



PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTACIÓN DE LA MARCA VPUB

Parte I

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

**Alumno: Edna del Pilar Hernández Gómez
Profesor Guía: Nicole Pinaud**

Ciudad de Panamá, julio de 2020

Índice

Resumen Ejecutivo	1
1. Oportunidad de negocio	2
1.1 Tendencias de las necesidades del mercado a nivel mundial	3
1.2 Tendencias de las necesidades del mercado a nivel local	3
2. Análisis de la Industria	4
2.1 Industria a Nivel Mundial	4
2.2 Industria del Vino en Colombia	4
2.3 Partidas arancelarias	5
2.4 Demanda del Vino en Colombia	5
2.5 Tamaño del Mercado	6
2.6 Análisis del ambiente externo	8
2.6.1 Análisis de PESTEL	8
Análisis Social	8
Análisis Ambiental	8
2.6.2 Fuerzas de Porter	11
2.6.3 Competencia	13
2.6.4 Clientes	15
3. Descripción de la empresa y propuesta de valor	16
3.1 Modelo de negocio	16
4. Plan Estratégico	17
4.1 Formulación de la estrategia	17
4.1.1 Misión	17
4.1.2 Visión	17
4.1.3 Valores Corporativos	17
4.2 Definición de la estrategia	18
4.3 Factores claves de éxito	18
4.4 Ventaja Competitiva	19
4.5 Estrategia de crecimiento o escalonamiento. Visión Global	19
4.6 RSE y sustentabilidad	20
5. Plan de Marketing	21
5.1 Objetivos de marketing	21
5.2 Estrategia de segmentación	21
Actividades a tener en cuenta para los segmentos	23

5.3 Posicionamiento	23
5.4 Marketing Mix	23
5.5 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual	28
5.6 Presupuesto de Marketing y cronograma	31
6. Plan de Operaciones	31
7. Equipo del proyecto	32
8. Plan Financiero	33
9. Riesgos críticos	34
10. Propuesta para el inversionista	35
11. Conclusiones	36
ANEXOS.....	37
Anexo 1: Análisis de la industria a nivel mundial	37
Exportaciones e importaciones	38
Anexo 2: Oferta de producción en Colombia	38
Anexo 3. Clientes - Investigación de mercados.....	39
Anexo 4. Ampliación modelo de negocio	54
Anexo 5. Recursos y capacidades VPUB.....	55
Anexo 6. Responsabilidad social empresarial	55
Anexo 7. Selección de vinos.....	57
Anexo 8. Selección del menú	61
Referencias Bibliográficas	63

Índice de Gráficas

Gráfica 1 Comparativo venta de vino 2013 – 2018.....	5
Gráfica 2 Pronostico venta de vino 2018 – 2023.....	6
Gráfica 3 Consumo de alcohol Vs. Consumo alcohol vino por edad	7

Índice de Tablas

Tabla 1 Tamaño de mercado objetivo.....	7
Tabla 2 Competencia directa.....	14
Tabla 3 Canvas	17
Tabla 4 Segmentación de clientes.....	22
Tabla 5 Estrategia de comunicación y ventas.....	27
Tabla 6 Consumo de vino por año	29

Tabla 7 Consumo de acompañamientos por año	29
Tabla 8 Consumo total primer año	30
Tabla 9 Proyección de ventas a 5 años.....	30
Tabla 10 Presupuesto de Marketing.....	31
Tabla 22 Producción vino en Europa.....	37
Tabla 23 Producción vino en América y otros países.....	37
Tabla 24 Consumo de vino a nivel mundial.....	37
Tabla 25 Países que más exportan vino	38
Tabla 26 Países que más importan vino	38
Tabla 27 Oferta de producción en Colombia	38
Tabla 28 Test VEDIS.....	55

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Ubicación VPUB	24
Ilustración 2 Diseño VPUB	24
Ilustración 3 Logo VPUB.....	26

Resumen Ejecutivo

Bogotá es una ciudad que presenta actualmente un importante incremento en el consumo del vino, tal como consta en el estudio hecho por Euromonitor donde se evidencia un aumento de hasta un 36.7% entre los años 2013 a 2018, así como se espera proyecciones de ventas en un 7.9% anual entre el 2018 a 2023. Frente al panorama del consumo, no existen lugares en esta ciudad que permitan degustar varias cepas, marcas y bodegas a un precio accesible, conservando la calidad del vino y evitando el desperdicio del producto, razón por la cual se crea la marca VPUB.

VPUB se especializa en brindar la venta de vino por copa a través de las máquinas Enomatic que permiten al consumidor probar diferentes vinos manteniendo las características, calidad y evitando desperdicios de vino. La experiencia VPUB crea cultura del vino a través del servicio especializado de los colaboradores en las zonas de entretenimiento VPUB REST, que es un autoservicio donde el cliente puede seleccionar los vinos de su preferencia mientras conoce más de las bodegas, los productores y las uvas que está degustando. Por otra parte, VPUB LEARN ofrece una experiencia de ampliar o conocer la cultura del vino tanto para conocedores y principiantes, a través de catas personalizadas dirigidas por sommeliers expertos.

Para los inversionistas esta es una excelente apuesta, ya que los resultados estimados en el flujo de caja puro presentan una rápida recuperación y un retorno de la inversión al cuarto año para un ejercicio de 5 años. También presenta proyecciones de una TIR del 24.20% a una tasa de descuento del 12.99% con una VAN de \$105.534 USD.

Dado el comportamiento que presenta el proyecto durante los 5 primeros años, VPUB fija expectativas sobre proyectos de expansión hacia otras ciudades de Colombia y del mundo, iniciando con la puesta en marca de un segundo lugar a efectos de posicionar la marca en el mercado y tomando en consideración el comportamiento positivo, estimando la valoración del VAN de continuidad en US\$1,014,820,04, con TIR de 53.18% a una tasa de descuento del 12.99%, lo que muestra una progresión del valor del proyecto y un comportamiento financiero que hace atractivo el presente plan de negocios.

1. Oportunidad de negocio

Teniendo en cuenta las cifras de Euromonitor donde 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 ha crecido sustancialmente y es tendencia, por lo tanto, es una oportunidad para establecer un negocio dentro del mercado de vinos en Bogotá.

Frente al mercado de vino de cara al consumo 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.

Existen lugares creados por gente que tiene mucha experiencia y un perfecto manejo del tema, la mayoría son *sommeliers* y *chefs*. La decoración de los sitios es impecable y las cavas están perfectamente ubicadas logrando que el cliente se sienta deleitado a la vista del lugar. La selección de los vinos es cuidadosamente elegida y la carta es bastante extensa, dándole la oportunidad al consumidor de tener varias opciones, sin embargo, son sitios muy exclusivos y elegantes, por esta razón la gente los puede percibir como lugares costosos donde se necesita contar con de un alto conocimiento en el tema de vinos. 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.). Es una solución tecnológicamente avanzada, con un diseño elegante e innovador, software y con una amplia gama de productos, diseño y producción. Adicionalmente tiene respaldo de servicio en más de 70 países en todos los continentes a través de una red de profesionales que satisfacen las necesidades de clientes individuales en sus áreas locales.

Para llegar a una conclusión más precisa de la oportunidad del negocio, se analiza el mercado a través de la demanda en torno a las tendencias mundiales y locales; pasando por el perfil del consumidor junto con las capacidades para llevar a cabo el proyecto.

1.1 Tendencias de las necesidades del mercado a nivel mundial

A nivel mundial las tendencias de la industria del vino se vienen 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)

Así también se presentan vinos autóctonos donde se piensa va a dirigirse la industria vinícola en un futuro, ya que, a mayor conocimiento de los consumidores de vinos, podrían querer experimentar mayores variedades y vinos locales, con el fin de satisfacer gustos más variados y únicos.

De acuerdo al informe presentado por la Unión Europea en cuanto a producción agrícola se refiere, ha indicado que la producción de vino tiene una estabilidad en cuanto a consumo y producción para el 2030, además para países europeos se mantendrán las exportaciones que presentarán una creciente demanda en vinos embotellados tanto tranquilos (convencionales) como espumosos que llegarán al 71% y 13%, respectivamente, y que con respecto al vino a granel se reducirá en un 17% al 13% para el 2030. En cuanto a cepas de vino se observa un crecimiento del vino rosado y como anteriormente se indicó los vinos veganos, biodinámicos y naturales también cobran un impulso importante en la tendencia para el 2019 - 2020. (Tecnovino, 2018).

1.2 Tendencias de las necesidades del mercado a nivel local

En Colombia la oferta de sitios para disfrutar el vino cada vez crece más en razón a que es considerado un tema atractivo para algunas personas en Bogotá (Portafolio, 2019), al punto de que existen varios clubes de vino que van hasta la puerta de la casa como el Wine Connection Club de la Casa Pedro Domeq y Cata Club Bogotá (Peña, 2015), que se condensan junto con los restaurantes ofreciendo una gran y variada oferta de vinos de todos los países del mundo, por lo tanto, Colombia es considerado 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, así mismo, ante el poco aumento de ventas en relación con el volumen para el año 2018 y 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 que conectan a diferentes grupos de consumidores. En este punto, se observa una oportunidad importante para enfocarse en vinos a precio bajo sin perder la calidad y en una categoría de vinos espumosos que también tienen un alto crecimiento. También se considera importante focalizarse en la tendencia de vinos biodinámicos y biológicos sin olvidar la tendencia de vinos y viñedos familiares que crean no sólo historia sino experiencia en el consumidor.

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

2. Análisis de la Industria

2.1 Industria a Nivel Mundial

A nivel global la industria vitivinícola 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.

2.2 Industria del Vino en Colombia

Colombia no es un país productor de vino dado que el suelo y el clima presenta 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.

De acuerdo a la investigación del mercado del vino en Colombia (Gennari & Estrella, 2015), los vinos colombianos tuvieron un aumento significativo de su consumo desde el 2013, los canales son de baja calidad y se caracterizan por precios inferiores a los importados. Los fabricantes nacionales con mayor cuota de mercado fueron Bodega del Rhin con un 22% del total de ventas en volumen del mercado, Enalia con el 10%, Vinos de la Corte con el 7% y Casa Grajales con el 4%. A pesar de su crecimiento, estos vinos nacionales son percibidos por el mercado consumidor como vinos de baja calidad.

2.3 Partidas arancelarias

Las posiciones arancelarias de interés son:

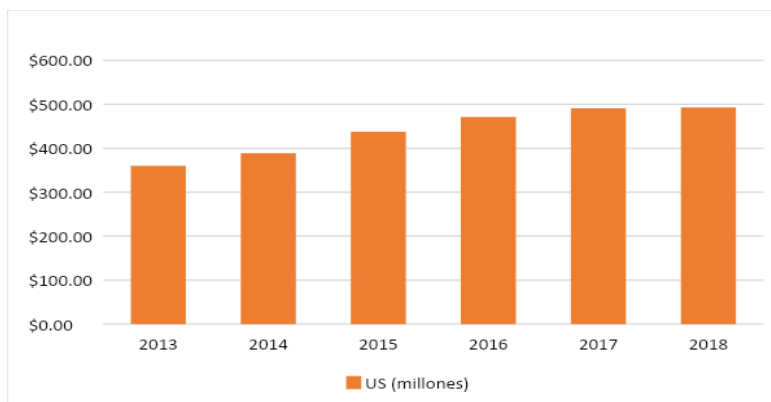
- 2204.10.00.00
- 2204.21.00.00

Esto con el fin de conocer cuánto de estos vinos entran al país, precios y las marcas más significativas.

2.4 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. Así como crece la adquisición de este producto, crece el interés por conocer su procedencia (Exito, 2018).

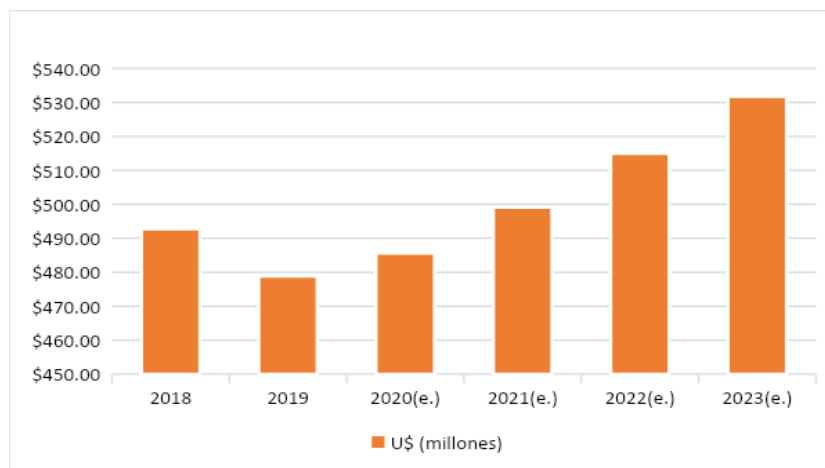
A continuación, se observa el porcentaje total de crecimiento, que de acuerdo a Euromonitor International alcanzó un total del 36% entre 2013 al 2018, al respecto, se presentan las cifras sobre los valores de ventas entre 2013 a 2018.



Gráfica 1 Comparativo venta de vino 2013 – 2018
Fuente: Elaboración propia, Fuente de datos Euromonitor.

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 a través de la Ley 1816 de 2016 que impone un 20% sobre el valor y \$156 pesos colombianos por grado de alcohol, por lo tanto, los colombianos han optado por consumir vinos de bajo precio pero que conserven la calidad. (Euromonitor, 2019).

De acuerdo a las cifras suministradas se evidencia que en efecto el consumo del vino ha tenido un crecimiento moderado de 2018, sin embargo, 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, el cual se especifica en la siguiente gráfica:



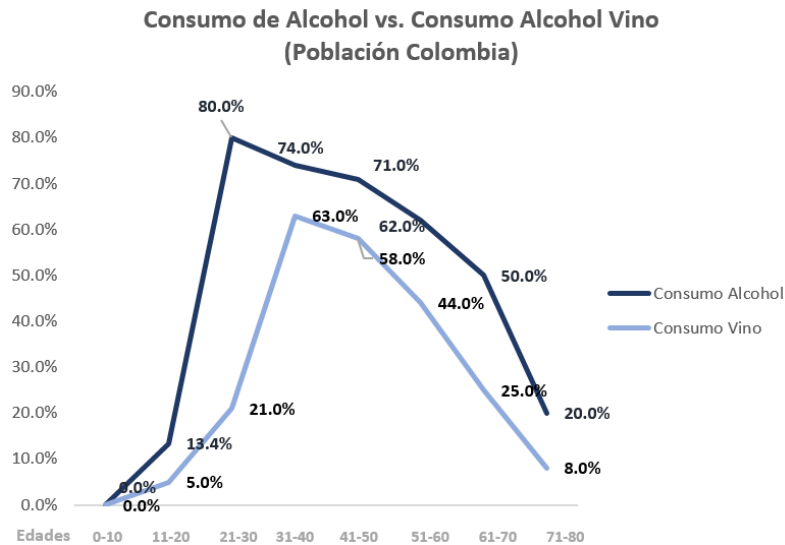
Gráfica 2 Pronóstico venta de vino 2018 – 2023
Fuente: Elaboración propia. Fuente de datos Euromonitor.

Teniendo en cuenta el historial del mercado, se concluye que hay una oportunidad importante para establecer una propuesta de valor de manera que se aproveche el momento de crecimiento que contempla el sector.

2.5 Tamaño del Mercado

La incidencia del consumo de bebidas alcohólicas varía según la edad, nivel educativo y estrato económico. De acuerdo con el censo general del 2005 del DANE esta ciudad cuenta con un número de 6.778.691 de habitantes. Las mujeres corresponden al 52,2 % y 47,8% de hombres, lo que equivale a 3.538.476 mujeres y 3.240.214 hombres respectivamente.

- El 30,7% de los hombres y 30.9% de las mujeres tienen edades entre los 25 y 65 lo que corresponde a un total de 2.088.134 personas.
- El nivel socioeconómico al que está enfocado el target del proyecto es medio, medio- alto y alto, según el DANE el 14.7% de los bogotanos pertenecen a este rango para un total de 306.955 habitantes.
- Según la investigación del mercado del vino en Colombia (Gennari & Estrella, 2015), el consumidor de vino promedio tiene entre 30 a 55 años como se evidencia en la siguiente gráfica:



*Gráfica 3 Consumo de alcohol Vs. Consumo alcohol vino por edad
Fuente: Elaboración propia*

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.

Para obtener el total del mercado objetivo en dólares se realiza el siguiente cálculo: El tamaño de mercado objetivo por el consumo de vino por persona en Colombia (El Herald, 2017), por el precio promedio de vino por litro en Colombia (DANE, 2019).

No. Personas	Litro promedio por persona	Precio x litro USD	Total mercado objetivo en USD
113.573	1.50	\$ 13.30	\$ 2.265.781

*Tabla 1 Tamaño de mercado objetivo
Fuente: Elaboración propia*

2.6 Análisis del ambiente externo

2.6.1 Análisis de PESTEL

Análisis Político

- Para el 2019 el DANE (Departamento administrativo de Estadística), indicó que el PIB creció a un 3% durante el segundo trimestre del 2019, mostrando aceleración en la economía colombiana, lo que se traduce en aumento del consumo de acuerdo a la revista Portafolio.
- En marzo del presente año se anunció el ingreso de Colombia a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Organización que tiene la intención de contribuir al desarrollo de los países miembros, la estabilidad financiera, la ampliación del comercio y las políticas en favor del empleo y del progreso en términos de calidad de vida de los individuos.
- Colombia es uno de los países de la región con mayor crecimiento de su comercio exterior, sus exportaciones han crecido a una tasa de 4,9%. En inflación Colombia tiene una meta a largo plazo del 3%.

Análisis Social

- Dependencia económica: Esta categoría registra las magnitudes de grupos etéreos susceptibles de ser económicamente dependientes ya sea por condiciones circunstanciales o de otro tipo que generan esta condición. Las personas entre 15 y 64 años conforman el grupo de mayor porcentaje en la observación con el 67%, le sigue el grupo de personas menores de 15 años con el 28% y por último las personas mayores de 64 años con el 5%.
- Demografía: El total de población en Colombia es de: 49.66 millones de habitantes, con un crecimiento anual de 0.8%. Las proyecciones de población realizadas por el DANE y el DAPD estiman una población en Bogotá de 6.778.691 personas; cifra que corresponde al 15,2% del total de la población nacional.

Análisis Ambiental

- La contaminación ambiental en Colombia es uno de los principales problemas sociales en la actualidad, problemas como la deforestación, protección de áreas protegidas; delimitación y manejo de páramos, descontaminación de ríos, no hacen parte de la agenda fuerte del gobierno ya que se le asigna un presupuesto 1,2% del total del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 de acuerdo a lo descrito por la revista Semana.

- Así, mismo Colombia se instala como el sexto país más contaminado entre los países del sur del continente al obtener 71 PPM (partes por millón), según el estudio presentado por la OMS (Organización Mundial de la Salud).
- Ante este panorama desalentador, hace que los establecimientos de comercio tengan una responsabilidad mayor en cuanto al medio ambiente. En este sentido el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible junto con empresas del sector Gastronomía lanzó el Programa de Gastronomía Sostenible impactando en la valoración de los residuos de los alimentos.

Análisis Económico

- Contando con el 98% de la liberación del comercio, Chile y Colombia tienen un Acuerdo de Libre Comercio que hace parte de la Alianza del Pacífico.
- El acuerdo comercial con el Mercosur donde se encuentra Argentina, representa para Colombia una oportunidad para acceder a un mercado potencial cercano a 250 millones de consumidores con un PIB superior a los US\$2.400 billones, y cerca del 97% del universo arancelario libre de aranceles.
- Acuerdo comercial entre Colombia y la Unión Europea: El Tratado de Libre Comercio (TLC) entre la Unión Europea (UE) y Colombia firmado en junio de 2012 entró en vigor el 1 de agosto de 2013 con el objetivo de acabar con las barreras existentes a la importación y exportación entre ambos países.
- **Factores de inclusión financiera** Porcentaje de la población mayor a 15 años que posee o usa productos o servicios financieros:
 - % que tiene una cuenta con una institución financiera: 46%
 - % que tiene una tarjeta de crédito: 14%
 - % de mujeres con tarjeta de crédito: 10%
 - % de hombres con tarjeta de crédito 18%

Análisis Tecnológico

- Medellín y Bogotá, importantes ciudades colombianas, fueron reconocidas como las ciudades con más avances en conectividad en Iberoamérica, en la categoría de ciudades grandes con más de 700.000 habitantes, durante la entrega del XIII premio de Ciudades Digitales.
- Suscriptores a un teléfono móvil: 57.49 millones; usuarios activos a redes sociales: 34 millones; usuarios de redes sociales móviles: 31 millones.

Análisis Legal

- En relación con la importación se requiere inscribir la empresa ante el Ministerio de Salud como importador de bebidas alcohólicas y cumplir con requisitos legales que están contenidos en las normas que a continuación se detallan: Circular 379 de 1998, Decreto 3192 de 1983, Decreto 2742 de 1991.
- En Colombia existe la Ley 30 de 1986 que en su artículo 16 señala que el exceso de consumo de alcohol es perjudicial para la salud, y corresponde a una campaña de prevención contra el consumo de alcohol.
- La Ley 1696 de 2013 por medio del cual se dictan sanciones penales y administrativas para sancionar la conducción bajo el influjo de alcohol u otras sustancias psicoactivas.
- El Decreto 667 de 2017 establece el horario de funcionamiento para el ejercicio de actividades económicas que involucren expendio o consumo de bebidas alcohólicas en el Distrito Capital, en general el horario es de las 10 am y hasta las 3 am del siguiente día, con algunas restricciones.
- La imposición de impuestos al consumo de bebidas alcohólicas se realiza de acuerdo a lo estipulado en la Ley 1816 de 2016 que establece un 20% sobre el valor y \$156 pesos colombianos por grado de alcohol.

Conclusión análisis PESTEL

De acuerdo con la información anteriormente analizada se tienen las siguientes conclusiones:

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.
4. Hay alta conectividad tecnológica lo que posibilita un canal para la promoción digital de negocios (marketing digital).

5. Se debe tener cuidado con la elección de los vinos en VPUB teniendo en cuenta el impuesto sobre el consumo de bebidas alcohólicas por grado de alcohol.
6. El ordenamiento legal tiene una alta regulación de comportamientos y hechos jurídicos relacionados con el consumo, distribución y comercialización bebidas alcohólicas, ejerciendo una tarea difícil a la hora de entrar en este mercado.

2.6.2 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. También evaluando la fuerza e importancia de cada elemento para la empresa y por último decidir si la fuerza conjunta de los elementos justifica que la empresa entre en la industria.

El Poder de negociación de los compradores es baja debido a:

- La existencia de pocos competidores en el mercado. Baja
- Los compradores están fragmentados y esto reduce su poder de negociación. Baja.
- Tienen poco nivel de conocimiento que disminuye su poder de negociación. Baja.
- La disponibilidad de productos sustitutos existentes es alta y esto aumenta su poder de negociación. Alta.

Al tener el comprador una negociación baja hace que se pueda mantener un buen nivel de precios generando mayor rentabilidad. Aun así, es importante mantener altos los estándares de calidad y servicio para fidelizar los clientes.

El Poder de negociación de los proveedores es bajo debido a:

- Existe variedad de bodegas de vino de excelente calidad en los países como Chile Argentina, España y Francia. No hay una concentración muy alta de proveedores y esto hace que el poder de negociación sea bajo.
- Cambiar entre proveedores no tiene una implicación de altos costos y puede ser relativamente fácil lo que hace que su poder de negociación disminuya. Baja.
- Importancia de las marcas que representa cada proveedor es media lo que hace que el poder de negociación aumente un poco. Medio

Al tener un bajo poder de negociación se espera unos costos de materia prima estables durante la fase de ejecución del proyecto.

La amenaza de nuevos competidores entrantes es media - alta debido a:

- Poca lealtad de los consumidores a un sitio en específico. Amenaza media.
- No existen regulaciones que limiten la entrada de nuevos competidores por lo tanto es fácil entrar en este mercado. Amenaza alta.

Al tener una amenaza medio - alta en esta industria se genera una reducción del margen. Sin embargo, es importante mantener la creación de valor para una fidelización importante de los clientes.

La amenaza de productos sustitutos es alta debido a:

- La propensión del comprador a sustituir por productos a la hora de acompañar la cena como jugos o en licores como la cerveza hace que la amenaza sea alta.
- El costo de cambiar por un sustituto (bares, restaurantes) en Bogotá es bajo por lo tanto la amenaza es alta.

Al tener una amenaza de sustitutos alta se debe trabajar en generar cultura de vino en la ciudad, entregar conocimiento a los clientes y despertar curiosidad para que se inclinen más al consumo del vino que a otras bebidas u a otros bares.

La rivalidad entre competidores es alta debido a:

- En la industria de vino en Bogotá hay una gran diversidad de competidores tales como restaurantes, bares, vinotecas, entre otros y esto genera una rivalidad alta.
- El porcentaje de crecimiento del mercado se mantiene o va en aumento y esto genera una rivalidad baja.

Al ser una rivalidad alta, no es fácil mantener un margen de ganancia alto por lo tanto se deben controlar los costos administrativos y mantener niveles medios en los costos de marketing. Es importante trabajar en diferenciación y entregar al cliente la propuesta de valor esperada.

Teniendo en cuenta este 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.

2.6.3 Competencia

Competencia directa

- 1) **Wine Store**, está ubicado en la zona T de Bogotá y el enfoque de este lugar está basado completamente al consumo de vino. Tienen una gran variedad de vinos con diferentes cepas y el ambiente es agradable, la distribución del lugar es bastante amplia y cuenta con terrazas, sofás, mesas y barras, y una cava bastante amplia y con diferentes opciones.

- 2) Otra opción es **Balché**, un bar lounge ubicado en el Parque de la 93, ofrece música chill *out*, la atmósfera es tranquila y relajada. El menú gastronómico rescata los platos ancestrales más exóticos de las distintas regiones de Colombia.

	Fortalezas	Debilidades
Wine Store	<ul style="list-style-type: none"> - Alto nivel de experiencia - Personal altamente calificado - Alto nivel de servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - No tienen tecnología Enomatic, lo que hace que la variedad de vinos por copa sea reducida. - La selección de vinos aunque es amplia maneja muchas marcas comerciales que se consiguen en cualquier restaurante y/o supermercado.

Balche	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de inversión bastante alto en inventario y diseño del lugar - Alto nivel de experiencia - Personal altamente calificado - Alto nivel de servicio al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Focalizados en un nicho muy pequeño de mercado (personas con nivel socioeconómico alto y edades superiores a los 35 años). - Lugar lujoso y exclusivo que da una percepción de costoso. - No hay espacio para aprender de la cultura del vino. - Nivel de precios muy altos.
---------------	--	---

*Tabla 2 Competencia directa
Fuente: Elaboración propia*

Competencia indirecta

También se puede mirar como competencia los restaurantes que en su interior tienen una cava especializada de vinos ya que ofrecen no solamente un menú bastante amplio de comidas, sino que también el consumidor puede elegir de una extensa carta de vinos. Entre estos sitios se puede incluir:

1. **NUEVE:** Tienen una extensa carta de vinos de países como España, Italia, Francia, Nueva Zelanda, Argentina, Chile, Australia y Estados Unidos. La carta de comidas está compuesta por tapas de diferentes tipos basados en la cocina contemporánea, cocina moderna. Dirección: Calle 70A #10A-18
2. **MONTMAR:** especializado en comida de mar, ofrece una carta de vinos de Francia, España, Italia, Rumania, Nueva Zelanda, Australia, Estados Unidos, Chile y Argentina. Acompañado de música jazz y una sobria decoración. Dirección: Cra 5 #119-53 Usaquén
3. **LA BRASSERIE:** Restaurante Francés especializado en carnes, su carta de vinos incluye blancos y tintos de Argentina y Chile, principalmente, pero también de Francia, España, Italia y Australia.

Sustitutos

Todos los sitios donde se vende cualquier tipo de licor y diferentes clases de comida. Bares, Restaurantes y Licoreras

2.6.4 Clientes

Para mostrar la comprensión de clientes y la identificación de los mismos mediante el entendimiento de sus preferencias y conductas, 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. Teniendo en cuenta lo anterior, se describen las principales conclusiones en conjunto del trabajo de la investigación de mercados.

Conclusiones relevantes.

- Dentro del estudio de mercado se concluye que los millennials que se encuentran trabajando, pueden tener un rol importante en el consumo del vino, El 46% de los encuestados gana más de 600 USD mensuales y el 30% gana más de 1.500 USD, que en un país como Colombia cuyo salario mínimo no supera los 280 USD mensuales es un buen ingreso.
- En cuanto a preferencias, los encuestados, indicaron tener una predilección por tomar vino sobre la cerveza, el ron y el whiskey; a excepción del cocktail donde la tendencia fue mayor que el vino. Esto muestra una inclinación por el consumo del vino.
- El 80% de los hombres encuestados prefieren vino, mientras que el 95% de las mujeres manifestaron su preferencia por esta bebida. Por lo tanto, el género femenino es un potencial cliente objetivo, sin dejar de lado que los hombres también lo consumen en un porcentaje alto.
- Los encuestados con ingresos superiores a 1.500 USD, mostraron una mayor frecuencia al consumo del vino, con una periodicidad de una vez por semana. Esto es homogéneo entre hombres y mujeres. Esto indica que las personas con mayor poder adquisitivo prefieren el consumo de vino.
- En cuanto a la frecuencia mensual aproximadamente la mitad de personas indicaron que predomina el consumo de vino de 2 a 4 veces. Esto muestra que la recurrencia es alta en el mercado objetivo.
- Las personas entrevistadas en el focus group mostraron interés y preferencias por tomar esta bebida en sitios tranquilos, lugares modernos, acompañados de buena música. Así mismo, señalan que les encanta estar con amigos en estos sitios y que además les encantaría recibir asesorías y tener la oportunidad de aprender sobre la cultura del vino en un espacio agradable.

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, sin embargo, 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 ambiente VPUB REST cuenta con tres pasos claves en esta experiencia:

- 1. Tarjeta de vino:** Recargue su tarjeta y explore las opciones de vinos.
- 2. Elija su vino:** Indague, pruebe y elija la copa para verter el vino de su elección.
- 3. A comer, beber y disfrutar:** Siéntese y disfrute de su vino con platos para compartir.

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.

Canvas

ASOCIADOS CLAVES		ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DE CLIENTES			
- Viñedos - Agentes logísticos y aduaneros - Asociación de festivales de catas de vino - Empresas en Bogotá - Redes sociales		1. Fomentar el aprendizaje y la cultura del vino al mercado objetivo. 2. Oferta personalizada a cada uno de los clientes. 3. Ofrecer la venta de vino por copa garantizando la calidad del mismo. 4. Elección minuciosa de proveedores, con una buena relación calidad - precio.	Experiencia innovadora, novedosa y accesible de probar variedad de vinos sustentables, tradicionales y de calidad por copas a través de los equipos Enomatic. Estrategia de enfoque por diferenciación. Experiencia que genera cultura del vino.	Fidelización mediante asistencia personalizada de expertos en el tema de vinos. Ofrecer experiencias únicas en las áreas VPUB REST a través de la venta por copa con los equipos Enomatic y VPUB LEARN a través de las catas personalizadas.	Personas de la ciudad de Bogotá con ingresos medios a altos, edades entre 30 a 55 años. Tribus: Challenge: a quienes le gustan vivir nuevas experiencias. Chic: a quienes les gustan experimentar las últimas tendencias. Dreamers: aquellos interesados por conocer la cultura del vino. Snob: aquellos que han crecido en un ambiente de la cultura de vino desde su infancia.			
		RECURSOS CLAVES						CANALES DE DISTRIBUCIÓN
		Los colaboradores de VPUB y las máquinas Enomatic						Importación de vino directamente con los viñedos.
ESTRUCTURA DE COSTES			FLUJO DE INGRESOS					
Stock de vinos seleccionados, diseño del lugar y máquinas Enomatic	Personal altamente capacitado, capacitaciones como Sommeliers	Marketing Tecnología	Ingresos eventos de cata: VPUB Learn	Ingresos por copa máquinas Enomatic 52%	Ingresos por Acompañamientos 31%	Ingresos por botella de vino 16%	Ingresos futuros con la expansión de VPUB. 60% aeropuerto el Dorado y 70% Medellín y Baranquilla con respecto a los ingresos de Bogotá.	

Tabla 3 Canvas
Fuente: Elaboración propia

4. Plan Estratégico

4.1 Formulación de la estrategia

4.1.1 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.

4.1.2 Visión

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

4.1.3 Valores Corporativos

- **Orientación al cliente:** Construir relaciones de largo plazo con los clientes.
- **Pasión:** Por integrar la cultura del vino al cliente de una forma que se sienta cómodo.
- **Integridad:** actuamos dentro de los más rigurosos principios éticos y legales.
- **Transparencia:** actuamos de manera clara, consistente y oportuna.
- **Responsabilidad social:** somos un factor de desarrollo de las comunidades en donde estamos presentes.

4.2 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.

Recursos y Capacidades de VPUB

Con el TEST VEDIS, se establece los recursos y capacidades que tiene VPUB y la ventaja competitiva sostenible lo cual se traduce en la diferenciación que puede trascender en el tiempo y marcar diferencia frente a posibles competidores. Esta información sirve como soporte a los inversionistas que están interesados en invertir en VPUB. Se pueden ver en detalle los recursos, capacidades y la ventaja competitiva en el Anexo 5.

4.3 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 son los siguientes factores claves para la ejecución del plan de negocios:

1. Servicio: Este punto es considerado crucial para el éxito de VPUB, por lo tanto, es importante contar con colaboradores que tengan las competencias necesarias para brindar un servicio excepcional. Por esta razón se requiere de un buen proceso de selección para garantizar que se cumplan con lo que detalla el plan estratégico. Adicionalmente se debe estimular la generación de una cultura organizacional con un buen ambiente laboral para mantener al personal y brindar una experiencia difícil de imitar.

2. Ubicación: La ubicación estratégica del lugar es fundamental para captar el alto flujo de personas que visitan esta área. Es un factor bastante importante para la ejecución de VPUB ya que la visibilidad y accesibilidad del lugar crea recordación en los clientes. Se pueden evaluar otros puntos igualmente concurridos, pero manteniendo la misma segmentación del área.

3. Ambiente: Uno de los principales factores que define que la experiencia del cliente sea inolvidable es el ambiente. Por lo tanto, se debe cuidar cada detalle del lugar para garantizar la capacidad de confianza del cliente, la permanencia en el lugar y por supuesto la decisión de regresar a VPUB, además de promover el marketing boca a boca.

4. Proveedores (viñedos): Las bodegas seleccionadas deben entregar y mantener una buena relación calidad precio para poder transferir ese valor a los clientes de VPUB. Igualmente, el cumplimiento

de los términos de pago y términos de entrega del vino deben cumplirse según lo acordado para evitar posibles multas, retrasos y desabastecimiento en VPUB.

5. Garantía en la calidad del vino por copa: Teniendo en cuenta que el concepto base de VPUB es la venta del vino por copas, es indispensable que las máquinas Enomatic funcionen de acuerdo a lo planeado en cuanto a mantener el vino conservado y estar siempre disponibles. En caso de una contingencia con algún equipo se espera que los demás equipos sirvan de apoyo, igualmente el personal debe tener la capacidad de dar respuesta de atención al cliente de servir la copa manualmente.

4.4 Ventaja Competitiva

“Ofrecer una experiencia innovadora, novedosa y accesible alrededor del vino, generando cultura a aquellos que buscan nuevas experiencias, pertenecer a una tendencia y aprender cosas nuevas. Dándoles la oportunidad de probar tantos vinos como deseen a través de viñedos por descubrir enfocados en la tradición, sustentabilidad y calidad sin olvidar una buena relación calidad precio.”

4.5 Estrategia de crecimiento o escalonamiento. Visión Global

Este proyecto representaría una excelente oportunidad de escalabilidad en otras ciudades de Colombia como Medellín. Aunque se observa que en Bogotá se consume cerca del 55% del vino del país, Medellín cuenta con el 26% de consumo de este producto. La Costa Caribe, Cali y las demás ciudades lo consumen, pero en porcentajes mínimos (El Espectador, 2017).

Posteriormente se estima escalar con el concepto VPUB en aeropuertos, centrándose en ciudades capitales de los países primero a nivel regional. El enfoque inicial sería en el aeropuerto el Dorado de Bogotá por su alto nivel de conectividad con otros países. Resulta importante precisar que, de acuerdo a cifras suministradas para el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, para febrero de 2019, los pasajeros que se movilizaron por terminales aéreas fue de 1.8 millones en vuelos nacionales y 1 millón en vuelos internacionales, siendo Bogotá la ciudad que recibió más pasajeros, incrementándose un 13%, seguida de Medellín y Cartagena. Estados Unidos fue el país que más visitó Colombia con un crecimiento de 20.5%, destacándose, seguido de Perú con crecimiento del 44% y Alemania con un 26%. Esto significa que el tráfico de pasajeros es muy alto, sumándole las personas que van con sus familias y amigos, convirtiendo la terminal área en un sitio de espera y reunión, por lo que genera una oportunidad de crecimiento para la marca VPUB como visión de largo plazo.

En la escalabilidad del negocio también se considera una alianza con una bodega productora de vinos, Thompson and Wineries TW, esto con el fin de que se fabrique un vino con el nombre VPUB de manera que se establezca una marca registrada y sea el vino insignia del lugar, posteriormente se podría comercializar en supermercados y vinotecas.

4.6 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.

Para este personal, VPUB establece un centro de capacitación no sólo en las actividades propias de la empresa como son el conocimiento sobre la cultura del vino y un fuerte desarrollo de capacidades inclinadas a dar el mejor servicio al cliente, sino también en el crecimiento personal de las colaboradoras, otorgándoles charlas y talleres para la planificación familiar, financiera y orientación socio-familiar de forma semestral.

Consumo responsable del alcohol: El consumo de alcohol en forma irresponsable y abusiva es un problema cuya consecuencia puede conllevar accidentes, muertes y riesgos perjudiciales para la salud, la sociedad y la familia. Por lo tanto, VPUB comprometida con incentivar el consumo responsable del alcohol respalda acciones que conllevan a evitar cualquier riesgo que afecte la seguridad, convivencia y salud del círculo de cada cliente que ingiera bebidas alcohólicas dentro de VPUB. La principal acción que se adelanta es brindar a los clientes la posibilidad de llamar a las aseguradoras de quienes tengan vehículos para solicitar el servicio de conductor elegido, actividad promovida con nuestro “Heaven VPUB”, 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.

Políticas de Compromiso: Reconocer los derechos de la comunidad a la que haga parte VPUB, con el fin de promover la cooperación activa y crear condiciones de oportunidad y riqueza para toda la organización.

Medición RSE: Estos compromisos se miden con encuestas a los clientes, los trabajadores y los proveedores de tal forma que se tenga una percepción general del aporte por RSE y sustentabilidad. La explicación y el respaldo del presente capítulo está en el Anexo 6 donde se establece porque para VPUB las líneas sociales y ambientales son principales dentro de la organización.

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

VPUB ha elegido a Bogotá por ser una ciudad donde se encuentran personas que más consumen este tipo de bebida, y la zona T, lugar donde hay un alto flujo de personas que visitan diferentes restaurantes y clubes.

Segmentación Socio - Demográfica

La segmentación socio-demográfica se define por personas nacionales o extranjeras que residan o trabajen o estén por turismo en Bogotá con edades de 30 a 55 años, solteros, divorciados, casados con o sin hijos, pertenecientes a un estrato socio-económico de medio a alto, en su mayoría con estudios universitarios, especializados (maestría, PHD).

Segmentación Conductual

Para personas innovadoras, que exigen altos estándares de servicio, arriesgadas, que desean sentirse felices, positivas, aceptadas; que aspiran a tener lo mejor, que les gusta aprender y les satisface conocer nuevos conceptos; personas motivadas por experiencias diferentes, personas interesadas en

pasar un buen rato con sus amigos, personas que buscan la diferencia y que quieren un servicio inmediato y personalizado.

Segmentación Psicográfica

Puede ser cualquier persona que quiera 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.

Con el fin de entender y comunicar de una forma más efectiva al mercado objetivo, se clasificaron en 4 tribus que describen los roles sociales y tipo de vinos que definen cada una y que se detalla de la siguiente manera:

Tribus	Roles sociales	Tipos de Vinos
Dreamer	Aquel que no conoce de la cultura del vino pero le encantaría aprender	Tintos: Malbec, Merlot, Cabernet Franc, Carmenere, Blancos: Sauvignon Blanc. Rose.
Snob	Tradicional, tiene una cultura del vino enmarcada desde la familia	Tintos: Cabernet Sauvignon, Shiraz, Tempranillo, Pinot Noir, Garnacha. Blancos: Chardonnay, Verdejo.
Chic	Las personas que le gusta estar en tendencia	Rose Espumosos Tintos: Carmenere, tempranillo, Malbec, Merlot, Garnacha.
Challenge	A quienes les gusta vivir nuevas experiencias	Rose Espumosos Tintos: Carmenere, tempranillo, Malbec, Merlot, Cabernet

*Tabla 4 Segmentación de clientes
Fuente: Elaboración propia*

Estas tribus son las que pertenecen al grupo de clientes seleccionados y las que se utilizan para el análisis estratégico.

Actividades a tener en cuenta para los segmentos

- a) Intensificación comunicacional a través de la relación Smart Data apoyados en estrategias de marketing digital en redes sociales, aplicación, información del plan de fidelización.
- b) Vincular los canales de comunicaciones, marketing y publicidad con el fin de conseguir un mayor alcance a través de agencias digitales, influenciadores para generar mayor número de leads en la línea comercial.
- c) Suministrar datos de registro usuario, notificaciones, fidelización, plan de incentivos y puntos, geolocalización (frecuencia de concurrencia de los usuarios).

5.3 Posicionamiento

“Para las personas que quieren una experiencia única a través de la degustación de variedad de vinos proveniente de viñedos tradicionales, de calidad y sostenibles conectados al conocimiento y la disponibilidad inmediata de los mismos”

5.4 Marketing Mix

➤ Plaza

Bogotá cuenta con diferentes puntos de encuentro y concentración ya sea para eventos culturales, sociales o de la vida nocturna. Teniendo en cuenta las recomendaciones del Focus Group, el cliente mostró un alto grado de interés en ambientes que le brinden tranquilidad, un espacio donde pueda relajarse y que además tenga un estilo moderno y este a la vanguardia. Con esta información se decidió que 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. Su nombre hace referencia porque sus calles al unirse asemejan a esta letra y es uno de los mejores lugares nocturnos de la ciudad, con gran variedad de bares, pubs y restaurantes.

Ubicación geográfica:



Ilustración 1 Ubicación VPub
Fuente: Elaboración propia. Fuente de datos Google Maps

Hemos seleccionado un local de 200 m² donde tendremos una distribución de 120 m² para el área de servicio y 80 m² para el área de producción. Adicionalmente se tienen 1.5 m² de espacio por persona. VPub tiene capacidad para atender a 80 personas. El lugar está basado en la tranquilidad, comodidad y sencillez, con el fin de que los clientes puedan apreciar VPub como un sitio relajado y sin complicaciones donde no existen impedimentos para disfrutar de un buen momento.

➤ **Producto y/o servicio**

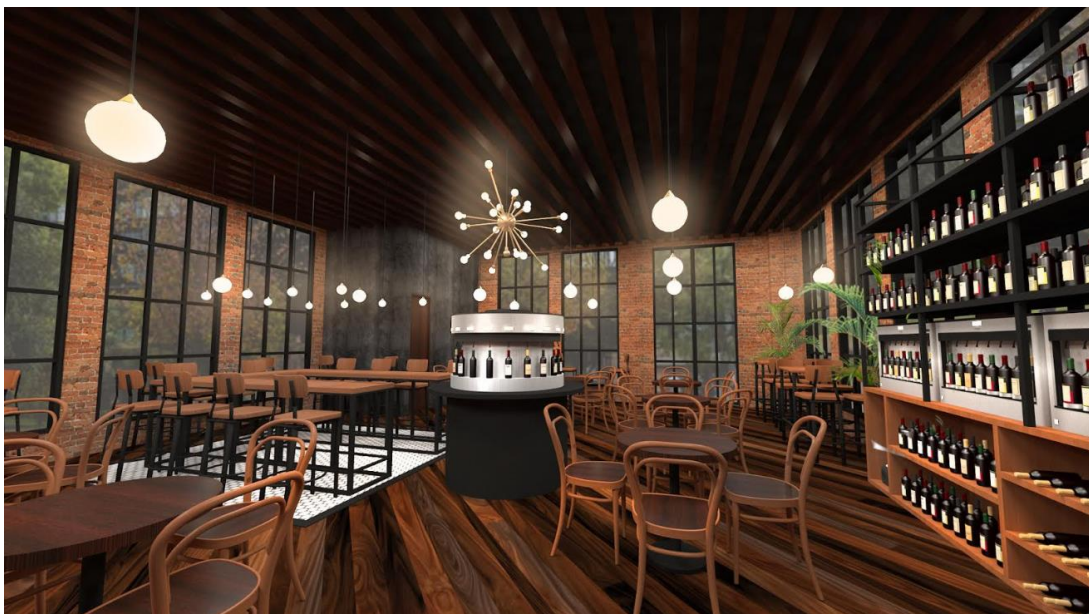


Ilustración 2 Diseño VPub
Fuente: Elaboración propia

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. Esto otorga otra ventaja que es la degustación de una variedad de vinos mucho más amplia sin tener que comprar necesariamente la botella y que el cliente tiene acceso self-service al producto.

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.

Los vinos en su mayoría tienen como características especiales la sustentabilidad, tradición y calidad. Se considera en el menú de bebidas, la opción de sustitutos para aquellos que no deseen vino como cerveza, cocktails o bebidas sin alcohol. Aunque son bebidas sustitutas, VPUB se encarga de cada detalle y entrega al cliente opciones relacionadas con la marca, por ejemplo, endulzar los cocktails (con o sin licor) con jarabe de uva.

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 está diseñado para compartir entre varias personas, sin embargo, hay opciones individuales. El menú detallado con cada uno de los ingredientes y respectivas cantidades por porción se detalla en el Anexo 8. Este menú está a cargo del Chef, puede variar de acuerdo a la temporada y trimestralmente se analiza el cambio del menú. Esta información se amplía en el Plan de Operaciones en principales decisiones operativas.

El menú se caracteriza por la sencillez en la elección, cuenta con información clave en la carta, en la aplicación móvil y por parte de los colaboradores de VPUB de tal forma que los clientes conozcan cuál es el perfecto maridaje con su elección de comida. Se ofrecen diferentes preparaciones de quesos, carnes, jamones y frutos del mar, como perfectos acompañantes de esta bebida.

La estrategia de la marca VPUB se centra en el entendimiento al cliente, en conocer sus necesidades, gustos, preferencias, y desarrollar una oferta personalizada. Esta estrategia es medible a través de las

encuestas y comentarios de las personas que se realicen por la aplicación, página de internet, redes sociales y portales donde esté la marca presente como Degusta Bogotá.

Atributos de marca

Nombre: El nombre del bar es *V PUB*. La letra V se refiere a la letra inicial de la palabra vino y PUB que en español traduce casa pública, da como resultado un lugar que acoge a un grupo de personas con características similares donde pueden compartir unas copas de vino y demás aperitivos.

Logo: La marca VPUB tiene un gráfico sencillo pero memorable. El blanco y negro de sus colores evocan sencillez, sobriedad y estilo, con un vínculo de equilibrio y de vivir una experiencia única en un ambiente tranquilo y bohemio.



*Ilustración 3 Logo VPUB
Fuente: Elaboración propia*

➤ **Precio**

Los resultados que se obtuvieron de la investigación de mercados (Focus Group y encuesta), sirven como base para establecer los rangos de precios seleccionados por los entrevistados y encuestados. 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

➤ **Promoción**

Estrategia de Comunicación y ventas



Tabla 5 Estrategia de comunicación y ventas
 Fuente: Elaboración propia

● **Lanzamiento**

En el lanzamiento se dará a conocer la experiencia VPUB, con sommeliers experimentados y también con los colaboradores del lugar, quienes entregaran todo su conocimiento sobre el tema del vino. A

este evento son invitados chefs, influenciadores, propietarios de hoteles, restaurantes, celebridades, periodistas de opinión de restaurantes y sitios nocturnos que tengan amplia trayectoria en Bogotá.

- **Alianzas Estratégicas**

Alianzas estratégicas con los aeropuertos, hoteles, restaurantes, chefs y empresas que quieran vivir la experiencia VPUB, llevando hasta ellos la marca. Así mismo, adelantar alianzas con lanzamientos de empresas/productos que puedan atraer clientes potenciales para incentivar la recordación de la marca. También pertenecer a asociaciones y eventos referentes a la tendencia y cultura del vino para fortalecer la marca y mejorar alianzas con proveedores como Expovinos.

5.5 Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual

De acuerdo a las encuestas realizadas el horario de atención al público seleccionado es el siguiente:

- Miércoles a sábado de 5: 30 pm a 12:30 am. El horario de operación se encuentra en el capítulo de plan de operaciones.
- Capacidad máxima de VPUB: 80 personas

Con esta información se estima el consumo de vino en VPUB por los días en los que está abierto y por intervalo de horas donde se esperan diferentes modelos de consumo.

Teniendo en cuenta las entrevistas a algunos dueños de restaurantes en Bogotá, se pudo concluir que en los horarios de 6 PM a 9 PM se estima entre un 50% - 60% de ocupación de la capacidad total de un lugar y en el horario de 9 PM a 1 AM los lugares normalmente mantienen un 80% - 90% de ocupación. De acuerdo a esta información, 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%. Adicionalmente. También se tiene en cuenta la estacionalidad en el año que esta explicada en la Tabla 20.

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
Total	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

*Tabla 6 Consumo de vino por año
Fuente: Elaboración propia*

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

De esas 23.040 botellas que se estiman vender el 70% es a través de venta por copa y el 30% se vende por botella. Esto quiere decir 16.128 botellas vendidas a través de las máquinas Enomatic y 6.912 botellas vendidas en mesa.

Acompañamientos

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

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
Total	104	148	120	172	140	200	140	200

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

*Tabla 7 Consumo de acompañamientos por año
Fuente: Elaboración propia*

La proyección de ventas para el primer año es de aproximadamente 17.280 aperitivos. Aunque para estimar los escenarios se tuvo en cuenta un escenario conservador, 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%. En los meses siguientes esta ocupación se incrementa progresivamente como se muestra en la siguiente tabla:

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

*Tabla 8 Consumo total primer año
Fuente: Elaboración propia*

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 9 Proyección de ventas a 5 años
Fuente: Elaboración propia*

5.6 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	\$ 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	\$ 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	\$ 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
TOTAL DE COSTO EN MARKETING														\$ 47,969.74	

*Tabla 10 Presupuesto de Marketing
Fuente: Elaboración propia*

6. Plan de Operaciones

En el plan de operaciones se identifica la cadena de valor estableciendo como prioridades las necesidades del cliente VPUB desde la llegada hasta el proceso de finalización experiencia VPUB, generando al final del proceso siempre la satisfacción del cliente VPUB. Todo lo anterior se apoya en los procesos soportes que son compras y producción y por su puesto el proceso de Dirección que contempla la gestión, administración y estrategia; la motivación, comunicación y la comercialización y marketing del presente proyecto.

En este capítulo se indica las principales decisiones operativas de la compañía, esto es, el servicio al cliente; la selección de los vinos, bodegas y menú; de los proveedores; equipamientos; sistemas de información y la capacidad de VPUB, teniendo presente que el alcance de estas operaciones y decisiones responden a la propuesta de valor expuesta en capítulos precedentes.

El desarrollo de las operaciones responden al flujo de operaciones de la compañía contando con dos procesos principales, el primero es el proceso de la experiencia VPUB y el segundo son los procesos de soporte que se dividen en proceso de Dirección, compra y proceso de producción. Estos procesos

especifican la misión principal, la meta, los indicadores y por supuesto explican el proceso en sí, y define quién tiene el control de dicho proceso.

Dentro del plan de operaciones, también se desarrolla e implementa las actividades, recursos y tiempos necesarios para iniciar las operaciones en un lapso de un año. Este desarrollo se hace a través de la carta Gantt.

En relación con la dotación, la estructura organizacional de VPUB es horizontal y representa pirámide jerárquica. En la punta de la pirámide está la Gerencia General, bajo de ella están las tres gerencias, Gerencia de Cocina (compuesta por el Gerente de Cocina ayudantes de cocina 2 y lavaplatos 1); Gerencia de Servicio (compuesta por el Gerente de Servicio, 1 seguridad, 7 meseros, 1 mantenimiento, 1 limpieza y 1 hosting) y el de Administración (compuesta por el cajero y el administrador). El detalle se encuentra en la Parte II.

7. Equipo del proyecto

En la parte relacionada con el equipo del proyecto señala la composición del equipo gestor que se encarga de crear estrategias con la retroalimentación hecha por los clientes, colaboradores y socios a efectos de promover la mejora continua y de generar más conocimiento de la marca. En este capítulo también se describe el equipo de colaboradores, que son quienes ejecutan las estrategias definidas por el equipo gestor y desarrollan la parte operativa de la empresa.

Dentro del presente capítulo también se describe el proceso de reclutamiento y selección del personal en los cuales se tiene en cuenta los perfiles de cada cargo, la evaluación de los perfiles a partir de la personalidad; las habilidades y las competencias de cada cargo, se tienen en cuenta detalles como presentación personal, carisma, sociabilidad, empatía que deben ir en línea con la misión y visión de VPUB. Igualmente, se describen aspectos relacionados con capacitaciones y entrenamientos, cuestiones importantes para el desarrollo del talento humano. Algunas capacitaciones son los relacionados con: la cultura organizacional, inteligencia emocional como factor de éxito en ventas; talleres sobre la cultura del vino, sobre administración y organización empresarial y finalmente sobre la planificación y orientación socio familiar.

En cuanto a los incentivos y compensaciones, VPUB genera planes de carrera, reconocimientos a colaboradores que alcancen un buen desempeño laboral, quienes además tendrán participación y voz como insumo para generar estrategias empresariales.

En cuanto a la contratación del personal se define un contrato a término indefinido para todos los empleados de la compañía con el fin de dar estabilidad a su situación laboral, esto significa que se caracteriza por no tener estipulada una fecha de terminación de la relación laboral entre el empleado y el empleador. Resulta importante indicar, que el empleador de acuerdo a la Ley laboral vigente en Colombia debe pagar prestaciones sociales, prima de servicios, descansos remunerados y aportes parafiscales.

Así mismo, el horario laboral estipulado por la Ley Colombiana en su artículo 161 del Código Sustantivo de Trabajo es de 8 horas, por lo tanto, el horario de trabajo es de 4:30 PM – 1:30 AM para lo correspondiente a meseros, hosting, mantenimiento, limpieza y seguridad y de 3:30 PM a 12:30 PM a los ayudantes de cocina y dishwasher, con una hora para comer. El detalle se encuentra en la Parte II .

8. Plan Financiero

El plan financiero está relacionado con todos los aspectos planteados previamente los cuales deben ser consistentes. En primer lugar se detalló la descripción de las materias primas, que son el insumo más importante en el plan de negocios VPUB, indicando la estimación de consumo de botellas en 1920 al mes de las cuales 1344 se venden por copas y 576 restantes por botella, tomando en consideración un nivel de ocupación del 75%.

En cuanto a los ingresos de VPUB se desarrollan unos supuestos que están relacionados con la capacidad máxima de 80 personas en el establecimiento, tomando en cuenta las horas de operación, laborales y cantidad de mesas disponibles y estimando 2 copas de consumo promedio por persona se permite definir los ingresos de la operación y 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.

De acuerdo a lo anterior, se estimaron ingresos para los próximos 5 años, tomando en cuenta que el precio promedio por botella es de \$35 USD, con un consumo esperado de 70% en copa y 30% en botella, dada la especialidad de VPUB de oferta en copa, y considerando el precio promedio por copa es de \$6.15 USD. En este punto, se tuvo de presente que la ocupación de VPUB inicie en un 50% en el primer mes, llegando al mes 9 después del trabajo de promoción al 100% de la ocupación proyectada.

En cuanto al plan de inversiones, se proyecta una inversión inicial por \$177 mil dólares, para el año tres, se plantea una reinversión relacionada con la renovación de la parte del mobiliario y equipos por \$82.354.71 USD. En relación con el estado de resultados se proyecta una utilidad de \$23 mil dólares, y un costo de operación equivalente al 58% de los ingresos.

Frente al flujo de caja con deuda, que es el escenario ideal, 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 dada la reinversión en CAPEX y Capital de Trabajo. La TIR del proyecto con deuda es del 39.12%, lo que lo hace atractivo. El valor presente del flujo con deuda se está evaluando a la tasa de descuento WACC, cuestión diferente para el flujo puro y perpetuidad que se realizaron con una tasa de descuento CAPM, resultando realmente interesante el VPN del flujo de perpetuidad que arroja como resultado US\$1,014,820,04 y la TIR es de 53.18%.

De acuerdo al análisis de sensibilidad se concluye que para mantener atractivo el proyecto, y con 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. En cuanto 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. El detalle se encuentra en la Parte II.

9. Riesgos críticos

Matriz De Riesgo:

Esta matriz indica los riesgos que plantea el proyecto estos son:

- Clientes
- Competidores
- Proveedores
- Financiamiento
- Ambiente laboral

Además de la identificación de las causas de cada riesgo, entre los cuales destacan, no entregar la propuesta de valor al cliente; desabastecimiento, disminución de ingresos.

Así mismo se señalan las consecuencias de cada causa dentro de los cuales están, no alcanzar los objetivos propuestos; no entregar vinos a los clientes.

Cada uno de los riesgos descritos recibieron una medición, en primer lugar sobre la probabilidad del riesgo como: probabilidad que ocurra; poco probable y muy probable. También se midió el impacto de los riesgos seleccionados, en esta escala: serio; moderado; menor y crítico.

De otra parte, se valoraron los riesgos en cuanto a su consecuencia y probabilidad en una escala de bajo, medio y alto y se le otorgó un resultado como importante, tolerable, trivial y moderado. Después observamos quien puede controlar cada riesgo y se definió los planes de acción para mitigar cada riesgo destacan, entre otras, mantener un stock de productos moderado para el riesgo de desabastecimiento y revisión de las necesidades del cliente integradas a un plan estratégico mejorado para los riesgos de no entregar la propuesta de valor al cliente y disminución de ingresos.

El detalle se encuentra en la Parte II .

10. Propuesta para el inversionista

De acuerdo al flujo de caja con salida se concluye, que para un ejercicio de 5 años, se proyecta 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 12.99%. Ahora bien, con el flujo de continuidad presenta un VAN de continuidad de 1.014.000 USD y una TIR de 53%, números que resultan atractivos para el inversionista y que le permite recuperar la inversión, generar utilidades del ejercicio y proyectar la marca hacia otras ciudades de Colombia.

Como quiera que la inversión es alta, VPUB se encuentra apalancado con la banca y el préstamo se solicita por el tiempo de la evaluación del proyecto, esto es a 5 años.

En este sentido la propuesta es que se le ofrece es que a cambio de contribuir en la inversión inicial de 73.825 USD, se les entrega el 30% de la utilidad neta de VPUB.

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

El detalle se encuentra en la Parte II .

11. Conclusiones

Con este plan de negocios se explora las nuevas tendencias que viven actualmente los capitalinos 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 V PUB 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	44.4

Tabla 11 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	23.9	14.5	12.9	9.5

Tabla 12 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 13 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 14 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 15 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
Ain Karim	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
Viña Sicilia	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
Sierra Morena	La finca Sierra Morena, ubicado en Zapatoca, Santander, produce el vino Perú de la Croix.
Parador Grajales	Es producida por la fábrica Casa Grajales, con capacidad para producir 6 millones de litros al año.
Bodegas el Rhin	Con una trayectoria de más de 50 años en la industria del vino en Colombia, produce y distribuye vinos espumosos, tintos, entre otros.

Tabla 16 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.

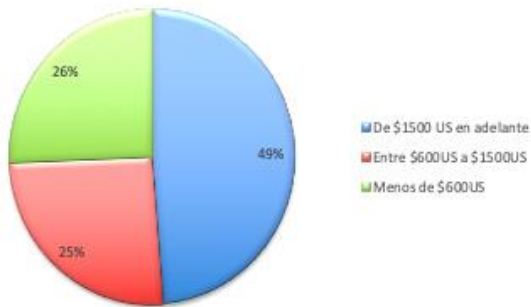
- **Ingresos.** El 49% de los encuestados tienen rangos de ingresos de \$1.500 USD, un 26% con ingresos entre \$600 USD a \$1.500 USD y finalmente el 24% tiene un rango de ingresos por debajo de \$600 USD.
- **Situación Laboral.** En cuanto a la situación laboral, la encuesta presenta un 55.3% de personas 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.

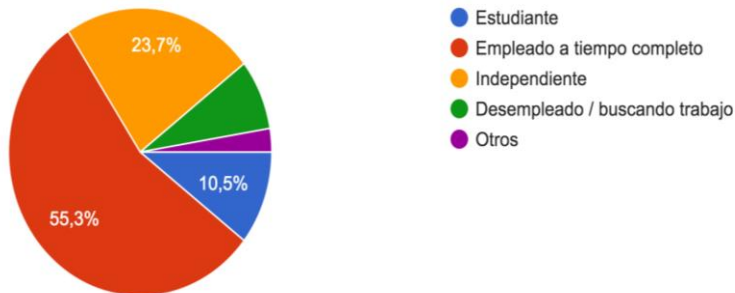
- **Preferencias de bebidas alcohólicas.** El 55% de las personas prefieren vino con respecto a la cerveza. El cocktail frente al vino predomina en un 57.5%. Comparando entre el vino y el ron las personas prefieren el vino en un 72.5% y entre el whiskey y el vino las personas optan el vino en un 52.5%.
- **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.

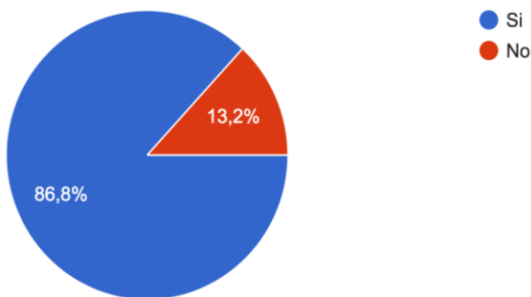
1. ¿Cuál es tu rango de ingresos?



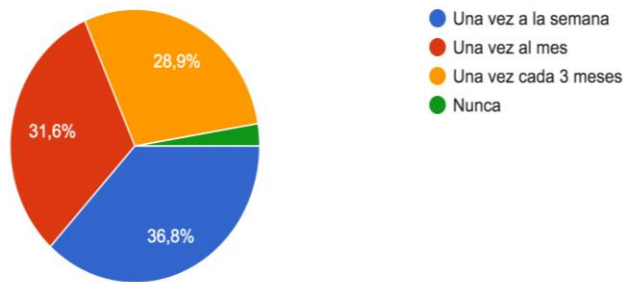
2. ¿Cuál es tu situación laboral actual?



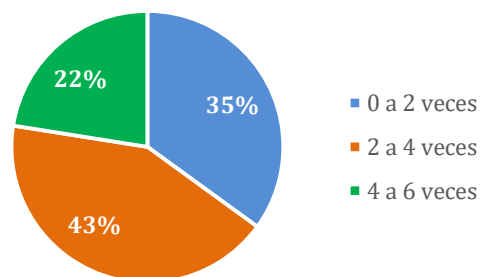
3. ¿Te gusta consumir vino?



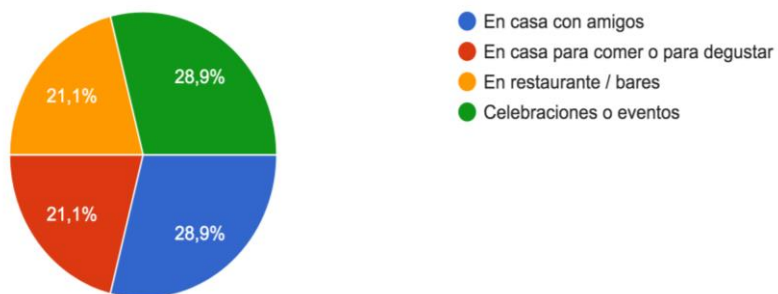
4. ¿Con que frecuencia consumes vino?



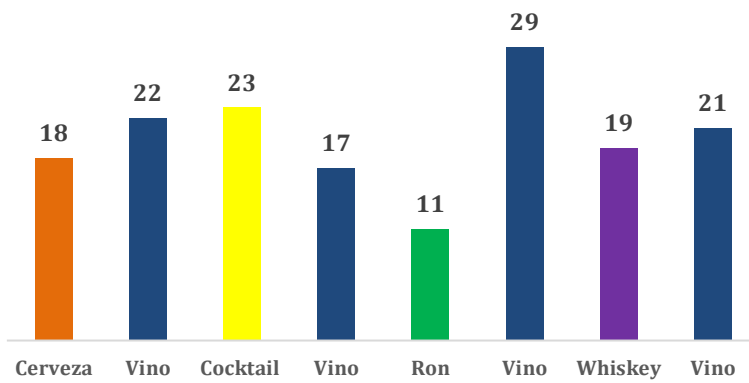
5. ¿Con que frecuencia consumes vino al mes?



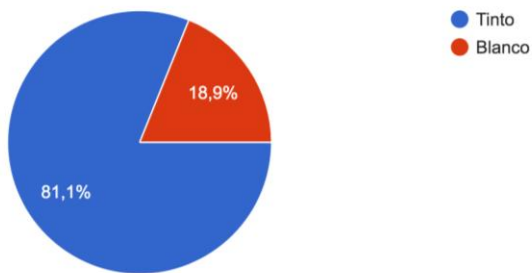
6. ¿En qué situaciones consumes vino?



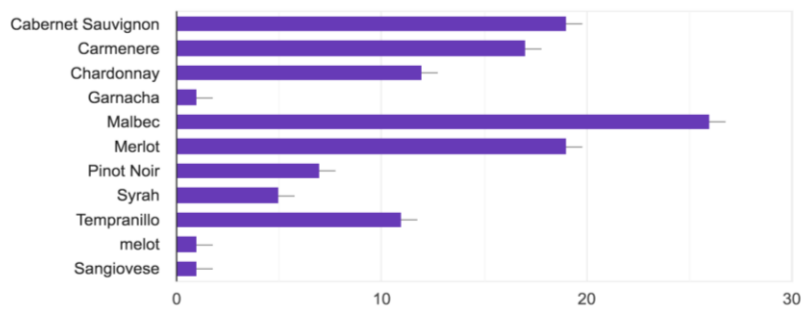
7. ¿De las siguientes opciones cuál es tu preferida?



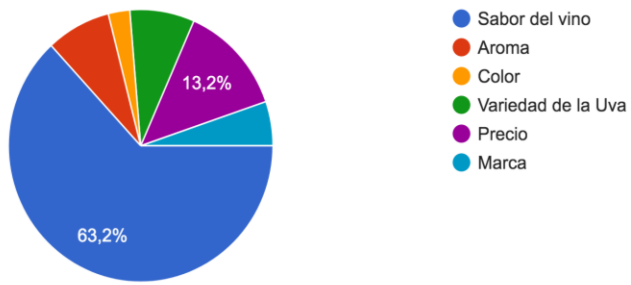
8. ¿Prefieres vino tinto o vino blanco?



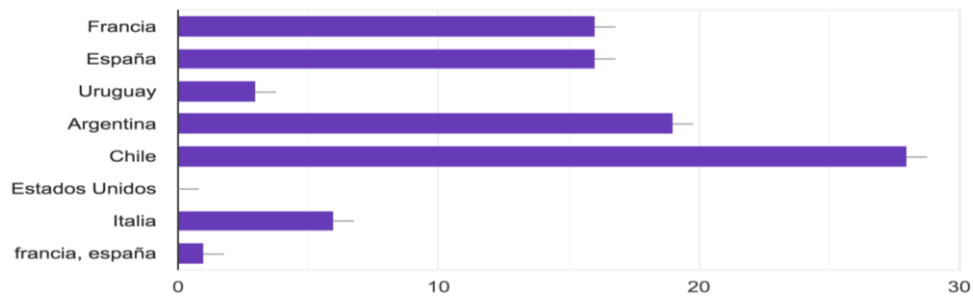
9. ¿Qué cepas de vinos prefieres o conoces?



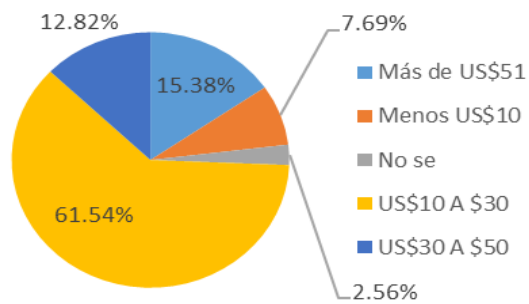
10. ¿Cuándo consumes vino, que aspectos consideras más relevantes?



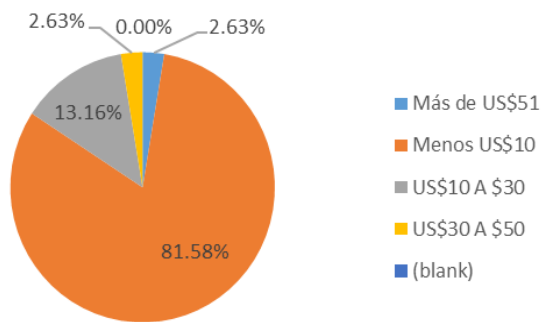
11. ¿De cuáles países prefieres consumir vino?



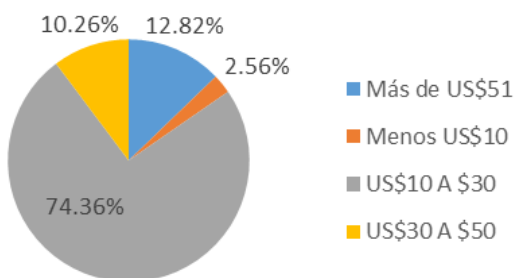
12. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una cata de varios vinos?



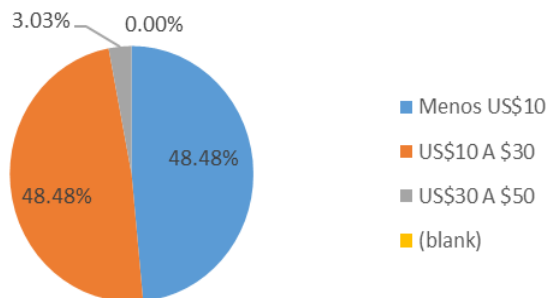
13. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una copa de vino?



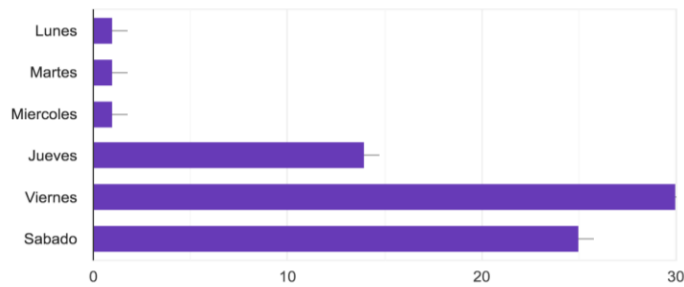
14. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por una botella de vino?



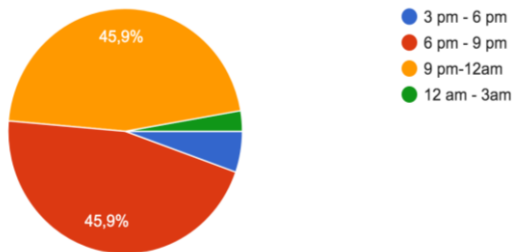
15. ¿Cuánto estas dispuesto a pagar por acompañamiento de comida?



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
Activos							
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
Capacidades							
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 17 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, abarrotes, 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:



ESPAÑA

Vivanco Crianza 2017	Dinastia Vivanco Botlege	\$7 USD	
Peraltes de Garnacha	Dinastia Vivanco Botlege	\$7 USD	
Vivanco Tempranillo Garnacha tinta y Blanca	Dinastia Vivanco Botlege	\$7 USD	
Vivanco Reserva	Dinastia Vivanco Botlege	\$7 USD	
Colección Vivanco Dulce invierno	Dinastia Vivanco Botlege	\$7 USD	
Vivanco crianza	Dinastia Vivanco Botlege	\$7 USD	
Fines Vilaverde 2011	Fines Vilaverde	\$7 USD	
Primo DO Ribera del Duero	Fines Vilaverde	\$7 USD	
Vilaverde DO Ribera del Duero	Fines Vilaverde	\$7 USD	
Nabem 2008 DO Ribera del Duero	Fines Vilaverde	\$7 USD	
Flor de Vetus DO Toro	Vetus	\$7 USD	
Vetus DO Toro	Vetus	\$7 USD	
Celva DO Toro	Vetus	\$7 USD	
Flor de Vetus Verdejo	Botlege Vetus	\$7 USD	
Isadi Lermosa Rosa	Botlege Isadi	\$7 USD	
Isadi Lermosa Blanca	Botlege Isadi	\$7 USD	
Isadi Reserva	Botlege Isadi	\$7 USD	
Isadi Crianza	Botlege Isadi	\$7 USD	
Gramona 11 historico	Gramona	\$7 USD	
Gramona 2004	Gramona	\$7 USD	
Gramona Pinot Noir 2017	Gramona	\$7 USD	
Cremas Palaga	Botlege Palacia 1894	\$7 USD	
LANA Reserva Ecológica Crianza 2016	Botlege LAN	\$7 USD	
Luz Caliza Reserva 2012	Familia Luz Caliza	\$7 USD	

FRANCIA

Veuve Clicquot Champagne Brut	Philosa & Fils	\$8 USD
LOUIS ROEDERER BRUT PREMIER	Louis Roederer	\$8 USD
Vino Chateau Cateau-du-Rhône Mont Caour 2010	JL Chave	\$8 USD
Vino E.Guigal Cressin-Hautmontage 2009	E. Guigal	\$8 USD
Champagne Mumm Carbon Rouge Brut (3R)	Gh Mumm	\$8 USD
Vino François Chabais Brut Nature 2005 (Mendocino sur Loire) 2005	François Chabais	\$8 USD
Vino Clos Cibonne Cuvée Prestige "Caroline" 2016	Clos Cibonne	\$8 USD
Vino Domaine Charvin Coteau du Rhône rosé 2016 (Valle del Robledo) 2016	Charvin	\$8 USD
Vino Terraz de Fye 2012	Petrok Plaza	\$8 USD
Vino Guigal - Châteauneuf-du-Pape 2007	E. Guigal	\$8 USD

CHILE

Castillo De Molina, Reserva Carmenera 2015	San Pedro	\$5 USD
Pinot Noir 2015	San Pedro	\$5 USD
Sauvignon Blanc 2016	San Pedro	\$5 USD
Castillo de Molina Tributo Cabernet Sauvignon	San Pedro	\$5 USD
Amplia Merlot 2017	Santa Ema	\$5 USD
Synth Gran Reserva 2018	Santa Ema	\$5 USD
Malbec Gran Reserva 2007	Santa Ema	\$5 USD
Amplia Merlot Mountain Vineyard 2018	Santa Ema	\$5 USD
Amplia Cabernet Sauvignon 2007	Santa Ema	\$5 USD
Amplia Chardonnay 2018	Santa Ema	\$5 USD
Signos de Origen Carmenera 2016	Emiliana	\$5 USD
Nuevo Chardonnay 2018	Emiliana	\$5 USD
Nuevo Carmenera y Cabernet Sauvignon 2018	Emiliana	\$5 USD
Signos de Origen Garnacha Syrah, Maucabita 2014	Emiliana	\$5 USD
Signos de Origen 2016 (Vinos orgánicos y biodinámicos)	Emiliana	\$5 USD
Synth 2018 Valle de Cautines	Casa del Bosque	\$5 USD
Carmenera Gran Reserva 2018 Valle del Cachagua	Casa del Bosque	\$5 USD
Rosa Pinot Noir 2019 Valle de Cautines	Casa del Bosque	\$5 USD
Sauvignon Blanc, Gran Reserva, 2019	Casa del Bosque	\$5 USD

ARGENTINA

Materani Malbec	Materani	\$7 USD
Materani Blanco	Materani	\$7 USD
Materani Altos Valles	Materani	\$7 USD
Materani Arroz Andes Valles Cuchulpeños Malbec	Materani	\$7 USD
Punta Final Sauvignon Blanc	Ranacer	\$7 USD
Ranacer Pinot Noir Rosé	Ranacer	\$7 USD
Punta Final Reserva Chardonnay Reserva	Ranacer	\$7 USD
Ranacer Malbec	Ranacer	\$7 USD
Punta Final Ranacer Malbec	Ranacer	\$7 USD
Materani Ranacer Blend	Ranacer	\$7 USD
Ternero Agnola 80% Malbec 20% Cabernet Sauvignon	Huargo	\$7 USD
Taymanita Malbec	Huargo	\$7 USD
Taymanita Malbec Rosa	Huargo	\$7 USD
Huargo Pinot Noir	Huargo	\$7 USD
Huargo Terroir Cabernet Franc	Huargo	\$7 USD
Malbec Cuvée Paso de Grillas	Paso de Grillas	\$7 USD
Cabernet Sauvignon Reserva	Paso de Grillas	\$7 USD
Paso de Grillas Gran Reserva Malbec	Paso de Grillas	\$7 USD
Gran Enemigo 2010 mezcla Agnola Single Cabernet Franc	El Enemigo	\$7 USD
El Enemigo Syrah Viognier 2011	El Enemigo	\$7 USD
El Enemigo Chardonnay	El Enemigo	\$7 USD
El enemigo Bonarda	El Enemigo	\$7 USD
El enemigo Malbec	El Enemigo	\$7 USD
Gran Enemigo 2010 Cabernet Franc	El Enemigo	\$7 USD
Lamadrid Reserva Malbec	Lamadrid	\$7 USD
Lamadrid Premium Blend	Lamadrid	\$7 USD
Lamadrid Gran Reserva Cabernet	Lamadrid	\$7 USD
Tepa Zulo Alta Collection Malbec	Tepa Zulo	\$7 USD
Tepa Original Malbec	Tepa Zulo	\$7 USD
Tepa Black Teard	Tepa Zulo	\$7 USD
Tepa Zulo Malbec	Tepa Zulo	\$7 USD
Zulo Cabernet Franc	Tepa Zulo	\$7 USD



COCKTAILS

Hegroni	\$10 USD
Champagne Cocktail	\$10 USD
Bull Ray	\$10 USD
Pleasant Punch	\$10 USD
Bloody Mary	\$15 USD
Martini	\$20 USD
Margarita	\$15 USD
Go Fijo	\$20 USD

CERVEZAS

Alamontar	\$10 USD
Cartones Kalish	\$10 USD
Victoria Bitte	\$10 USD
Wendburger	\$10 USD
Karl Strauss	\$10 USD

Anexo 8. Selección del menú

Lista de acompañamientos con ingredientes y cantidad:



ACOMPANIAMIENTOS DE QUESO



ACOMPANIAMIENTOS DE CARNE

CACEROLA DE PORTOBELLO

3 hongos portobello
Provola 50 gramos
Mozzarella Fresca 100 gramos
Cantabrici 50 gramos

\$12.5 USD

PROVOLONE FUNDIDO

100 gramos de queso provolone
30 gramos de tomate cherry

\$10 USD

MOZZARELLA CAPRESSE

1 tomate grande
150 gramos de mozzarella
10 gramos de queso
1 gramo de aceite de trufa

\$10 USD

GRILLED MANCHEGO

200 gramos de queso manchego
25 gramos de tomate seco
150 gramos arugula
2 gramos aceite de oliva

\$13.5 USD

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

Una rueda de queso brie de 200 gramos
20 gramos de nueces
1 naranja
1 lima
1 limon

\$15 USD

CHORIZO EN VINO TINTO

3 Chorizos Serrano Curados
Medio Baguette Ajonjolí

\$10.5 USD

CARPACCIO LOMO

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

\$13.5 USD

CARPACCIO DE SALMON

Salmon ahumado 300 gramos
10 gramos de arugula
Mayonesa de leche de tigre

\$9 USD

ANTIPASTO V PUB

1 berenjena
1 pimenton campana
2 gramos de anchoas
10 gramos de champiñones
10 gramos de tomates secos
queso Camembert 300 gramos
queso brie 100 gramos
salami 80 gramos
medio baguette ajonjolí

\$20 USD

PINCHO DE TERNERA

Ternera 350 gramos
3 Portobellos

\$16 USD

TAQUITOS DE PATO

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

\$17.5 USD





PATACONES

2 Plátanos Verdes
Carné de Cangrejo 100 gramos
Queso blanco semi-meduro con sal



\$10.5 USD

FRITO DEL MAR TEMPURA

Langostinos 50 gramos
Calamares 50 gramos
Caracoles 50 gramos

\$16.5 USD

CEVICHE

*Caracoles 100 gramos
10 limones verdes
2 dientes de ajo
cilantro 10 gramos
cebolla morada 5 gramos
ají dulce 5 gramos

\$14.5 USD

PULPO

Pulpo 100 gramos
10 limones verdes
2 dientes de ajo
cilantro 10 gramos
cebolla morada 5 gramos
ají dulce 5 gramos

\$13.5 USD

MIXTO

Caracoles 50 gramos
Pulpo 50 gramos
10 limones verdes
2 dientes de ajo
cilantro 10 gramos
cebolla morada 5 gramos
ají dulce 5 gramos

\$13 USD

CANGREJO AL AJILLO

Cangrejo realcear 200 gramos
3 dientes de ajo
5 gramos de perejil
1 tomate

\$17 USD

MEJILLONES AL VINO BLANCO

Mejillones 300 gramos
Queso mozzarella 100 gramos
Vino blanco media taza

\$15.5 USD

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 Heraldo: <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
- 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>