li>● Observación de capacitación y entrenamiento con el fin de proveer un feedback para mejora continua</li> </ul>	
<b>Líneas de autoridad</b>	
Accionistas	

<b>Requisitos mínimos y competencias</b>	
<b>Formación académica:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bachiller</li> <li>● Profesional Universitario en Administración de Empresas, Ingeniería, Derecho</li> <li>● Maestría MBA</li> </ul>
<b>Experiencia laboral:</b>	2 años en cargos afines
<b>Experiencia específica:</b>	2 años en cargos directivos
<b>Conocimientos:</b>	Inglés (medio – avanzado), Excel, Word, Power Point
<b>Competencias:</b>	Trabajo en equipo Liderazgo Estrategia Planificación y Organización Comunicación Responsabilidad y confiabilidad

<b>Identificación del puesto</b>	
Nombre del cargo:	Administrador
Ubicación administrativa:	Gerencia General
Clasificación del cargo:	Alto
Fecha de creación:	Febrero 2020
<b>Función básica</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dirigir y supervisar todos los procesos del restaurante articulando las estrategias de VPUB con las acciones tendientes a asegurar una excelente prestación del servicio y experiencia VPUB.</li> </ul>
<b>Función específica</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ser líder táctico en la estrategia VPUB desde la fase inicial, hasta la implementación y presentación de informes.</li> <li>● Analizar los datos que obtenga de los clientes provenientes de redes sociales, aplicación y demás sistemas de información para generar estrategias que conlleven a mejorar los procesos de VPUB</li> <li>● Llevar a cabo el plan de marketing y realizar las actividades que correspondan al mismo.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Identificar las oportunidades de negocios y proponer negocios de acuerdo a la Misión y Visión de la compañía.</li> <li>● Comunicación constante con las la Gerencia de Cocina y la Gerencia de Servicio con el fin de que se dé una excelente experiencia VPUB.</li> <li>● Responsable del área de recursos humanos, en relación con la selección y contratación y del desarrollo toda la política de incentivos, capacitaciones y entrenamiento de los colaboradores.</li> <li>● Supervisar la adecuada organización de VPUB y el cumplimiento de las funciones del equipo de colaboradores.</li> <li>● Manejar la relación con los proveedores</li> </ul>
<b>Líneas de autoridad</b> Gerencia General
<b>Requisitos mínimos y competencias</b>
<b>Formación académica:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Bachiller</li> <li>● Profesional Universitario</li> <li>● MBA</li> </ul>
<b>Experiencia laboral:</b> 2 años en cargos afines
<b>Experiencia específica:</b> 2 años con experiencia en marketing
<b>Conocimientos:</b> Ingles (medio – avanzado), Excel avanzado, Word, Power Point, google analytics
<b>Competencias:</b> Trabajo en equipo Liderazgo Estrategia Planificación y Organización Comunicación Responsabilidad y confiabilidad

#### Anexo 15. Perfil equipo de colaboradores

Identificación del puesto	
Nombre del cargo:	Chef
Ubicación administrativa:	Gerencia de Cocina



Clasificación del cargo:	Alto
Fecha de creación:	Febrero 2020
<b>Función básica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Proponer, mantener y hacer cumplir una carta de comida establecida conforme a la filosofía de VPUB</li> <li>● Preparación y elaboración de alimentos</li> <li>● Realizar el control de calidad y evitar la merma.</li> </ul>	
<b>● Función específica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dirigir el área de cocina.</li> <li>● Recibir y verificar la calidad de las materias primas</li> <li>● Distribuir las tareas entre los ayudantes de cocina.</li> <li>● Pre alistamiento de platillos.</li> <li>● Preparación y adecuada presentación de los platillos.</li> <li>● Supervisar al personal a su cargo en la preparación y manejo de alimentos.</li> <li>● Controlar los procesos de cocina y producción</li> <li>● Proponer cambios de menú de acuerdo a la filosofía VPUB</li> </ul>	
<b>Líneas de autoridad</b>	
Gerencia General	
<b>Requisitos mínimos y competencias</b>	
<b>Formación académica:</b>	Técnico en cocina con experiencia mínima de 2 años en restaurantes reconocido.
<b>Experiencia laboral:</b>	2 años en cargos afines
<b>Experiencia específica:</b>	2 años con experiencia en restaurantes reconocidos Conocimiento de manejo de costos, personal e inventarios
<b>Conocimientos:</b>	Ingles (medio – avanzado), Excel avanzado, Word, Power Point, google analytics
<b>Competencias:</b>	Trabajo en equipo Liderazgo Planeación Organización Comunicación Responsabilidad y confiabilidad

<b>Identificación del puesto</b>	
Nombre del cargo:	Ayudante de cocina
Ubicación administrativa:	Gerencia de Cocina
Clasificación del cargo:	Medio
Fecha de creación:	Febrero 2020
<b>Función básica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apoyar al Chef a realizar los trabajos de la cocina, entre otras a realizar la producción de acompañamientos de acuerdo a los lineamientos del Gerente de Cocina.</li> </ul>	
<b>Función específica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recibir los alimentos, limpiarlos, porcionarlos</li> <li>● Preproducción de platos</li> <li>● Refrigeración de alimentos</li> <li>● Producción de acompañamientos con calidad</li> <li>● Mantenimiento de la limpieza de la cocina</li> </ul>	
<b>Líneas de autoridad</b>	
Gerencia de Cocina	
<b>Requisitos mínimos y competencias</b>	
<b>Formación académica:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bachiller</li> </ul>
<b>Experiencia laboral:</b>	2 años en cargos afines como ayudante de cocina
<b>Experiencia específica:</b>	2 años con experiencia en técnicas culinarias básicas
<b>Conocimientos:</b>	Inglés (medio – avanzado), manipulación de alimentos, procedimientos de higiene, salud y seguridad en la cocina
<b>Competencias:</b>	Trabajo en equipo Eficiente Responsabilidad Organización Comunicación Confiabilidad

<b>Identificación del puesto</b>	
Nombre del cargo:	Sommelier

Ubicación administrativa:	Gerencia de Sala
Clasificación del cargo:	Medio
Fecha de creación:	Febrero 2020
<b>Función básica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Asesorar a la Gerencia en la selección de vinos para VPUB que cumplan con los requisitos de tradición, sostenibilidad y calidad</li> <li>● Ser un asesor constante del cliente y acompañarlo en la elección de vino y las técnicas de maridaje.</li> <li>● Siempre encargarse de la satisfacción al cliente en el servicio de vinos y en general de la Gerencia de Sala</li> </ul>	
<b>Función específica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Frente a los estándares de VPUB, debe ayudar, asesorar la mejor selección de los vinos para la venta y recomendando oportunidades de actualización de la carta de vinos.</li> <li>● Encargado de la operación de las máquinas de Enomatic, VPUB Learn</li> <li>● Vigilar el control de calidad de los vinos en cuanto temperatura, humedad, olores y demás características que conserven las condiciones del vino.</li> <li>● Realizar las catas y proponer de acuerdo a la segmentación del cliente las catas personalizadas.</li> <li>● Hacer el briefing al personal diario sobre los vinos y sobre el servicio en la Gerencia de sala.</li> <li>● Control de stock de vinos apoyado por ICG software</li> <li>● Realizar las capacitaciones y entrenamientos al equipo de colaboradores de Sala</li> <li>● En conjunto con la gerencia proponer estrategias para atraer clientes y oportunidades de negocios</li> <li>● Ser discreto, amable y cortés con los clientes</li> <li>● Transmitir la experiencia VPUB tanto al equipo de colaboradores como a los clientes</li> </ul>	
<b>Líneas de autoridad</b>	
Gerencia General	
<b>Requisitos mínimos y competencias</b>	
<b>Formación académica:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bachiller</li> <li>● Curso superior en sommelier</li> </ul>	

<b>Experiencia laboral:</b>	2 años en cargos afines
<b>Experiencia específica:</b>	2 en cargos con experiencia específica en servicio al cliente
<b>Conocimientos:</b>	Inglés (avanzado), servicio al cliente, conocimientos de la vid, viñedo, crianza de vinos, cosecha, enología, geografía vitivinícola, funcionamiento de máquinas Enomatic, denominaciones de origen
<b>Competencias:</b>	Trabajo en equipo Liderazgo Estrategia Planificación y Organización Comunicación Responsabilidad y confiabilidad Ser apasionado por la cultura del vino Excelente presentación personal Empatía Enérgico y entusiasta

<b>Identificación del puesto</b>	
Nombre del cargo:	Mantenimiento – Diswasher - Limpieza
Ubicación administrativa:	Gerencia de Cocina – Gerencia de Sala
Clasificación del cargo:	Bajo
Fecha de creación:	Febrero 2020
<b>Función básica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Apoyar a la Gerencia de Sala y Cocina en todas las labores necesarias para el excelente mantenimiento y limpieza de VPUB en todas las áreas que lo requieran.</li> </ul>	
<b>Función específica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mantenimiento y limpieza de la cocina, Sala, baños y demás áreas que se requieran</li> <li>● Mantener las mesas siempre en buen estado y limpias</li> <li>● Servilletas de tela, cubiertos, vajilla y cristalería proporcionadas, limpias y en buen estado</li> <li>● Salero y pimentero limpios y completos.</li> <li>● Realizar el mantenimiento general de lugar, reemplazando bombillos, arreglando puertas y demás acciones que permitan que VPUB este impecable</li> </ul>	
<b>Líneas de autoridad</b>	

Gerencia de Cocina- Gerencia de Sala	
<b>Requisitos mínimos y competencias</b>	
<b>Formación académica:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bachiller</li> </ul>
<b>Experiencia laboral:</b>	2 años en cargos afines
<b>Experiencia específica:</b>	
<b>Conocimientos:</b>	Servicio al cliente, limpieza, reparación
<b>Competencias:</b>	Trabajo en equipo Eficiente Responsabilidad Organización Comunicación Confiabilidad

<b>Identificación del puesto</b>	
Nombre del cargo:	Meseros (6)
Ubicación administrativa:	Gerencia de Sala
Clasificación del cargo:	Bajo
Fecha de creación:	Febrero 2020
<b>Función básica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ser asesor constante del cliente y acompañarlo en la elección del vino, acompañamientos entregando la experiencia de VPUB constantemente para obtener la satisfacción del cliente.</li> </ul>	
<b>Función específica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encargarse de acompañar al cliente invitándolo a probar la experiencia VPUB</li> <li>● Asesorarlo en la elección del vino y acompañamientos</li> <li>● Procesar los pedidos de los clientes y entregarlos de forma adecuada y oportuna.</li> <li>● Observar al cliente e identificar las reacciones frente a la experiencia VPUB</li> <li>● Procurar porque los clientes se sientan satisfechos por el servicio</li> <li>● Ser discreto, amable y cortés con los clientes</li> <li>● Transmitir la experiencia VPUB a los clientes</li> <li>● Encargarse de procesar y entregar la cuenta</li> </ul>	
<b>Líneas de autoridad</b>	

Gerencia General	
<b>Requisitos mínimos y competencias</b>	
<b>Formación académica:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bachiller</li> </ul>
<b>Experiencia laboral:</b>	2 años en cargos afines
<b>Experiencia específica:</b>	2 en cargos con experiencia específica en servicio al cliente
<b>Conocimientos:</b>	Inglés (básico, medio o avanzado), conocimientos básicos en la cultura del vino
<b>Competencias:</b>	Trabajo en equipo Planificación y Organización Comunicación Responsabilidad y confiabilidad Ser apasionado Excelente presentación personal Empatía Enérgico y entusiasta

<b>Identificación del puesto</b>	
Nombre del cargo:	Host wine (mesero específico en máquinas Enomatic)
Ubicación administrativa:	Gerencia de Sala
Clasificación del cargo:	Bajo
Fecha de creación:	Febrero 2020
<b>Función básica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ser asesor constante del cliente y acompañarlo en la elección del vino entregando la experiencia de VPUB constantemente para obtener la satisfacción del cliente.</li> </ul>	
<b>Función específica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encargarse de acompañar al cliente invitándolo a probar la experiencia VPUB</li> <li>● Conocer a los clientes frecuentes e identificar sus preferencias</li> <li>● Asesorarlo en la elección del vino</li> <li>● Asesorar sobre la aplicación que apoya las consultas sobre bodegas y en general la cultura del vino.</li> <li>● Observar al cliente e identificar las reacciones frente a la experiencia VPUB</li> <li>● Procurar porque los clientes se sientan satisfechos por el servicio</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ser discreto, amable y cortés con los clientes</li> <li>● Transmitir la experiencia VPUB a los clientes</li> <li>● Conocer sobre las máquinas Enomatic y entregar ese conocimiento al cliente</li> <li>● Tener conocimiento sobre la carta y los sistemas de información como aplicación que apoyan la experiencia VPUB</li> </ul>
<b>Líneas de autoridad</b> Gerencia de Sala
<b>Requisitos mínimos y competencias</b>
<b>Formación académica:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Bachiller</li> </ul>
<b>Experiencia laboral:</b> 2 años en cargos afines
<b>Experiencia específica:</b> 2 en cargos con experiencia específica en servicio al cliente y en asesoramiento de vinos
<b>Conocimientos:</b> Inglés (intermedio o avanzado), conocimientos medios en la cultura del vino, manejo de aplicaciones
<b>Competencias:</b> Trabajo en equipo Planificación y Organización Comunicación Responsabilidad y confiabilidad Ser apasionado Excelente presentación personal Empatía Enérgico y entusiasta

<b>Identificación del puesto</b>	
Nombre del cargo:	Host (entrada)
Ubicación administrativa:	Gerencia de Sala
Clasificación del cargo:	Bajo
Fecha de creación:	Febrero 2020
<b>Función básica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Ser asesor constante del cliente desde el momento en que llega a VPUB hasta que sale del lugar</li> </ul>	
<b>Función específica</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>● Verificar la reserva que tenga el cliente en línea o solicitada personalmente.</li> <li>● Conocer a los clientes frecuentes e identificar sus preferencias</li> <li>● Encargarse de acompañar al cliente invitándolo a probar la experiencia VPUB</li> <li>● Asesorarlo en la elección del vino si fuera necesario</li> <li>● Tener conocimiento sobre la carta y los sistemas de información como aplicación que apoyan la experiencia VPUB</li> <li>● Observar al cliente e identificar las reacciones frente a la experiencia VPUB</li> <li>● Procurar porque los clientes se sientan satisfechos por el servicio</li> <li>● Ser discreto, amable y cortés con los clientes</li> <li>● Transmitir la experiencia VPUB a los clientes</li> </ul>
<b>Líneas de autoridad</b> Gerencia de Sala
<b>Requisitos mínimos y competencias</b>
<b>Formación académica:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Bachiller</li> </ul>
<b>Experiencia laboral:</b> 2 años en cargos afines
<b>Experiencia específica:</b> 2 en cargos con experiencia específica en servicio al cliente y en asesoramiento de vinos
<b>Conocimientos:</b> Inglés (intermedio o avanzado), conocimientos medios en la cultura del vino, manejo de aplicaciones
<b>Competencias:</b> Trabajo en equipo Planificación y Organización Comunicación Responsabilidad y confiabilidad Ser apasionado Excelente presentación personal Empatía Enérgico y entusiasta

<b>Identificación del puesto</b>	
Nombre del cargo:	Caja
Ubicación administrativa:	Administración
Clasificación del cargo:	Bajo



Fecha de creación:	Febrero 2020
<b>Función básica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Colaborador encargado de la caja, emitir facturas a los clientes y hacer los cierres de caja diarios</li> </ul>	
<b>Función específica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Verificar que la cuenta este bien hecha de acuerdo a los pedidos del cliente</li> <li>● Conocer a los clientes frecuentes e identificar sus preferencias</li> <li>● Tener conocimiento de la experiencia VPUB</li> <li>● Observar al cliente e identificar las reacciones frente a la experiencia VPUB</li> <li>● Procurar porque los clientes se sientan satisfechos por el servicio</li> <li>● Ser discreto, amable y cortés con los clientes</li> <li>● Transmitir la experiencia VPUB a los clientes</li> </ul>	
<b>Líneas de autoridad</b>	
Gerencia de Sala	
<b>Requisitos mínimos y competencias</b>	
<b>Formación académica:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Bachiller</li> </ul>	
<b>Experiencia laboral:</b> 2 años en cargos afines	
<b>Experiencia específica:</b> 2 en cargos con experiencia específica en contabilidad y sistemas de información.	
<b>Conocimientos:</b> Inglés ( intermedio o avanzado), conocimientos en servicio al cliente, contabilidad y sistemas de información	
<b>Competencias:</b>	
Trabajo en equipo Planificación y Organización Comunicación Responsabilidad y confiabilidad Excelente presentación personal Empatía Enérgico	
<b>Identificación del puesto</b>	
Nombre del cargo:	Seguridad
Ubicación administrativa:	Gerencia de Servicio

Clasificación del cargo:	Bajo
Fecha de creación:	Febrero 2020
<b>Función básica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mantener el orden y garantizar la seguridad de los clientes y del equipo de colaboradores de acuerdo los reglamentos internos.</li> </ul>	
<b>Función específica</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Verificar la continua seguridad de los clientes y colaboradores.</li> <li>● Llevar controles de seguridad enlazados con la Policía Nacional y demás autoridades administrativas.</li> <li>● Conocer a los clientes frecuentes</li> <li>● Tener conocimiento de la experiencia VPUB</li> <li>● Procurar porque los clientes se sientan seguros por el servicio prestado</li> <li>● Ser discreto, amable y cortés con los clientes</li> <li>● Transmitir la experiencia VPUB a los clientes</li> </ul>	
<b>Líneas de autoridad</b>	
Gerencia de Servicio	
<b>Requisitos mínimos y competencias</b>	
<b>Formación académica:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formación en seguridad</li> </ul>	
<b>Experiencia laboral:</b>	2 años en cargos afines
<b>Experiencia específica:</b>	
<b>Conocimientos:</b>	Conocimientos en servicio al cliente, contabilidad
<b>Competencias:</b>	Trabajo en equipo Organización Comunicación Responsabilidad y confiabilidad

## Anexo 16. Desarrollo del talento humano

**Capacitación y entrenamiento del personal:** Antes de iniciar a desarrollar las funciones descritas en los perfiles laborales, el personal debe realizar actividades de educación laboral que preparan al trabajador a desarrollar su cargo con el fin de mejorar la eficiencia en la posición que va a desempeñar. Los trabajadores tienen capacitación en: cultura organizacional, inteligencia emocional como factor

de éxito en ventas, principales aspectos de la cultura del vino; administración y organización; talleres para la planificación familiar y orientación socio-familiar.

El entrenamiento desarrolla las destrezas del trabajador en la ejecución de las funciones y el desarrollo de actitudes positivas para mejorar la interacción con las personas y para motivar a los colaboradores en el desempeño de sus funciones. A través de los entrenamientos se busca entregar un servicio de excelencia al cliente.

**Briefing** En esta etapa se diseña un plan de capacitación y entrenamiento sobre servicio al cliente, sobre los sistemas de información, sobre temas de la cultura del vino y puntualmente sobre la selección de vinos, así como los protocolos de servicio de las diferentes áreas de VPUB con simulaciones para hacer que el proceso sea real y finalmente una capacitación sobre la sostenibilidad en VPUB. Adicionalmente se realiza una capacitación especial sobre clientes relevantes del lugar para que sean conocidos por el host, los meseros, el chef y el sommelier.

Sin embargo, antes de comenzar el día laboral, deben recibir un feedback corto aproximadamente 15-30 minutos con el líder del área de manera que pueda existir una mejora constante en la calidad del servicio briefing (reunión corta) donde se brinda información al personal relevante como, por ejemplo, que ofrezcan productos de temporada y al mismo tiempo el personal puede hacer una retroalimentación de aspectos a mejorar.

En esta fase de capacitación, hay una etapa de observación constante por parte de Gerencia, la cual genera sesiones para proveer retroalimentación sobre las fortalezas y áreas de mejora.

**Indumentaria** Se provee a los meseros, host, chef, ayudantes de cocina y personal de servicios generales de uniformes que destacan por la buena presencia y la sobriedad, dependiendo del cargo que desempeñen.

**Documentos del personal** Al iniciar la relación laboral se entregan dos documentos, uno explicando la descripción de tareas, responsabilidades y objetivos relacionados con cada cargo, el segundo indica la misión, visión y objetivos de la filosofía VPUB, copia del contrato y reglamento interno VPUB.

## **Anexo 17. Incentivos y compensaciones**

Los incentivos y compensaciones son las herramientas para que los equipos de colaboradores sientan que pertenecen a una organización que se preocupa por ellos como personas con vida personal conectada al trabajo, hecho que mejora la productividad y establece retención del mejor personal.

En este sentido, VPUB adelanta de forma semestral, charlas o capacitaciones sobre planificación familiar, orientación socio familiar que incluye planificación financiera y sistemas de ahorro, de manera que el personal tenga un proceso de ayuda encaminado a facilitar la dinámica familiar y desarrollar recursos familiares, enriqueciendo el bienestar y la calidad de vida de quienes lo conforman

Así mismo, se generan planes de carrera, donde por ejemplo los ayudantes de chef pueden convertirse en chefs con el tiempo y con la formación que se requiere, de esta forma pueden ascender dentro de la compañía, así como las meseras quienes pueden ascender a host de VPUB. La elección y ascensos se hacen a través de una cultura del mérito que VPUB tiene para los colaboradores al alcanzar una zona de proyección para el personal que han mantenido permanentemente un desempeño sobresaliente.

Finalmente, se realiza un reconocimiento público anualmente, a los colaboradores que alcancen una zona de madurez y proyección por tener un buen nivel de desempeño, dominio y madurez del cargo. Adicionalmente tienen voz en VPUB ya que la dirección tiene en cuenta sus opiniones y retroalimentación con el fin de tomar decisiones gerenciales estratégicas.

A continuación, presentamos la recompensa total para nuestros colaboradores:

<b>RECOMPENSA DIRECTA</b>	<b>INDIRECTA</b>	<b>NO FINANCIERA</b>
Sueldo	Seguro de Salud y beneficiarios	Participación y voz
	Caja de Compensación Familiar	Desarrollo y Formación
		Talleres de orientación socio familiar y planificación
		Desarrollo de Carrera
		Ambiente laboral

## Anexo 18. Matriz de riesgos

IDENTIFICACION DEL RIESGO	CAUSA	CONSECUENCIA	MEDICION DE LA PROBABILIDAD	MEDICION DEL IMPACTO	VALORACION DEL RIESGO			CONTROL	PLANES DE ACCION PARA MITIGAR EL RIESGO
					VALORACION CONSECUENCIA	VALORACION PROBABILIDAD	RESULTADO		
No obtener financiación	El negocio no es suficientemente atractivo	No implementar VPUB	Probabilidad que ocurra	Critico	MEDIO	ALTO	IMPORTANTE	Dirección	Conseguir fuentes de financiación alternativas como recursos propios.
Mal ambiente laboral	No existe cultura organizacional, no hay comunicación el plan estratégico	No entregar experiencia VPUB al cliente	Poco probable	Moderado	BAJO	MEDIO	TOLERABLE	Dirección	Comunicación efectiva, valoración del recurso humano, valor de las opiniones, retroalimentación, fomentar participación en las estrategias implementadas.
Insatisfacción del cliente	No entregar la propuesta de valor	No alcanzar los objetivos propuestos	Muy Improbable	Moderado	BAJO	MEDIO	TOLERABLE	Dirección	Revisión de las necesidades del cliente integradas a un plan estratégico mejorado.
Incumplimiento por parte de los proveedores en el despacho de materia prima	Desabastecimiento	No entregar los vinos a los clientes	Poco probable	Menor	BAJO	BAJO	TRIVIAL	Administración	Mantener un stock de productos moderado.
Disponibilidad de locales comerciales	Cambios en el diseño e implementación del lugar - cambios de ubicación	Incremento en el valor del arriendo	Probabilidad que ocurra	Serio	MEDIO	MEDIO	MODERADO	Dirección	Conseguir una alternativa que se ajuste al plan estratégico.
Competidores con el mismo concepto	Disminución de ingresos	Reducción del market share; incumplimiento de los objetivos	Probabilidad que ocurra	Moderado	MEDIO	MEDIO	MODERADO	Dirección	Revisión de las necesidades del cliente integradas a un plan estratégico mejorado.

MEDICIÓN PROBABILIDAD DE RIESGOS	MEDICION DE IMPACTO DE RIESGOS SELECCIONADOS	RESULTADO DE LA VALORACION		
Muy improbable	Bajo	BAJO	BAJO	TRIVIAL
Poco probable	Menor	BAJO	MEDIO	TOLERABLE
Probabilidad que ocurra	Moderado	BAJO	ALTO	MODERADO
Probable	Serio	MEDIO	BAJO	TOLERABLE
Muy probable	Critico	MEDIO	MEDIO	MODERADO
		MEDIO	ALTO	ALTO
		ALTO	BAJO	MODERADO
		ALTO	MEDIO	IMPORTANTE
		ALTO	ALTO	INACEPTABLE

Tabla 26 Matriz de riesgo  
Fuente: Elaboración propia

## Referencias Bibliográficas

- Gennari, A., & Estrella, A. (2015). *Análisis del Mercado del Vino en Países de Latinoamérica*. Colombia.
- Euromonitor. (2019). *Wine in Colombia*.
- Brodmeir, K. (6 de agosto de 2017). Obtenido de El Heraldó: <https://www.elheraldo.co/entretenimiento/los-millennials-la-generacion-que-se-enamoro-del-vino-390083>
- Concours Mondial de Bruxelles, T. U. (2019). *Wine Trends 2019*. Bruxelles.
- Tecnovino. (enero de 2018). *www.tecnovino.com*. Obtenido de <https://www.tecnovino.com/futuro-viene-2030-vino-europeo-consumo-estable-mayores-exportaciones/>
- Portafolio. (2019). Mejoran los indicadores sobre el consumo del vino. *Portafolio*.
- Peña, M. S. (3 de octubre de 2015). *Conozca cuáles son los clubes que le llevan el vino a su casa*. Obtenido de La República: : <https://www.larepublica.co/ocio/conozca-cuales-son-los-clubes-que-le-llevan-el-vino-a-la-puerta-de-su-casa-2307916>
- Exito. (13 de Julio de 2018). *Expovinos*. Obtenido de <https://expovinos.exito.com/expovinos-testigo-y-promotor-del-crecimiento-del-vino-en-colombia/>
- Giraldo, L. (7 de marzo de 2019). *2019: Retos y nuevas tendencias para el sector*. Obtenido de Revista la Barra: <https://www.revistalabarra.com/ediciones/ed-107-un-innovador-en-la-operacion-de-restaurantes/2019-un-ano-de-retos-y-nuevas-tendencias-para-el-sector/>
- Clarin, E. (septiembre de 2019). *Industria Vitivinícola, las novedades del consumo del vino en el mundo*. Obtenido de [https://www.clarin.com/economia/economia/nuevos-parametros-estudiar-consumo-vino-mundo\\_0\\_QMINsTx.html](https://www.clarin.com/economia/economia/nuevos-parametros-estudiar-consumo-vino-mundo_0_QMINsTx.html)
- El Heraldó. (febrero de 2017). *Un colombiano toma en promedio 51.4 litros de licor al año*. Obtenido de El Heraldó: <https://www.elheraldo.co/economia/un-colombiano-toma-en-promedio-514-litros-de-licor-al-ano-328237>
- DANE. (2019). *Precios de venta al público de licores, vinos, aperitivos y similares*. Obtenido de DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/precio-promedio-de-bebidas-alcoholicas>
- El Espectador. (31 de julio de 2017). *Un vino para cada ocasión*. Obtenido de El Espectador: <https://www.elespectador.com/entretenimiento/un-chat-con/un-vino-para-cada-ocasion-articulo-705843>